

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planteamiento Estratégico del Departamento de Risaralda

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Nataly Barrera López

Jorge Andrés Lombana Cortés

Juan Carlos Salinas Malaver

Nasly Viviana Vellojin Benítez

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Bogotá, mayo 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud:

Primeramente, a Dios todo poderoso por hacer posible la culminación del presente proyecto y sostenernos siempre de su mano, consagrándonos de persistencia, esfuerzo y sabiduría a cada uno de los integrantes del grupo, lo cual nos permitió continuar en el proceso sin desfallecer en el camino con grandes esfuerzos cada día.

A nuestras familias quienes nos dieron su constante apoyo, comprensión, motivación y sobretodo paciencia a pesar de los muchos momentos que no pudimos compartir con ellos.

Y, finalmente a la Escuela de Negocios CENTRUM Business School, por proporcionarnos de enseñanzas, experiencias y entera preocupación, por hacer de nosotros unos mejores profesionales y empresarios, para guiar de la mejor manera posible el futuro.

Dedicatorias

Dedicamos este trabajo de grado a los risaraldenses, ellos fueron nuestra inspiración y gracias al estudio y conocimiento adquirido de su departamento pudimos encontrar que son personas con un gran potencial laboral, de gran calidez humana y con una gran convicción de que Colombia será un país referente a nivel mundial por su competitividad y por su fortaleza al combatir más de 50 años de guerra interna para lograr una paz duradera.

Resumen ejecutivo

El óptimo aprovechamiento de los potenciales de desarrollo del país y la reducción de los desequilibrios regionales exige el uso de instrumentos potentes como la planificación estratégica territorial con visión de largo plazo, que permita a las entidades territoriales posicionarse de manera competitiva en los escenarios nacionales e internacionales y constituirse en autogestores de su futuro, a través de la implementación de un planeamiento estratégico pensando en el largo plazo, con un fin de crear valor y bienestar a sus habitantes.

El presente Plan Estratégico propone objetivos organizacionales, administrativos, económicos y sociales sobre el camino a seguir para lograr crear valor a la región con una situación futura deseada definida, a través de la potencialización, mejoramiento y creación de actividades que permitan mejorar la calidad de vida a sus ciudadanos, bajo el principio fundamental de la transparencia de un buen gobierno, contrarrestando la desigualdad económica y aprovechando los recursos naturales y humanos de la región.

Por consiguiente se realizó un diagnóstico que permitiera identificar como se encuentra el país y la región actualmente y con que contamos en cuanto a los alcances administrativos y tecnológicos del departamento a través de la metodología fundamentada por el profesor D'Alessio. Los resultados obtenidos indican que Risaralda cuenta con el suficiente potencial para ser líder en competitividad a nivel nacional y referente a nivel internacional; para ello es necesario seguir el planeamiento estratégico ideado que proporcionará valor a sus ventajas comparativas transformándolas en ventajas competitivas.

Abstract

The optimum use of the country's development potentials and the reduction of states imbalances requires the use of powerful instruments as well as territorial strategic planning with a vision, that allows position the states entities in a competitive way in national and international environments and will construct our future through the decentralization process.

The proposal of this Strategic Plan shows and explain organizational and administrative elements to achieve the optimal social and economic development of the region, through the potential, improvement and activities that improve quality of life of the people, below the fundamental principles of the transparency of the government, counteracting economic inequality and take advantage of the natural and human resources of the region

For this Strategic Plan was carried out a diagnostic to identified the status of the development and the magnitudes of the technological and administrative of the state through by Professor D'Alessio methodology. The results indicate that Risaralda State has enough potential to be a leader in competitive advantage in Colombia and in the world. To make it done is necessary to follow this Strategic Plan that will provide the right tools to achieve the goals that is the vision of 2027.

Tabla de Contenidos

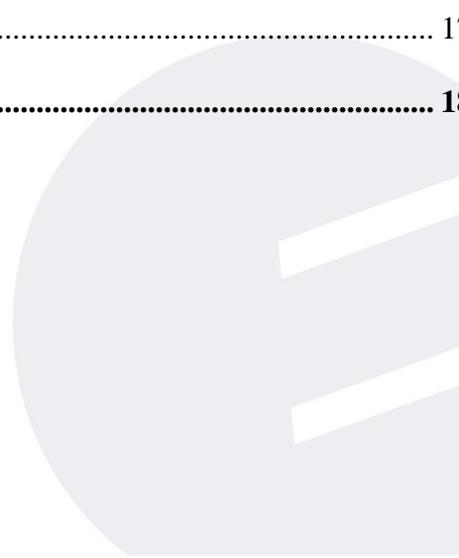
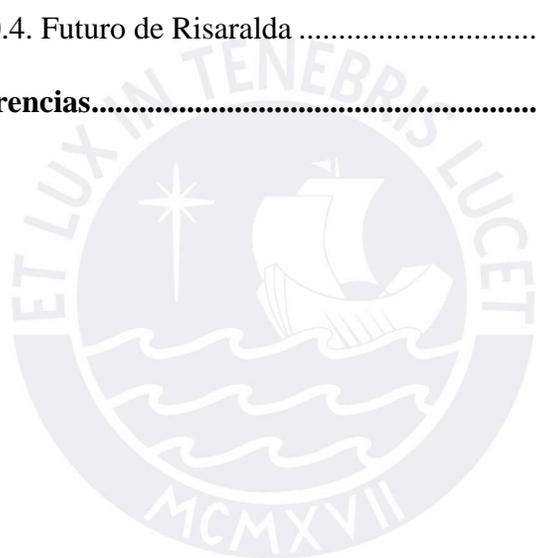
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El proceso estratégico: una visión general.....	xii
Capítulo I: Situación general de Risaralda	1
1.1. Situación general de Risaralda	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión	10
2.3. Misión	11
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	14
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	14
3.1.2. Potencial nacional.....	18
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en Risaralda	27
3.2. Análisis Competitivo de Colombia	29
3.2.1. Condiciones de los factores	29
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	33

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	34
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	37
3.2.5. Influencia del análisis en Risaralda	40
3.3. Análisis del Entorno PESTE	41
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	41
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	46
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	48
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	50
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	51
3.5. El departamento de Risaralda y sus Competidores	52
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	54
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	57
3.5.4. Amenaza de los entrantes	58
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	59
3.6. El departamento de Risaralda y sus referentes.....	61
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	63
3.8. Conclusiones	69
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	70
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	70
4.1.1. Administración y gerencia (A)	70
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	74

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	78
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	79
4.1.5. Recursos humanos (H)	81
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	87
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	88
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	90
4.3. Conclusiones	91
Capítulo V: Intereses de Risaralda y Objetivos de Largo Plazo	92
5.1. Intereses de Risaralda.....	92
5.2. Potencial de Risaralda.....	99
5.3. Principios Cardinales de Risaralda.....	106
5.4. Matriz de Intereses de Risaralda (MIO).....	109
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	110
5.6. Conclusiones	112
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	114
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	115
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	117
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	118
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	119
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	121
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	124
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	124
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	129

6.9. Matriz de Ética (ME)	129
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	129
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	130
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	130
6.13. Conclusiones	131
Capítulo VII: Implementación Estratégica	¡Error! Marcador no definido.139
7.1. Objetivos de Corto Plazo	139
7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	141
7.3. Políticas de cada estrategia.....	142
7.4. Estructura organizacional de Risaralda.....	144
7.5. Medio Ambiente, ecología, y responsabilidad social.....	1447
7.6. Recursos humanos y motivación.....	14748
7.7. Gestión del cambio.....	1500
7.8. Conclusiones	1501
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	1522
8.1. Perspectivas de Control.....	1522
8.1.1. Aprendizaje interno	1526
8.1.2. Procesos.....	1523
8.1.3. Clientes	1533
8.1.4. Financiera	1533
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	1534
8.3. Conclusiones	1544
Capítulo IX: Competitividad de Risaralda	1566

9.1. Análisis competitivo de Risaralda.....	1566
9.2. Identificación de las ventajas competitivas de Risaralda.....	156
9.3. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de Risaralda.....	1644
9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.....	1645
9.5. Conclusiones.....	1657
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	1168
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	168
10.2. Conclusiones finales.....	168
10.3. Recomendaciones finales.....	1680
10.4. Futuro de Risaralda.....	1706
Referencias.....	1800



Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Áreas naturales protegidas, extensión y categoría</i>	5
Tabla 2	. <i>Intereses Nacionales Vs Intensidad del Interés</i>	16
Tabla 3	. <i>Índice Departamental de Competitividad</i>	28
Tabla 4	. <i>Densidad empresarial, según segmento empresarial 2015</i>	36
Tabla 5	. <i>Índice Departamental de Competitividad</i>	46
Tabla 6	. <i>Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	52
Tabla 7	. <i>Perfil de competitividad de Risaralda</i>	65
Tabla 8	. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	67
Tabla 9	. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	69
Tabla 10	. <i>Índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI), 1993 y 2005</i>	83
Tabla 11	. <i>Indicadores de condiciones de vida</i>	84
Tabla 12	. <i>Alfabetismo, analfabetismo y escolaridad, 2005</i>	85
Tabla 13	. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	90
Tabla 14	. <i>Matriz de Interés del Departamento de Risaralda (MIO)</i>	110
Tabla 15	. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	116
Tabla 16	. <i>Matriz PEYEA</i>	117
Tabla 17	. <i>Matriz Boston Consulting Group (BCG)</i>	118
Tabla 18	. <i>Matriz interna externa (MIE)</i>	120
Tabla 19	. <i>Matriz Gran Estrategias (MGE)</i>	123
Tabla 20	. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	126
Tabla 21	. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	127
Tabla 22	. <i>Matriz Rumelt</i>	133

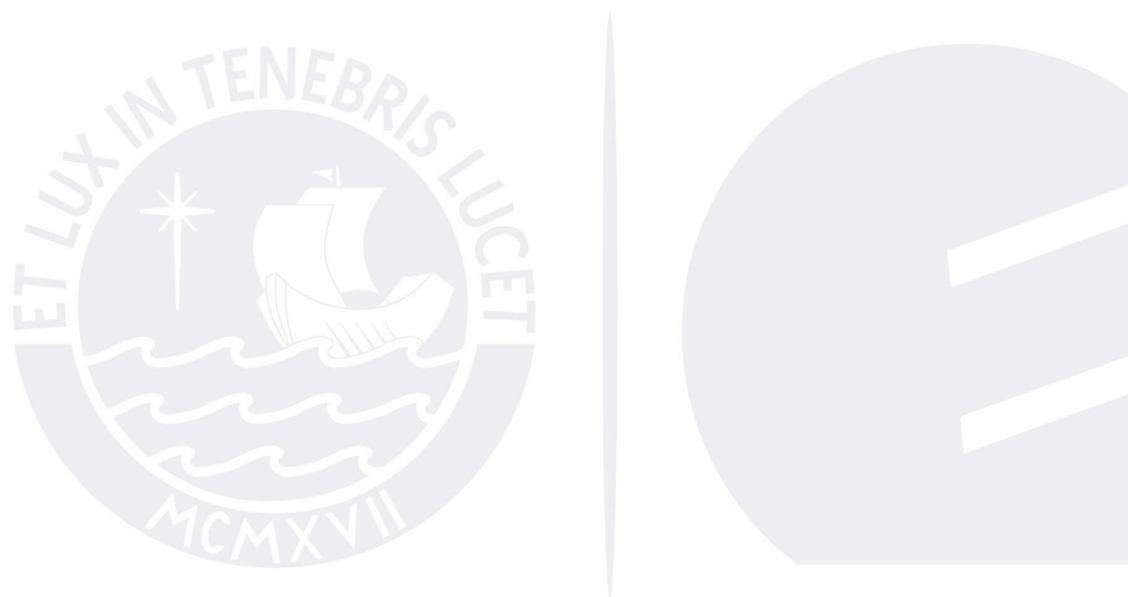
Tabla 23	. <i>Tabla de ética</i>	134
Tabla 24	. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	135
Tabla 25	. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	136
Tabla 26	. <i>Matriz Estrategias versus Posibilidades Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	138
Tabla 27	. <i>Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i>	140
Tabla 28	. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	155
Tabla 29	. <i>IDC 2016. Clasificación general y por factores. Tomado de IDC, 2016</i>	157
Tabla 30	. <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	172
Tabla 31	. <i>Futuro de Risaralda</i>	178



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Pirámide poblacional por rango de edad.....	2
<i>Figura 2.</i>	Departamento de Risaralda y su división político-administrativa.	3
<i>Figura 3.</i>	Subregiones Departamento de Risaralda	4
<i>Figura 4.</i>	Crecimiento del PIB Colombia – Risaralda.....	7
<i>Figura 5.</i>	Territorios perdidos por Colombia.....	25
<i>Figura 6.</i>	Flujos del IED en Colombia 2008-2014 (USD millones).....	26
<i>Figura 7.</i>	Organización política de Colombia	43
<i>Figura 8.</i>	Tasa de desempleo. Abril 2017.....	47
<i>Figura 9.</i>	Variación porcentual % y suscriptores de internet fijo dedicado	49
<i>Figura 10.</i>	Gobernación de Risaralda. Organigrama general	73
<i>Figura 11.</i>	Escudo del departamento de Risaralda	75
<i>Figura 12.</i>	Bandera del departamento de Risaralda.....	75
<i>Figura 13.</i>	Imagen institucional de la Gobernación de Risaralda.....	75
<i>Figura 14.</i>	Composición económica de Risaralda, 2000-2012 según el DANE	76
<i>Figura 15.</i>	Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)	84
<i>Figura 16.</i>	Evolución de la inversión de ACTI	89
<i>Figura 17.</i>	Organigrama, Departamento de Policía de Risaralda.....	105
<i>Figura 18.</i>	Mapa de procesos.....	148
<i>Figura 19.</i>	Gobernación de Risaralda. Organigrama general	149
<i>Figura 20.</i>	Clasificación de los departamentos por etapa de desarrollo	161
<i>Figura 21.</i>	Crecimiento del PIB Colombia- Risaralda	162

Figura 22. Pereira – Risaralda. Crecimiento sectorial del PIB..... 163



El proceso estratégico: una visión general

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

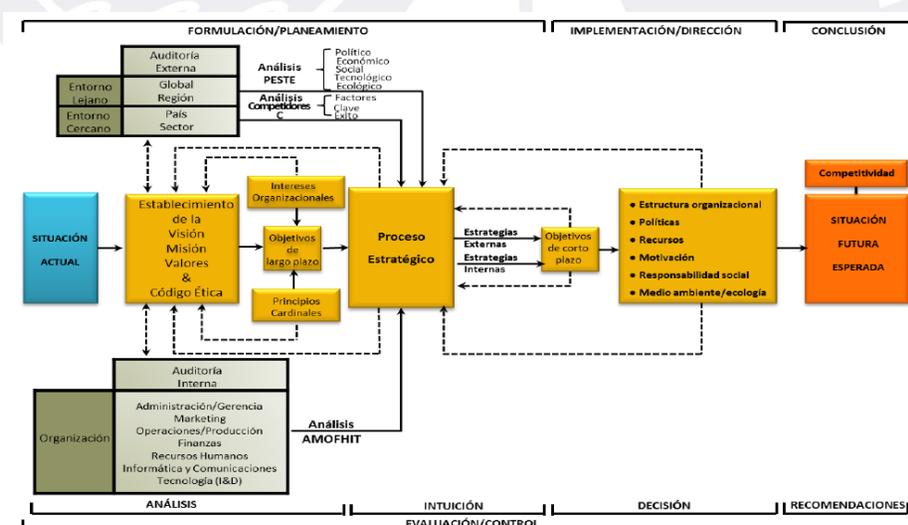


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual

surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento

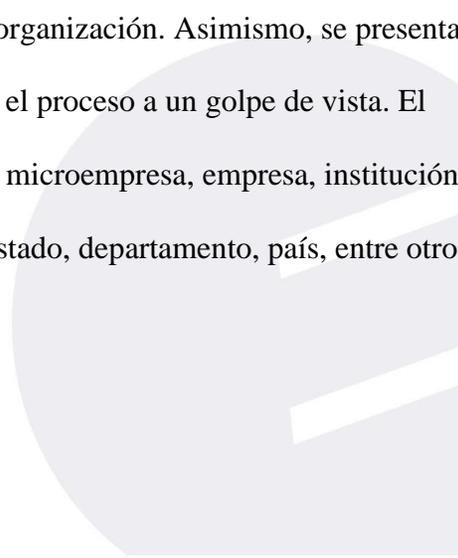
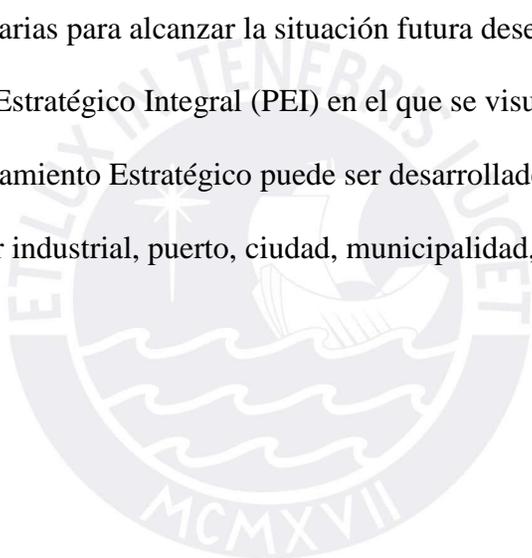
Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el

beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación general del departamento de Risaralda

1.1. Situación general

El departamento de Risaralda es una entidad territorial ubicada en el sector central de la región andina, centro occidente de Colombia. Esta región de los Andes Occidentales es caracterizada por ser una de las más desarrolladas del país gracias, principalmente, a las características geográficas que posee en términos de localización, temperatura, precipitaciones y calidad del suelo, a esto se suma su histórica importancia en la economía cafetera del país y la dinámica productiva de sectores importantes como el de los servicios, industria y la agricultura (Barón, 2010).

Territorialmente, Risaralda abarca desde el flanco occidental de la Cordillera Central, con alturas máximas superiores a los 5.000 msnm, hasta la parte media del flanco occidental de la Cordillera Occidental, incluyendo los valles aluviales de los ríos Cauca y Risaralda (900 msnm). Cuenta con extensión aproximada de 3592 km², lo que representa el 0.3% del área total del país y hace parte del llamado Eje Cafetero.

Risaralda limita con seis departamentos: al norte con los departamentos de Antioquia y Caldas; al Oriente con Caldas y Tolima; al sur con Quindío y Valle del Cauca; y al occidente con Chocó. Bajo su jurisdicción se encuentran: 14 municipios en el que Pereira es la ciudad capital, más Apía, Balboa, Belén de Umbría, Dosquebradas, Guática, La Celia, La Virginia, Marsella, Mistrató, Pueblo Rico, Quinchía, Santa Rosa de Cabal y Santuario; 19 corregimientos; además de numerosos caseríos y centros poblados.

Según cifras del Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2017), actualmente, Risaralda tiene una población de 962.529 habitantes lo que representa el 2% del total de la población nacional, de los cuales 756.204 corresponden a las cabeceras municipales y 206.325 al

sector rural, además 468.482 es el total de la población de hombres mientras que 494.057 es el total de la población de mujeres (DNP, 2017).

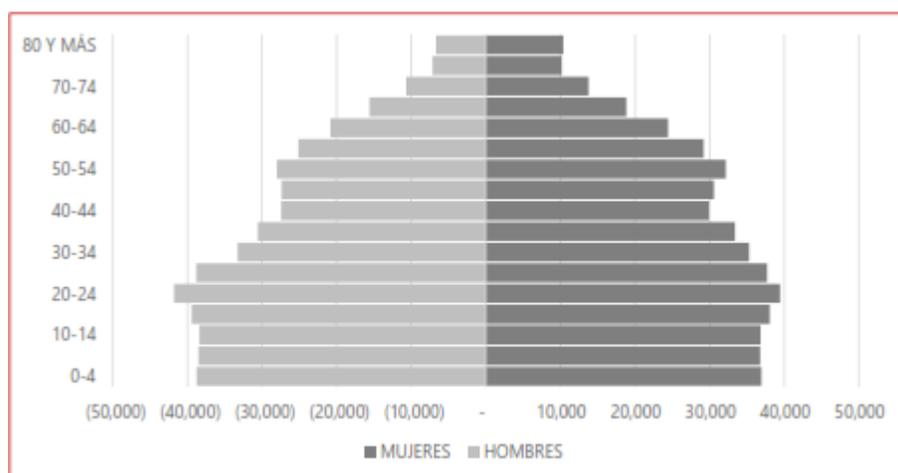


Figura 1. Pirámide poblacional por rango de edad. Tomado de las *Fichas de caracterización territorial* (DNP, 2017).

De acuerdo con las cifras del Censo de 2005, la mediana de la edad en Risaralda es de 26 años. Pereira, Balboa, Guática y Santa Rosa de Cabal tienen una población con una mediana de edad de 27 años. Pueblo Rico y Mistrató son los municipios con las edades medias más bajas con 18 y 20 años respectivamente. De otra parte, los aumentos en la esperanza de vida es una tendencia mundial, donde sociedades más desarrolladas están alcanzando esperanzas de vida que se encuentran en el rango entre 80 y 100 años. Para el caso de Risaralda se espera que la esperanza de vida se encuentre alrededor de los 76 años en el quinquenio de 2015 – 2020, muy similar al promedio nacional y a los departamentos del Eje Cafetero. Si los supuestos de las proyecciones de población se mantienen, Risaralda en el 2020 tendrá aproximadamente la misma población que Caldas. Risaralda pasará de tener 930.523 habitantes en el 2011 a tener 978.182 en el 2020.

A continuación, en la Figura 2 se puede apreciar en detalle la división político-administrativa del departamento de Risaralda. Mientras que en la Figura 3 se muestra las tres

subregiones del departamento, diferenciadas entre sí por sus características biofísicas, económicas y socioculturales. La subregión 1 que corresponde a la vertiente oriental del río Cauca, en la que se localizan los municipios de Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa y Marsella. La subregión 2 que corresponde a la vertiente occidental del río Cauca, en la que se localizan los municipios de La Virginia, Apía, Santuario, Balboa, La Celia, Guática, Belén de Umbría y Quinchía. La subregión 3 que corresponde a la vertiente del Pacífico risaraldense, en la que se localizan los municipios de Mistrató y Pueblo Rico (CARDER, 2012).

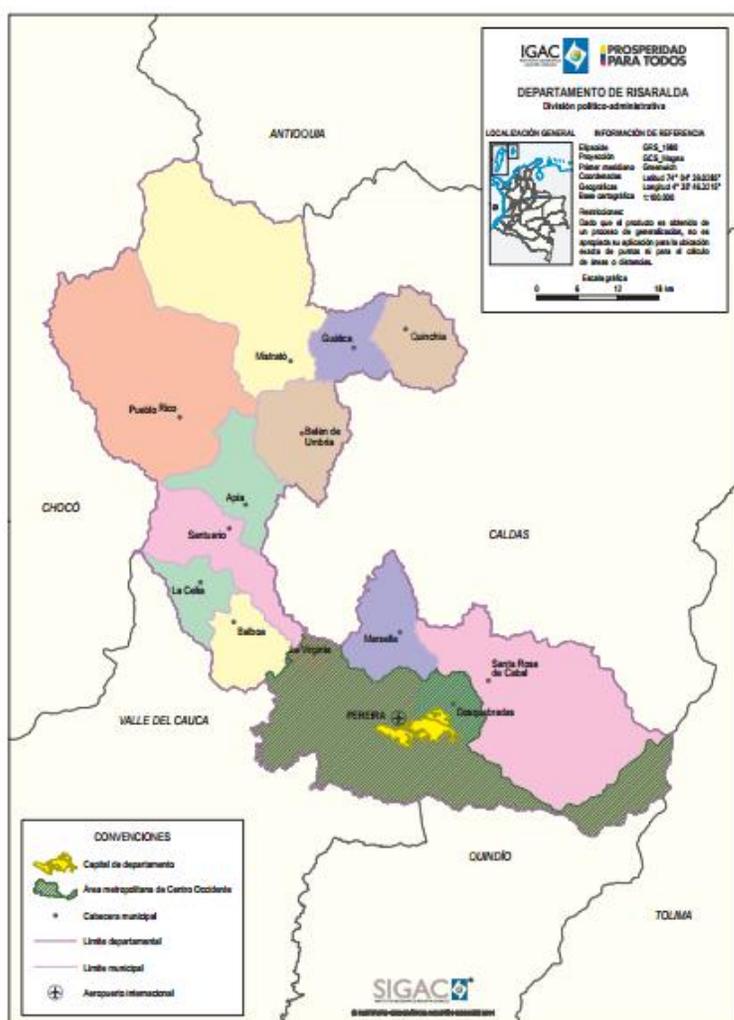


Figura 2. Departamento de Risaralda y su división político-administrativa. Tomado de *Listado de Mapas Político-Admin. 2014*

[http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/]



Figura 3. Subregiones Departamento de Risaralda. Tomado de *Corporación Autónoma regional de Risaralda*, departamento de Risaralda [<http://www.carder.gov.co/web/es/jurisdiccion>]

El departamento de Risaralda integra un marco geográfico en el cual los ecosistemas y su naturaleza se expresan en corredores ambientales situados entre el sistema de cerros de la Cordillera Occidental (Tatamá-Caramanta) y el sistema de páramos de la Cordillera Central, que articula en sentido este-oeste las cuencas y subcuencas de los ríos Cauca y San Juan. Su diversidad de climas, ecosistemas, fauna y flora corresponden a un gradiente altitudinal que va desde 350 msnm en la cuenca del río San Juan, hasta 5000 msnm en el Parque Nacional Natural Los Nevados (Risaralda Bosque Modelo, s.f.).

Actualmente, Risaralda cuenta con el 36% (129.383 has) de su territorio (358.598 has) bajo alguna figura de protección. La Tabla 1 muestra las áreas naturales protegidas por el Sistema Departamental de Áreas Naturales Protegidas de Risaralda, su extensión y categoría, estas corresponden a: dos parques nacionales naturales (PNN), un santuario de flora y fauna (SFF), cinco parques regionales naturales (PRN), doce parques municipales naturales (PMN), dos áreas de manejo especial de comunidades étnicas (AME). Además de once reservas naturales de la sociedad civil y doce sistemas municipales de áreas protegidas y suelos de protección que complementan al Sistema Departamental (Risaralda Bosque Modelo, s.f.).

Tabla 1

Áreas naturales protegidas, extensión y categoría

Nombre área natural protegida	Hectáreas	Categoría
Agua Linda	326,75	PMN
Alto Amurrapá	11.039,92	AME
Alto del Nudo	2.625,8	PRN
Alto del Rey	150,32	PMN
Arrayanal	509,04	PMN
Berbas – Bremen	4.040,74	PRN
Campoalegre	20.428,68	PMN
Cerro Gobia	241,71	PMN
Cristalina – La Mesa	2.251,68	PMN
Cuchilla San Juan	11.849,24	PRN
Cuencas RiosAgüita – Mistrató	32.381,93	AME
La Marcada	1.873,84	PRN
La Nona	503,07	PMN
Los Nevados	21.621,41	PNN
Otún Quimbaya	420,58	SFF
Planes de San Rafael	103,34	PMN
Río Negro	197,32	PMN
Santa Emilia	501,76	PMN
Tatamá	12.133,24	PNN
Ucumarí	3.985,37	PRN
Verdum	344,95	PMN
Guásimo	1.447	PMN

Nota: Tomado de *La gestión de áreas protegidas en Risaralda y su aporte a la consolidación del Bosque Modelo Risaralda* (Risaralda Bosque Modelo, s.f.)

A rasgos generales, según la Gobernación y la Asamblea Departamental de Risaralda, las actividades económicas del departamento son la agricultura, la ganadería, la industria y el comercio. En los productos agrícolas sobresale la producción de café, caña de azúcar, plátano, yuca, cacao, piña, papa, maíz, algodón y algunos frutales. La ganadería tiene propósitos lecheros y de carne. La producción industrial se concentra en los alimentos, las bebidas, los textiles, el papel y carbón. El comercio se localiza principalmente en la capital (Gobernación de Risaralda, 2017).

Ahora, respecto al comportamiento tanto de la economía nacional como local en el 2016 se desarrolló en un ambiente de incertidumbre, principalmente por factores externos como los precios internacionales del petróleo, la volatilidad en la tasa de cambio, el alza en los precios en la canasta de bienes y servicios, el incremento en la tasa de interés, y la reforma tributaria, en medio de este panorama el producto interno bruto (PIB) en el país creció el 2% en el 2016, inferior en 1,1% con respecto al año 2015, mostrando una clara desaceleración especialmente del sector externo, producto de la caída de las exportaciones tradicionales. Apesar de las dificultades de la economía internacional y nacional, Risaralda creció el 2,9% en su producto interno bruto durante el año 2016, es decir que frente al 3,8% que se registró en el PIB del año anterior, la economía se desaceleró en un 0,9%, una menor magnitud frente a la desaceleración en el país.

Se debe resaltar que la economía local por tercer año consecutivo, en todos los trimestres, presentó crecimientos del PIB por encima del promedio nacional, siendo el último trimestre de 2016 el de mayor distancia ubicándose Risaralda con un resultado de 1,2 puntos por encima. En situación que respalda los demás indicadores socioeconómicos, como la menor tasa de desempleo y reducción de la pobreza. Sin embargo, en los cuatro trimestres del año 2016 la economía local creció en menor proporción que en el 2015. Se puede decir que, pese a las

condiciones del entorno, en el 2016 la región presentó un buen resultado empresarial que reafirma el crecimiento de la economía, la confianza inversionista y la competitividad del territorio pero que a futuro establece retos significativos por los efectos de la desaceleración (Cámara de Comercio Pereira, 2017).

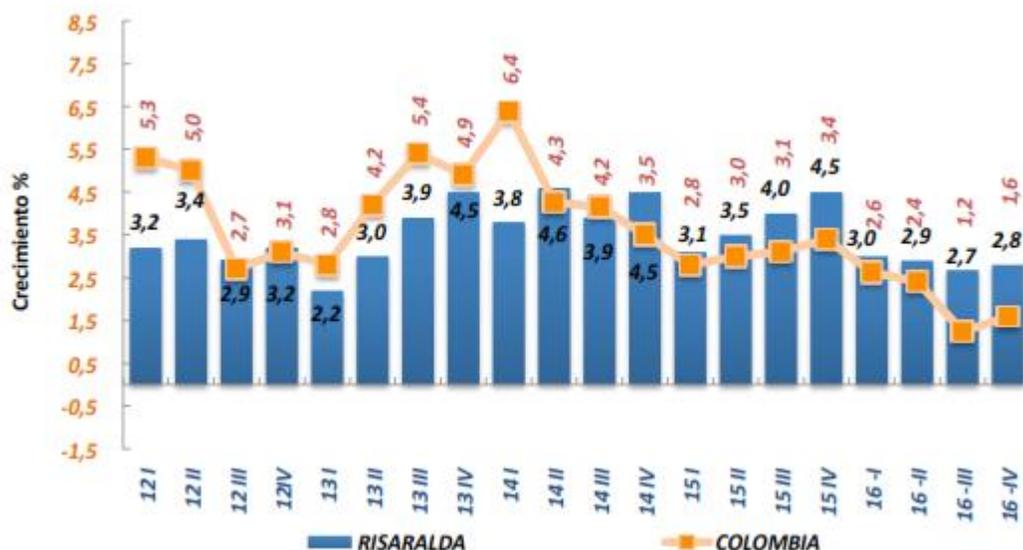


Figura 4. Crecimiento del PIB Colombia – Risaralda. Tomado de *Informe de coyuntura económica, Pereira – Risaralda* (Cámara de Comercio Pereira, 2017).

1.2. Conclusiones

El departamento de Risaralda es un territorio privilegiado en el contexto nacional e internacional. Por un lado, el Paisaje Cultural Cafetero colombiano (PCC), en el cual está incluido Risaralda, hace parte del patrimonio cultural de la humanidad según la 35ª sesión del Comité de Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (UNESCO), celebrada en París en junio de 2011; reconocimiento otorgado porque

se demostró que el PCC es un ejemplo excepcional de un paisaje cultural, sostenible y productivo que se adapta a unas características geográficas y naturales únicas en el mundo, y que ha desarrollado una cultura y un capital social excepcionales (Café de Colombia, 2012)

Por otro lado, por la gran variedad de ecosistemas estratégicos y riqueza en biodiversidad, Risaralda declaró el 36% del área de su territorio como un sistema de áreas protegidas; es decir, 145.000 ha están convertidas en parques nacionales, regionales, municipales y en áreas de manejo especial. Esto ha generado un modelo de gestión ambiental que es referente a nivel internacional pues compatibiliza dos elementos que suelen presentarse como opuestos: la protección del medio ambiente y el desarrollo económico, así el Sistema de Áreas Naturales Protegidas que se ha venido consolidando en el departamento, constituye una garantía para la sustentabilidad de los ecosistemas y, por lo tanto, para la preservación de la diversidad biológica. Pero, además, la utilización racional de estos activos ambientales que posee Risaralda, permiten promover el ecoturismo y la investigación científica. (Yesid, 2012)

El presente Plan Estratégico es importante y necesario construirlo y desarrollarlos gracias al control y alineación que se da al departamento frente todas las áreas que tiene, resaltando las oportunidades y fortalezas con que cuenta el departamento de Risaralda para mejorar su economía y calidad de vida de sus habitantes. El presente Plan Estratégico destaca la importancia que ha venido teniendo el departamento en Colombia de acuerdo al desarrollo de la región donde al darle un direccionamiento claro con objetivos y metas definidas se desarrollara más aún en los diferentes aspectos tanto económicos, sociales e industriales, una organización que cuenta con la información de hacia dónde va a ir es una organización que tendrá su visión definida, y no debemos olvidar que un departamento es una organización. Adicional a esto cada unidad tendrá claro cuál es su función y cómo será su aporte en la construcción de una visión conjunta, donde

cada acción que realicen las áreas correspondientes aportarán al cumplimiento de los objetivos planteados presente en el plan estratégico.



Capítulo II: Visión, misión, valores, y código de ética

2.1. Antecedentes

La Asamblea Departamental de Risaralda en ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 300 de la Constitución Política de Colombia y en especial la otorgada por el artículo 40 de la Ley 152 de 1994, formalizó a través de la ordenanza 006 de mayo 26 del 2016 el *Plan Departamental de Desarrollo para el periodo 2016-2019, Risaralda verde y emprendedora*, el cual parte del programa de gobierno denominado “Risaralda: Educada, Innovadora, Productiva e Incluyente” que a su vez incluye componentes del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas y planes de los distintos Ministerios de la República.

La visión que proyecta el Plan Departamental de Desarrollo de Risaralda al 2019 describe un plan de gobierno con una sociedad participativa, incluyente con las personas, las familias, las empresas privadas, las instituciones educativas y las organizaciones de la sociedad civil. Enfoca sus intereses en la educación y el crecimiento de los niños por medio de un sistema educativo con altos estándares de calidad e inversión adecuada de recursos en ciencia y tecnología. En el aspecto económico proyecta el desarrollo sostenible del departamento y un crecimiento en la oferta de empleo para sus habitantes lo que propiciará la disminución en los índices de violencia. Le apostará a la legalidad, eficiencia y transparencia de las organizaciones públicas. Y, por último, a la creación de alianzas estratégicas con otros departamentos como Quindío, Valle, Chocó, Caldas y Antioquia (Secretaría de Planeación; Gobernación de Risaralda, 2016).

Por su parte, la visión al 2032 expuesta en la página web de la Gobernación de Risaralda resume sus intereses así

Para que nuestros sueños se hagan realidad, debemos construir en estos años un departamento con una economía que genere riqueza para todos y que favorezca los potenciales de quienes habitamos su territorio, aprovechando nuestras habilidades. Una Risaralda donde todos los sectores económicos trabajen coordinadamente para garantizar más desarrollo para los ciudadanos. Un departamento con una infraestructura moderna, con universidades y empresas que investiguen e innoven para que nos acoplemos fácilmente a los cambios de un mundo global e interconectado, con unos ciudadanos que sepamos trabajar en equipo para lograr cada vez más bienestar, sin sacrificar el medio ambiente. (Gobernación de Risaralda, 2017a)

Respecto a los componentes que deberían de acompañar a la visión: misión, valores y código de ética, el *Plan Departamental de Desarrollo para el periodo 2016-2019, Risaralda verde y emprendedora*, no expresa ninguna posición.

2.2. Visión

El presente Plan Estratégico propone la siguiente visión para el año 2027 al departamento de Risaralda:

En el año 2027 Risaralda será el primer departamento de Colombia reconocido por ser el mejor en turismo y producción de café a nivel nacional y mundial, convirtiéndose en un departamento atractivo y productivo a través de la integración de sus sectores claves de la economía para generar bienestar a la población risaraldense.

2.3. Misión

El presente Plan Estratégico propone la siguiente misión para el departamento de Risaralda

Risaralda es una entidad territorial del Estado colombiano cuya Gobernación tiene como responsabilidad lo público en el ámbito económico, social, cultural y de gestión ambiental de sus 14 municipios. Ejerce las políticas y disposiciones gubernamentales nacionales, planifica, ejecuta y asegura el desarrollo social y económico de su región. La Gobernación de Risaralda garantiza el bienestar y la calidad de vida de sus ciudadanos al tiempo que reconoce a sus funcionarios como gestores de cambio que actúan con honestidad, conocimiento y respeto dentro de un marco de legalidad, transparencia y competitividad.

2.4. Valores

El Plan Estratégico para el departamento de Risaralda tendrá como base los siguientes valores:

- **Transparencia:** la Gobernación da correcto manejo y administración a los recursos públicos al tiempo que ejerce el control necesario sobre ellos.
- **Honestidad:** cada acción emprendida por la Gobernación se realiza con la debida transparencia para generar confiabilidad y equilibrio en todos los ámbitos que se desarrollen.
- **Responsabilidad:** la Gobernación cumple las normas y leyes nacionales e internacionales sobre la correcta administración pública.
- **Respeto:** la Gobernación asume una debida actitud de cumplimiento de las directrices de los organismos del Estado.
- **Justicia:** la Gobernación da a sus ciudadanos lo que le corresponde a cada uno. Se esfuerza por conocer, respetar y hacer valer los derechos fundamentales de todos y, asimismo, aplica las respectivas medidas contra las personas que atentan contra lo estipulado en la ley.

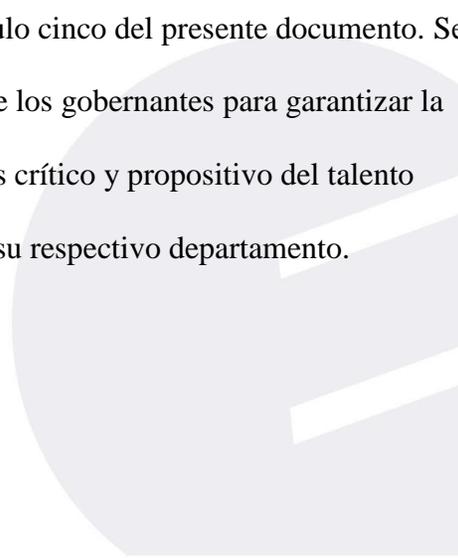
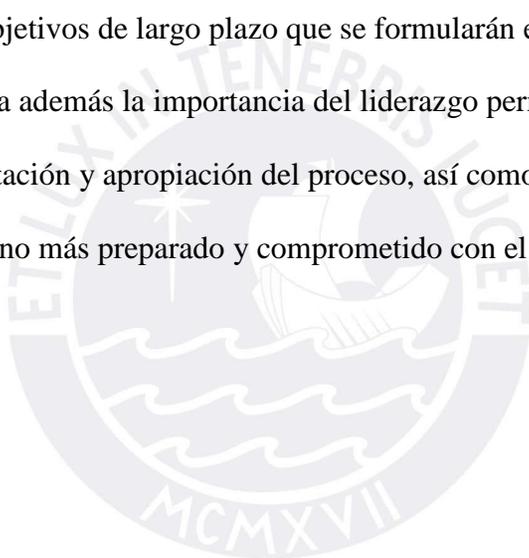
2.5. Código de Ética

El presente código de ética toma como base los principios y valores que rigen el actuar de los servidores públicos de la Presidencia de la República pactados en el *Manual de excelencia ética y buen gobierno* (2016), este documento expone los principios de la ética pública que todas las entidades al servicio del Estado deben seguir y por eso se consideran pertinentes para el presente Plan Estratégico:

- Damos más de lo que se espera de nosotros y ejercemos estricto cumplimiento de la ley en el ejercicio de nuestros deberes.
- Evitamos toda situación en la que los intereses personales directos o indirectos se encuentren en conflicto con el interés general o puedan interferir con el desempeño ético y transparente de nuestras funciones.
- Tomamos decisiones buscando solamente el interés público; no toleramos el abuso de poder o el tráfico de influencias.
- Declaramos nuestros bienes antes de abordar nuestros cargos para garantizar nuestra transparencia.
- Tenemos la obligación de denunciar ilegalidades e irregularidades.
- No usaremos información privilegiada o confidencial para beneficio propio o de terceros.
- Actuaremos con sobriedad en distinciones y condecoraciones.
- No aceptamos regalos ni donaciones que generen posible conflicto de interés.

2.6. Conclusiones

El contenido propuesto en este capítulo está desarrollado con base en las disposiciones legales y normativas tanto de la Asamblea Departamental y la Gobernación de Risaralda como por las disposiciones de la Presidencia de la República de Colombia, esto se complementa con los direccionamientos estratégicos que el presente plan pretende formular los cuales no se limitan a periodos electores ni a vigencia de administraciones, sino que incluye aspectos que aplican para organizaciones públicas y privadas orientadas al desarrollo y aumento de la competitividad del departamento de Risaralda al 2027. La visión y misión propuesta pretende ser incluyente con los actores públicos y privados pues esta inclusión es fundamental para poder dar cumplimiento a los objetivos de largo plazo que se formularán en el capítulo cinco del presente documento. Se resalta además la importancia del liderazgo permanente de los gobernantes para garantizar la orientación y apropiación del proceso, así como el análisis crítico y propositivo del talento humano más preparado y comprometido con el futuro de su respectivo departamento.



Capítulo III: Evaluación externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En la búsqueda de los potenciales aliados u opositores de la economía nacional, la teoría tridimensional de Hartmann, como se cita en D`Alessio (2015), busca entender (a) las relaciones que existen entre los países, lo que dará como resultado la matriz de intereses nacionales; (b) su potencial nacional, que identifica las ventajas competitivas del país e indica qué tan preparado está para alcanzar sus intereses; y (c) los principios cardinales, que indican a la nación cómo alcanzar sus objetivos.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son los intereses que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. En Colombia no son claros los intereses nacionales pues los gobiernos de turno no han planteado intereses perdurables en el tiempo. En el gobierno actual se han establecido algunos parámetros en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 *Todos por un nuevo país*. En este plan se plantean tres intereses nacionales fundamentales que son la base de desarrollo del actual gobierno, a saber: la paz, la equidad y la educación.

- Paz. El Plan refleja la voluntad política del Gobierno para construir una paz sostenible bajo un enfoque de goce efectivo de derechos.
- Equidad. El Plan contempla una visión de desarrollo humano integral en una sociedad con oportunidades para todos.
- Educación. El Plan asume la educación como el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales

y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Para la consolidación de estos tres pilares descritos el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 incorporarán además unas estrategias transversales y regionales (DNP, 2014):

- Competitividad e infraestructura estratégicas.
- Movilidad social.
- Transformación del campo.
- Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz.
- Buen gobierno.
- Crecimiento verde.

De acuerdo con los intereses nacionales de Colombia y teniendo en cuenta los criterios de interacción e intensidad, a continuación, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), dentro de la cual se identifican aquellos países que tiene intereses comunes o intereses opuestos con Colombia:

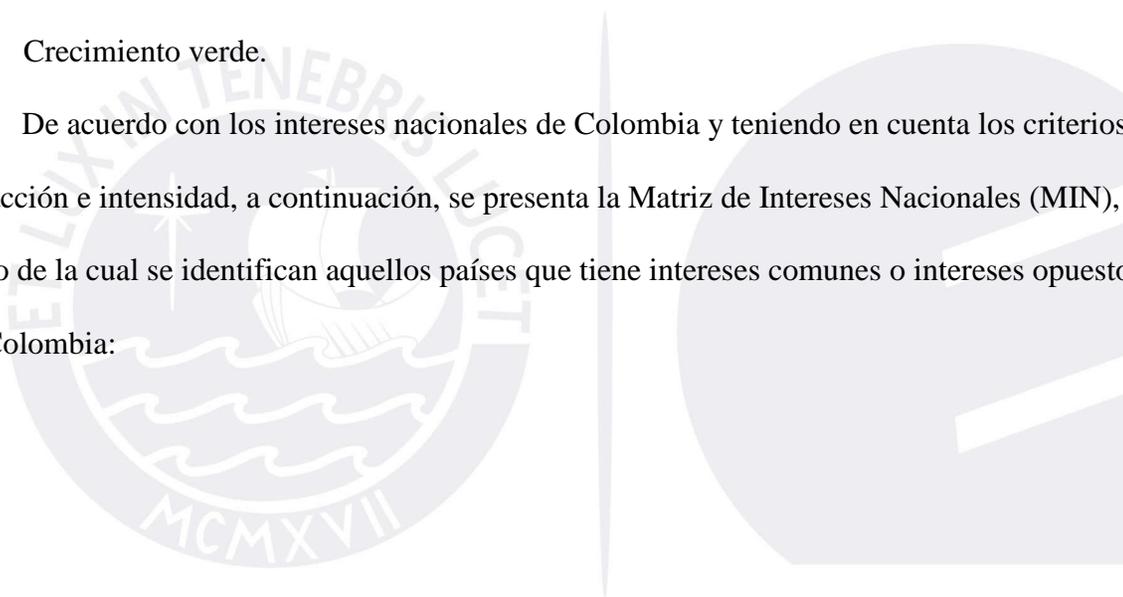


Tabla 2*Intereses Nacionales Vs Intensidad del Interés*

Interés Nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Soberanía y seguridad	Nicaragua **	USA *	Ecuador **	
	Venezuela **	Perú*		
	Panamá **	Brasil *		
2. Prosperidad (crecimiento económico)		Venezuela **	México *	
		USA *	Perú *	
		China **	Chile *	
		OCDE **	Ecuador *	
		Venezuela **		
3. Paz estable y durable	ONU *			
		USA *	Ecuador	
		U.E *	Cuba	
4. Lucha contra el narcotráfico		Ecuador *	Perú *	
		USA *		
		Venezuela **		
		México **		
	Panamá **			
	Brasil *			

Los intereses nacionales son aquellos amplios objetivos políticos que se hallan por encima de las controversias políticas internas, tales como el mantenimiento de la paz, la preservación de la seguridad, la potenciación al máximo de la prosperidad nacional, la protección de los nacionales en el exterior.

A partir de este concepto, Colombia ha procurado mantener los intereses nacionales a través de sus diferentes administraciones priorizando uno u otro principio en mayor medida dependiendo la política de gobierno que tenga la administración de turno.

Entre los intereses del actual gobierno se destacan cuatro intereses nacionales (a) soberanía y seguridad, (b) prosperidad, (c) paz estable y durable y (d) lucha contra el narcotráfico.

1. Soberanía y seguridad: Según el artículo 217 de la Constitución Política de Colombia de 1991, estableció que la nación tendrá para su defensa unas fuerzas militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional. La ley determinará el sistema de reemplazos en las Fuerzas Militares, así como los ascensos, derechos y obligaciones de sus miembros y el régimen especial de carrera, prestacional y disciplinario, que les es propio. Asimismo, quedó especificado en el artículo 3: "la soberanía reside exclusivamente en el pueblo del cual emana el poder público". De lo anterior puede decirse que todos los colombianos son partícipes del resguardo de sus fronteras y el cuidado de ellas, para lo cual se cuenta con el apoyo militar de las tres fuerzas que lo componen: Aérea, Ejército y Armada.

2. Prosperidad (crecimiento económico): Las políticas económicas que estipule el presidente acompañado de la regulación de ellas, función especial del Banco de la República, son las que permitirán un adecuado crecimiento económico. Estas ayudarán a mantener una estabilidad financiera, una inflación controlada, generación de empleo y de confianza al mercado propendiendo un bienestar común al país.

3. Paz estable y duradera: El actual gobierno encaminó todos sus esfuerzos para lograr firmar la paz con las FARC y ELN (grupos armados al margen de la ley) en su período de gobierno, aún continúa el proceso por conseguir la terminación del conflicto armado que Colombia ha atravesado por más de 50 años. Este interés nacional se ha convertido en uno de los más importantes en los últimos años y por supuesto el que garantizará la confianza y seguridad tanto a los ciudadanos como a los inversionistas extranjeros, lo que ayudará a dinamizar la economía del país.

4. Lucha contra el narcotráfico: Al igual del interés por lograr la paz con la guerrilla, Colombia ha sufrido por muchas décadas el desprestigio internacional y problemática social del narcotráfico. Este ha sido un interés nacional que ha tenido resultados muy poco efectivos y sus consecuencias impactan directamente los sectores políticos, sociales y económicos del país. De los ingresos de esta actividad son con los que se mantienen los grupos insurgentes como son las BACRIM y el ELN, por lo anterior, el Gobierno colombiano establece en todas sus administraciones políticas de prevención y erradicación de esta problemática, así como el fortalecimiento de las diferentes fuerzas militares y civiles para contrarrestar el narcotráfico.

3.1.2. Potencial Nacional

El potencial nacional fue definido por Hartmann con siete elementos claves: (a) Demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

En el aspecto demográfico, Colombia cuenta con 32 departamentos y 1 Distrito Capital, el 42% de los departamentos y el Distrito Capital aportan el 80% de la población, donde los 3 principales son (a) Bogotá D.C., (b) Antioquia, y (c) Valle del Cauca. De acuerdo a lo reportado por el DANE (2017a) con respecto al aspecto demográfico, la población en Colombia al mes de enero de 2017 estaba en 49'039.025 siendo el cuarto país más poblado en América después de Estados Unidos, Brasil y México. Del total de la población, el 49,37% corresponde a hombres y el 50,63% a mujeres. Las mujeres representan mayor proporción de la población en todos los grupos poblacionales. La distribución de la población en los departamentos más representativos se observa de la siguiente manera: Cundinamarca con 10'843.518 donde la ciudad de Bogotá D.C. tiene 8'080.734, Antioquia con 6'613.118, Valle del Cauca con 4'708.262, el Atlántico con

2'517.897 y Boyacá con 1'279.955, por su parte, Risaralda con 962.529 habitantes (DANE, 2017a).

En el aspecto geográfico el territorio continental de la República de Colombia se encuentra ubicado entre las siguientes coordenadas geográficas latitudes Norte en 12 27'46" en el lugar denominado Punta Gallinas, y Sur en 4 13'30" en Boca San Antonio Leticia y longitudes Oriente en 66 50'54" situada en la Isla San José Negro, y al Occidente en 79 1'23" en el Cabo Manglares. Colombia tiene una extensión de 1'141.748 km se localiza en la esquina Noroccidental de la América del Sur, en plena zona tórrida y posee una ubicación estratégica por su cercanía a Panamá, punto neurálgico para el transporte internacional. Esta actividad se facilita por cuanto el país está bañado por dos océanos, el Atlántico por el norte con una extensión de 1.600 kilómetros y el Pacífico por occidente con 1.300 kilómetros.

Por el oriente el país limita con Venezuela (2.219 kilómetros) y Brasil (1.645 kilómetros al sur con Perú (1.626 kilómetros) y Ecuador (586 kilómetros) y al Noroeste con Panamá (266 kilómetros). Además de la parte continental, forman parte del territorio nacional una serie de islas y cayos que conforman el archipiélago de San Andrés y Providencia en el océano Atlántico y las islas de Malpelo, Gorgona y Gorgonilla en el océano Pacífico (Banco de la República, s.f.).

Colombia cuenta con una gran variedad de recursos naturales por su localización en la zona ecuatorial, lo que hace que cuente con una gran diversidad de climas y ecosistemas, su posición geográfica es estratégica en el hemisferio americano al ser la puerta de acceso a América del Sur y contar con puertos hacia toda América, Europa y los países ubicados hacia la zona pacífica.

Desde el punto de vista económico, desde el 2015 Colombia ha presentado diferentes impactos que han obligado a la economía a ajustarse de una manera no tan favorable. Se puede

mencionar, entre algunos casos, el paro camionero, los efectos de los bajos precios del petróleo que para enero de 2016 presentó el precio más bajo en los últimos 12 años, el incremento en las tasas de interés que llegaron a 7,75%, la reducción en el consumo y la disminución de las exportaciones.

La inflación estuvo lejos del rango meta del Banco de la República, lo que propició continuos aumentos en la tasa de interés de referencia. El déficit en cuenta corriente se situó en el 2015 en 6.5% del PIB, nivel difícilmente sostenible en el largo plazo. Y la caída en los precios del petróleo se tradujo en una reducción del orden de \$20 billones en los recaudos fiscales, con el consecuente impacto sobre las finanzas públicas del país. Alrededor de esta situación, giró la discusión sobre la necesidad de adoptar en Colombia una Reforma Tributaria Estructural que simplificara el régimen tributario, generara competitividad a las empresas, redujera la evasión, mejorara la equidad, garantizara la certidumbre jurídica y, sin duda, que asegurara la sostenibilidad de los ingresos fiscales, donde no se repitiera la historia de los años anteriores en los que el sector productivo enfrenta una nueva reforma tributaria cada dos años (ANDI, 2017).

El aspecto de ciencia y tecnología en Colombia está regulado principalmente por Colciencias (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación), este depende de la presidencia de la república y lidera a su vez el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. La entidad enfoca sus esfuerzos en 4 grandes áreas de trabajo, que son: educación para la investigación; investigación; innovación; y mentalidad y cultura científica (Colciencias, 2017). Por otro lado, también es importante resaltar el programa Vive Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) lanzado desde 2010 Vive Digital, que busca que el país dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y

el desarrollo del ecosistema digital nacional. El Plan responde al reto de este gobierno de alcanzar la prosperidad democrática gracias a la apropiación y el uso de la tecnología.

Vive Digital le apuesta a la masificación de Internet. Está demostrado que hay una correlación directa entre la penetración de Internet, la apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), la generación de empleo y la reducción de la pobreza. El plan Vive Digital conlleva entonces importantes beneficios sociales y económicos. Aunque Colombia debe superar diversas barreras para lograr la masificación de Internet, ya que hay barreras en su ecosistema digital, es decir, en infraestructura, servicios, aplicaciones y usuarios, en el plan se analizan estas barreras y se propone diversas iniciativas para superarlas.

Respecto a la historia y el aspecto sociológico y psicológico del país puede decirse que no es nada fácil de resumir. En términos generales, se puede destacar por un lado que la riqueza en la diversidad étnica que tiene Colombia en la actualidad (y Latinoamérica en general) es el resultado de una profunda transculturación, predominantemente entre los indígenas que habitaban el territorio colombiano, y la imposición de la cultura europea a partir del siglo XV con la colonización del territorio por parte de los españoles; estos a su vez trajeron una considerable población de esclavos africanos que, finalmente se asentaron y formaron su cultura en distintas comunidades después de la abolición de la esclavitud en 1851.

Otro aspecto a destacar, es que Colombia es también el resultado de una sucesión de hechos relacionados a la violencia. A la independencia, le siguió una sucesión de guerras civiles que desembocaron en la guerra bipartidista entre liberales y conservadores de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en décadas más recientes, a partir de la segunda mitad del siglo XX, el fenómeno de la violencia en Colombia está marcado principalmente por causa del

narcotráfico, y la lucha contra diversos grupos al margen de la ley, en especial la guerrilla y los paramilitares.

Cabe destacar que entre los hechos recientes que marcan un rumbo significativo dentro de la historia del país está el Acuerdo de Paz firmado por el Gobierno colombiano con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), con las que, después de un conflicto de cinco décadas, en noviembre de 2012, el Gobierno colombiano inició negociaciones formales de paz con las FARC para lograr un cese al fuego bilateral definitivo e incorporar a los desmovilizados de este grupo en la sociedad y en la política. Pero a pesar de tantas décadas de conflictos internos y desafíos de seguridad puede decirse que Colombia mantiene sus instituciones democráticas relativamente fuertes.

En el aspecto organizacional y administrativo, cabe resaltar que Colombia según la Constitución Política de Colombia

Es un Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (Corte Constitucional de Colombia, 2015)

El país está dividido en tres ramas del poder diferentes. La rama legislativa, compuesta por el Congreso de la República, que a su vez se divide en dos cuerpos: el Senado con representación nacional y la Cámara de Representantes con representación departamental. La rama ejecutiva, compuesta por la Presidencia. Y la rama judicial, responsable de administrar la justicia. Adicionalmente, el país cuenta con organismos de control como la Fiscalía,

Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo y las veedurías ciudadanas.

Por último, en el panorama militar, el control de las fuerzas militares está a cargo del Ministerio de Defensa que tiene entre sus funciones participar en la definición, desarrollo y ejecución de las políticas de defensa y seguridad nacionales, para garantizar la soberanía nacional, la independencia, la integridad territorial y el orden constitucional, el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio y el derecho de libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz. Este Ministerio está compuesto por el Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia, el Ejército Nacional de Colombia, la Armada Nacional de Colombia, la Fuerza Aérea Colombiana (Mindefensa, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio, y siguiendo la *teoría tridimensional de las Naciones* de Frederick Hartmann, los cuatro principios cardinales que señalan cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado son: (a) influencia de terceras partes, dado que la interacción entre Estados no es nunca bilateral, sino que existe una influencia con terceras, cuartas o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que estas interactúen, (b) lazos pasados y presentes, en el entendido que el pasado se proyecta al presente y al futuro y con base en esto se dan las relaciones. (c) contrabalance de los intereses, donde se evalúan ganancias y pérdidas, buscando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común; y (d) conservación de los enemigos, a fin de ganarlos y evitar ser monopolio (D'Alessio, 2015).

Colombia a lo largo de su historia ha buscado fortalecer diferentes lazos comerciales con diferentes actores del ámbito regional y global. Actualmente, Colombia tiene 13 acuerdos

comerciales vigentes y 8 suscritos o en negociación, los cuales permitirán tener acceso preferencial a un mercado de más de 1.500 millones de consumidores.

Entre los acuerdos comerciales vigentes cuenta: la Comunidad Andina de Naciones (CAN) integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Hace parte en calidad de Estado asociado del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay y recientemente Venezuela y Bolivia. Tiene acuerdos comerciales con el Triángulo Norte de Centroamérica, a saber: Guatemala, Honduras y El Salvador. También el Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA) integrado por Dinamarca, Reino Unido, Portugal, Austria, Finlandia, Suecia, Islandia, Noruega, Suiza y Liechtenstein. Desde el 2011, como una iniciativa de integración regional, se creó la Alianza Pacífico de la cual Colombia hace parte junto con Chile, México y Perú. Además de los comerciales con Venezuela, México, Chile, Canadá, Estados Unidos, la Unión Europea, Corea del Sur, Costa Rica, entre otros (Mincomercio, 2016).

Respecto a los lazos pasados y presentes, Colombia, en los últimos dos siglos, ha perdido cerca de un millón de kilómetros cuadrados de extensión con diferentes vecinos. Desde 1810, Colombia ha cedido el 54% de su territorio a peruanos, brasileños, ecuatorianos, venezolanos y nicaragüenses. Lo que demuestra que los dirigentes políticos de país no han tenido sentido de la soberanía nacional (Tovar, 2012) en la Figura 5 se muestran los territorios perdidos por Colombia.



Figura 5. Territorios perdidos por Colombia. Tomado de “El país sin su mitad” (Tovar, 2012).

Aunque estos conflictos fronterizos históricos no han impedido que las políticas y economías con estos países se mantengan estables y en muchos casos productivas para el comercio internacional. En la actualidad, Colombia mantiene un litigio limítrofe con Nicaragua que ha generado tensiones políticas y diplomáticas con el país centroamericano porque este busca adherir a su territorio gran parte de la superficie del mar Caribe cercana a la isla de San Andrés que históricamente ha sido de Colombia.

Por su parte, en el contrabalance de intereses, el país registró en 2014 una de las tasas de crecimiento más altas entre los países de América Latina. Igualmente, registró el nivel más bajo de desempleo en los últimos 15 años. Según el World Investment Report de la UNCTAD, Colombia se ubicó dentro de los primeros 20 países receptores de IED en el mundo con USD 16 mil millones en 2014. En este año Colombia alcanzó un nuevo record de Inversión Extranjera Directa en sectores diferentes a Minería y Petróleo con una participación del 60,5%. El país

registró flujos de IED por USD 16.257 millones, lo cual representa 4,2% del PIB. Se constituye, además, como el tercer país en la región con mayor flujo de IED como porcentaje del PIB. Entre 2000 y 2014, el 50% de los flujos de IED del mundo en Colombia fueron generados por Estados Unidos, Reino Unido, España y Suiza. Sumado a esto, Colombia fue declarada en el 2016 como la segunda mejor economía en Latinoamérica para hacer negocios después de México, según el estudio anual del Banco Mundial, y la número 53 a nivel mundial dentro de 190 países analizados (ProColombia, 2016).

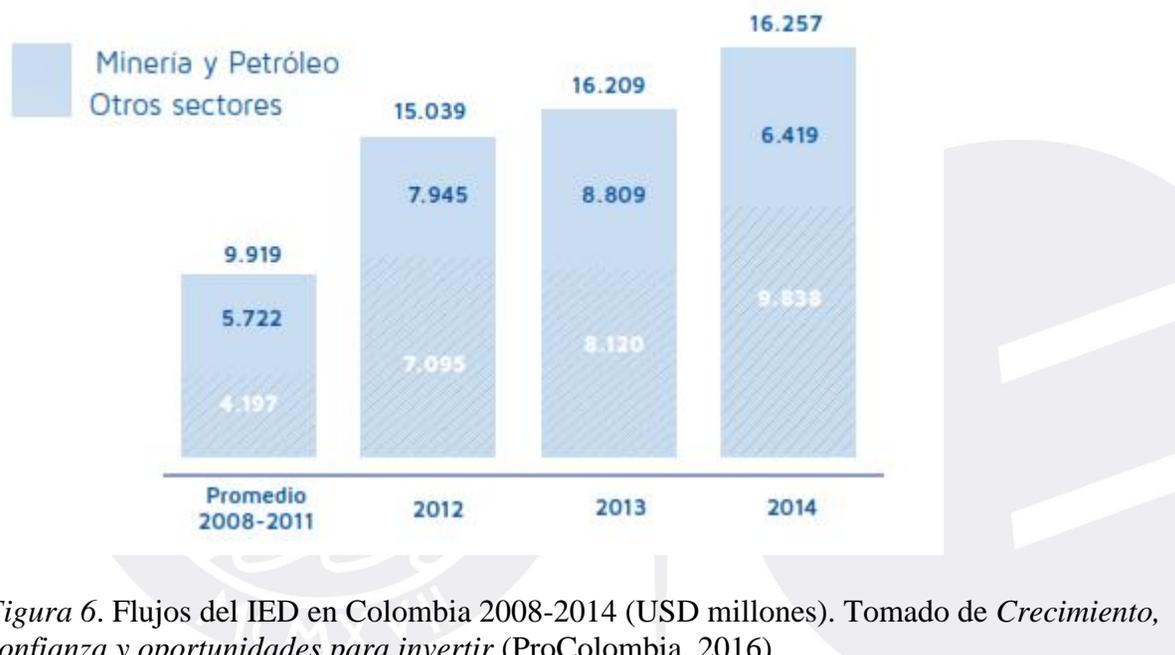


Figura 6. Flujos del IED en Colombia 2008-2014 (USD millones). Tomado de *Crecimiento, confianza y oportunidades para invertir* (ProColombia, 2016).

Respecto a la conservación de los enemigos vale la pena resaltar que el país no tiene enemigos declarados en el contexto internacional. Aunque se puede afirmar que sí ha tenido choques y tensiones con los intereses de otras naciones como Venezuela y Nicaragua. Respecto a Nicaragua, el problema tiene que ver con litigios limítrofes que se tienen con esa nación, en donde uno de ellos ya fue fallado a favor del país centroamericano, y Colombia decidió no acatar la decisión, por lo que actualmente se sigue otro proceso en el cual Colombia podría perder incluso más millas marítimas de su territorio. En el caso de Venezuela, las tensiones tienen que

ver con los cierres temporales de la frontera y las medidas económicas restrictivas que en ocasiones ha impuesto el Gobierno venezolano, pero Colombia ha buscado soluciones diplomáticas y económicas para enmendar las dificultades y mantener los caminos de comunicación y comercio abiertos entre ambos países.

A nivel interno, se consideran como enemigos de Estado a las organizaciones al margen de la ley, en especial, el Ejército de Liberación Nacional (ELN), con quienes el gobierno apenas está planteando negociaciones para la resolución de conflictos. Hasta el año pasado, también se consideraba como enemigo a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), pero con la firma de los Acuerdos de Paz, el país dio un paso importante en la restauración del conflicto interno.

3.1.4. Influencia del análisis en el Departamento de Risaralda

De acuerdo con el informe de coyuntura económica del departamento, en el primer semestre de 2016, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Pereira y Risaralda se situó en un 3.1%, mostrando una leve desaceleración de 0.2 puntos, frente al registro de igual semestre de 2015, pero superior al promedio nacional en 0.8 puntos que fue de 2.3% (Cámara de Comercio de Pereira, 2016). En materia de competitividad departamental, y de acuerdo con el índice departamental de competitividad 2016, Risaralda avanzó dos puestos con relación al año 2015, siendo los pilares de tamaño del mercado y salud quienes presentaron mayor evolución:

Tabla 3*Índice Departamental de Competitividad CEPAL*

	Puntaje	Puesto (Entre 26)
IDC - 2013	66.3	5
IDC - 2015	67.3	5
IDC - 2017	68.7	4

Nota: Tomado de Comisión Económica para América Latina y el Caribe– Oficina de la Cepal en Bogotá. 2017

El buen desempeño de la economía se refleja en mejores indicadores laborales y la reducción de la pobreza, entre otros. La mejor situación económica de Pereira y Risaralda se explica por la dinámica de la demanda interna, especialmente en el consumo de los hogares, a través de factores como las remesas, la tasa de cambio y las estrategias empresariales aplicadas para el aumento del consumo de bienes y servicios. En contraste, la contracción en las variables de la demanda se presentó en las exportaciones. El sector externo no ayudó de ninguna manera al crecimiento económico.

En cuanto al crecimiento sectorial, el 65% de la contribución al crecimiento del PIB, estuvo explicado en tres sectores: los servicios sociales y personales; el comercio, restaurantes y hoteles y la industria manufacturera, mientras los demás sectores aportaron el 35% del crecimiento en el período de referencia. Con relación a la balanza comercial, el departamento en el primer semestre de 2016 registró un superávit de 35,2 millones, presentando una disminución de 53,1% en comparación con el primer semestre de 2015. Esta situación es explicada por la reducción en un 9,5% de las exportaciones y por el incremento del 5,4% en las importaciones que realizó el departamento. De todas maneras, las compras de Risaralda siguen siendo financiadas con las exportaciones.

Risaralda tiene grandes oportunidades en las dinámicas de la economía nacional por el hecho de que la economía del país en términos de inversión extranjera es muy favorable para diversos sectores económicos. Colombia es el tercer país de Latinoamérica con mayor flujo de Inversión Extranjera Directa (IED) como porcentaje del PIB. Además, fue declarada en el 2016 como la segunda mejor economía en Latinoamérica para hacer negocios según el estudio anual del Banco Mundial (ProColombia, 2016). Se puede decir que, pese a las condiciones del entorno, en el 2016 el departamento presentó un buen resultado empresarial que reafirma el crecimiento de la economía, la confianza inversionista y la competitividad del territorio pero que a futuro establece retos significativos por los efectos de la desaceleración (Cámara de Comercio Pereira, 2017).

3.2. Análisis competitivo de Colombia

Porter (2009), mencionó que la competitividad está determinada por la capacidad de las empresas de una nación para lograr altos niveles de productividad, elevando el nivel de vida de sus ciudadanos; logrando su objetivo principal. Para poder competir a nivel mundial, Colombia debe determinar sus ventajas nacionales determinantes del éxito, para ello se utiliza el diamante de la competitividad de las naciones de Porter, que define con claridad las cuatro fortalezas del poder nacional. Las cuatro fortalezas son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y sectores relacionados y de apoyo que individualmente y como sistema generan o crean las ventajas para competir.

3.2.1. Condiciones de los factores

En relación con el potencial nacional anteriormente descrito, se deben considerar aquí las condiciones actuales de los factores como recursos (naturales, capitales, de conocimiento y talento humano) e infraestructura, que ayudarán a Colombia a crear ventajas competitivas. Los indicadores competitivos

actuales no son tan favorables para Colombia aunque según el Banco Mundial, Colombia sea el segundo país de Latinoamérica con mejor ambiente para hacer negocios después de México, especialmente por los permisos de construcción, acceso al crédito y protección de los inversionistas minoritarios. Pero, por otro lado, el Informe Nacional de Competitividad 2016-2017 hace un balance del desempeño en competitividad del país donde presenta indicadores internacionales que miden el avance de este respecto a los demás países de América Latina con el fin de evaluar el progreso en la meta de ser el tercer país más competitivo de la región en 2032.

De acuerdo con este reporte el país ocupa el puesto 61 entre 138 y el quinto entre los de América Latina. Hace una década estaba en la posición 63 entre 122 y era también el quinto más competitivo de la región. Lo que sucede quizá, no sea que en el país las cosas no mejoren, sino que en otros mejoran lo mismo o más rápido, de manera que en términos relativos el progreso no se nota (CPC, 2016a). Colombia sigue en el quinto puesto en competitividad en la región (países como Costa Rica y Panamá avanzaron más rápido en los últimos diez años) con una economía cuya apertura no aumenta, que exporta sobre todo materias primas, sin un cambio apreciable en la composición de sus ventas al exterior. Además, los logros en disminución de la pobreza y en generación de empleo formal están amenazados por la pronunciada desaceleración de la actividad económica y el descenso de la tasa de crecimiento potencial. Colombia ha dado pasos en la dirección correcta en aspectos como el desarrollo de su mercado financiero, el despliegue de una mayor capacidad tecnológica y en reformas macroeconómicas como la regla fiscal, que, más allá de la coyuntura actual, ha logrado una estabilidad macro reconocida internacionalmente.

Quizá lo más preocupante sea que los pilares débiles que no permiten mejorar la competitividad del país persisten, en ocasiones se agravan en términos relativos y fortalecerlos es una labor de largo plazo. Es preocupante la fragilidad que muestra Colombia en lo relacionado a

la debilidad de las instituciones, la mala calidad de la educación, la ineficiencia de los mercados, la poca cobertura y deficiente calidad de la infraestructura, siguen impidiendo el logro de una mayor productividad nacional y la capacidad de las firmas para competir exitosamente en un mundo globalizado.

En esas condiciones es difícil aumentar la competitividad porque la inversión privada sigue obstaculizada, debido a la alta carga tributaria y normas impositivas engorrosas sobre las empresas, una corrupción mayúscula, una infraestructura inadecuada, una burocracia ineficiente, una fuerza de trabajo poco calificada y una regulación laboral restrictiva. Por ello, las empresas que operan en el territorio nacional enfrentan una gran desventaja para integrarse en las cadenas globales de valor y para competir con éxito en los mercados internacionales, o, incluso, para hacerlo en el territorio nacional cuando la tasa de cambio no las favorece, no gozan de una excesiva protección o no disfrutan privilegios tributarios otorgados de forma discrecional, como quedó demostrado por la crisis industrial del último lustro (Dinero, 2016).

Con respecto a la educación, Colombia también tiene todavía grandes retos que afrontar, según los resultados del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA), en el 2015 el país se ubicó en el cuarto puesto en Latinoamérica, después de Uruguay, Costa Rica y Chile. Pero, aunque Colombia continúa obteniendo resultados por debajo del promedio de los países participantes, es el sexto país a nivel global, cuyo sistema educativo ha mejorado más rápido sus resultados con respecto a los 72 países que participan de estas pruebas (Mineducación, 2016).

La competitividad debe acelerarse y profundizarse, mediante un esfuerzo más contundente del gobierno y las empresas. Dada la oportunidad que ofrece la construcción de un país en paz, solo una adecuada coordinación podrá generar un ciclo virtuoso de crecimiento económico, generación de empleo, aumento del bienestar y consolidación de los logros sociales

que se han alcanzado 12 durante la última década (CPC, 2016a). De acuerdo a los factores claves de éxito en los cuales se enmarcan en: Competitividad e infraestructura, Desarrollo de las actividades económicas como agricultura, ganadería, industria y comercio, Mejoramiento de la producción enfocada en alimentos, bebidas, textiles y carbón, Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz y Crecimiento verde.

Estos factores se deben mejorar notablemente y sobre todo enfocarse en desarrollarlos positivamente para mejorar la imagen del país. Como se dijo anteriormente estos son grandes retos para los dirigentes del país para que se enfoquen en mejorar y crear ventajas competitivas en estos puntos clave que seguramente al hacerlos demostrarán que Colombia se puede diversificar en muchas áreas y también desarrollar un país atractivo donde al mejorar estos factores seguramente darán un bienestar social, económico, ambiental y seguridad para el ciudadano que se encuentre en el país.

3.2.2. Condiciones de la demanda

En lo corrido de 2016 la economía colombiana continuó ajustándose, en gran parte como respuesta a los choques globales adversos que se vienen presentando desde mediados de 2014. Los bajos precios del petróleo y la debilidad en la demanda externa han generado un deterioro en la dinámica del ingreso nacional, que se sigue reflejando en un menor ritmo del gasto de la economía del país. En este entorno, en el primer trimestre de 2016 el déficit de la cuenta corriente se redujo y la demanda interna continuó desacelerándose. Pese a la debilidad de la demanda, la inflación se incrementó y a junio se situó en 8,60% anual, por cuenta de la depreciación del peso, por el fenómeno de El Niño y por la activación de algunos mecanismos de

indexación. Se espera que las acciones de política monetaria conduzcan a la inflación al rango meta en 2017 y contribuyan a reducir el déficit en la cuenta corriente.

La demanda interna creció 1,3% anual, ritmo inferior a la expansión de 4,7% observada en el primer trimestre de 2015. Para estos mismos períodos, el déficit de la cuenta corriente pasó de 7,0% a 5,6% del PIB. La desaceleración de la demanda interna, como resultado del deterioro del ingreso nacional y del incremento de las tasas de interés, se ha reflejado en una pérdida de dinamismo de la actividad económica. Para el primer trimestre de 2016 el PIB registró una tasa de crecimiento anual de 2,5% inferior a la obtenida en 2015 (3,1%) y a la observada en el último trimestre del año pasado (3,4%).

La desaceleración del consumo y de la inversión ha reducido las importaciones (-24,5% en el primer trimestre), destacándose las menores compras de insumos y bienes de capital para la industria y de equipo de transporte. En este comportamiento también ha desempeñado un papel importante la depreciación del peso, al encarecer el costo de las importaciones, lo cual desestimula su demanda. A pesar de que el valor de las exportaciones de bienes se redujo en el primer trimestre a un ritmo de -29,7% anual, principalmente como resultado de las menores ventas externas de petróleo y sus derivados, el déficit de la balanza comercial de bienes disminuyó (Banco de la República, 2016).

Adicionalmente, el Banco de la República (2016) considera que aunque las condiciones de la economía han planteado importantes retos para el país, esta se ha ajustado de una forma ordenada, presentando una desaceleración de la demanda interna desde 2014, con crecimientos de 6%, 3,6% en 2015 a 1,5% en el primer trimestre de 2016; y la dinámica económica nacional se ha visto compensada por el ajuste en el consumo de los hogares, de las empresas, el Gobierno y neto positivo con exportaciones e importaciones.

Por último, la alianza del pacífico resulta ser un factor fundamental en las condiciones de la demanda, ya que potencializara el comercio con los países que integran el grupo, como lo son Colombia, Perú, Chile y México, adicionalmente este grupo de países va a aumentar su poder de negociación con otros países ya que con la formación de este grupo se convierten en la octava potencia mundial económicamente hablando e impulsaran el desarrollo económico y competitividad de los países que integran dicha alianza, el valor estratégico de esta nueva fuerza económica mundial es propiciar negocios e inversión entre los cuatro países miembros de esta organización y ampliando el comercio con naciones del pacífico y asiáticas, como consecuencia de lo anterior en poco tiempo se verá traducido este gran esfuerzo en crecimiento económico y bienestar para sus miembros fundadores (Alianza del Pacífico, 2017).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Con base en Porter (2009), en este aparte se deben mencionar las exigencias que se hacen a las empresas para su creación, organización y subsistencia, además menciona, que es necesario señalar los sectores destacados en el país y las empresas que nombra como “campeones nacionales”. A nivel interno hace relación a la rivalidad existente entre las empresas y a la forma como éstas, observan y critican al Estado, cuando avala el ingreso de algunas empresas externas.

Por su parte D’Alessio, (2015), enfatiza que este análisis se enfoca hacia los determinantes de la ventaja nacional y señaló que esta es una de las cuatro fortalezas del poder nacional, haciendo un símil, cuando menciona que son los “cuatro ases del póker” y que estos son los que generan o crean ventajas para competir. De manera particular en la fortaleza de la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, afirma que esta fortaleza son las condiciones

del país y la competencia y que se dan de acuerdo al sistema administrativo de cada país y a la relación que exista entre la industria y la nación (D'Alessio, 2015, págs. 109-110).

De acuerdo con las cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES) de las Cámaras de Comercio, entre 2011 y 2015 se incrementó el número de empresas formales en 15,7%. En 2011 el stock de empresas del país era de 1'197.573 unidades productivas; 280.620 sociedades y 913.953 personas naturales. Cinco años más tarde, este stock ascendió a 1'379.284, con un total de 370.318 sociedades y 1'008.996 personas naturales.

La tasa de natalidad empresarial de Colombia es superior a la de Perú (14,1%) y también a la registrada por las economías europeas (oscila entre el 4% y 10%). Sin embargo, aunque en el país se crean muchas empresas cada año, la tasa de supervivencia de los nuevos emprendimientos es baja, 29,7%. Es decir, alrededor del 70% de las empresas creadas fracasa antes de los primeros cinco años de vida. Este aspecto pone de manifiesto la alta vulnerabilidad de las empresas nacientes para mantenerse en el mercado, ya que pocas de ellas consiguen consolidar su posición y crecer hasta convertirse en grandes empresas.

Las microempresas del país que desde su etapa inicial operan como sociedades registran un porcentaje de supervivencia del 42,1%, en contraste con las personas naturales donde esta tasa es del 25,2%. Este hecho se explica principalmente por las diferencias en el tamaño medio de los activos de las empresas al nacer, en el caso de las sociedades el promedio es de \$21 millones y en personas naturales de \$3 millones. Un menor valor de activos implica menos garantías y, por ende, mayores restricciones para el acceso a financiamiento de inversiones en capital de trabajo y/o innovación, hecho que las hace más vulnerables ante las condiciones cambiantes del entorno y el mercado donde desarrollan su actividad. El tejido empresarial en Colombia está constituido principalmente por microempresas, las cuales participan con el 92,1% de las unidades

empresariales, mientras que empresas pyme y grandes aportan el 7,5% y el 0,5% respectivamente.

Tabla 4

Densidad empresarial, según segmento empresarial 2015

Tamaño	Total de empresas 2015	Estructura porcentual 2015	Densidad empresarial (Empresa/mil hab.)
Total	1.379.284	100	28,6
Microempresa	1.273.017	92,1	26,4
Pequeña	79.926	5,9	1,7
Mediana	19.980	1,5	0,4
Grande	6.361	0,5	0,1

Nota: Recuperado de *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia* (Confecámaras, 2016).

El 42,1% de las empresas activas del país se dedica al comercio, 39,6% a actividades de servicios, 13,1% a la industria y 5,4% a actividades del sector construcción. Estos datos ponen de relieve el protagonismo de las empresas de comercio en el conjunto de la economía. Sin embargo, esta característica no es particular de Colombia; por ejemplo, en México el sector comercio concentra el 48% de las empresas, en Perú 47%, en Chile 34%, en Portugal 37% y en España el 24%, lo cual obedece principalmente al hecho de que la creación de este tipo de negocios enfrenta menores costos de entrada y son de mayor facilidad para entrar en operación (menor inversión inicial en activos fijos y bajos costos de mano de obra) (Confecámaras, 2016).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Por una iniciativa del gobierno nacional, conocida como la *Red Cluster Colombia*, se permite que las empresas que se encuentren en un departamento, generen competencia, y con ello innovación, esto permite que las empresas incluidas, tengan mejor disponibilidad de insumos y conocimientos específicos de cada sector. Estos esfuerzos deliberados catalizan el desarrollo de las aglomeraciones económicas. Un ejemplo de ello son las Rutas Competitivas que han desarrollado *iNNpalsa* (programa del gobierno para generar innovación), junto a Cámaras de

Comercio locales, por medio de las que se construyen hojas de ruta y proyectos para dinamizar algunas de las apuestas productivas regionales (Red Cluster. Colombia, 2017).

Tres referencias conceptuales se abordaron para analizar la economía local y que se constituyeron en referentes para la selección de las variables estratégicas. El primer concepto hace referencia a los corredores del desarrollo, los cuales articulan buena parte de la producción, distribución y consumo global. En dicho contexto, las ciudades tienen el desafío de agregarle valor a las cadenas de valor que se generan en dichos corredores.

Pero estar articulados a los corredores del desarrollo no es suficiente, se requieren estrategias que permitan avanzar en la consolidación de conglomerados productivos y ambientes territoriales apropiados para la competitividad, sustentados en clúster. Así mismo, se aspira que el desarrollo de clúster y de sus articulaciones con los corredores de desarrollo estén soportados en las particularidades sociales, culturales, económicas e institucionales propias del territorio, en una clara pretensión de endogenización del territorio y generar estrategias diferenciadas. Un camino adecuado por recorrer es la implementación de iniciativas de clúster en los sectores tradicionales para que estos a su vez generen la aparición de otros clústers y así posibilitar las transformaciones productivas que requiere la región.

También es posible reformar el papel del sector privado, el gobierno, las asociaciones y las instituciones de educación e investigación. Los roles de cada uno de los participantes son diferentes. Un clúster raramente coincide con una clasificación industrial o económica tradicional. De hecho, lo que un clúster está promoviendo es una nueva forma de agrupación, distinta de la tradicional. Los clústers facilitan la creación y consolidación de un foro para un diálogo constructivo entre los negocios y el gobierno. Es un medio para identificar oportunidades comunes, no solo problemas comunes y provee una guía para las políticas económicas y sociales.

Son espacios formales e informales de interacción permanente, basado en capital social, que posibilita un trabajo continuo (diario) para la eliminación o disminución de los obstáculos del desarrollo.

Los diferentes estudios regionales muestran la alta dependencia de las dinámicas económicas de Risaralda al comportamiento de las variables macroeconómicas. Como se argumenta en este documento, una economía fundamentalmente elástica a los ingresos (basada en bienes y servicios de consumo final, de bajo valor agregado), depende en gran medida de las variables macroeconómicas como por ejemplo la oferta monetaria, la tasa de cambio, la inflación, el crecimiento del producto interno bruto y el gasto, entre otras variables. No obstante, valdría preguntarse porque algunas regiones colombianas mejoran u otras no en el mismo marco macroeconómico nacional (distintas a las regiones con recursos mineros). La respuesta está asociada a la diferenciación de los entornos regionales competitivos.

De acuerdo con las experiencias acumuladas, la productividad (en términos de generación de valor) y prosperidad de una ubicación geográfica no dependen de las actividades en las que compiten y colaboran sus empresas, sino en las estrategias que implementan.

Una primera aproximación para identificar los clúster existentes en Risaralda y el Eje Cafetero se refiere a los encadenamientos productivos presentes en el territorio, encadenamientos hacia adelante (el grado de utilización de una rama económica por otras) o hacia atrás (capacidad que tiene de dinamizar otras ramas económicas que se encuentran en el mismo territorio). Vale la pena resaltar los clústeres de café, de cuero y sus productos, madera, aparatos eléctricos, turismo, comercio, prendas de vestir y alimentos y bebidas, cada uno definido en ámbitos regionales distintos, pero casi todos definidos para el Eje Cafetero.

Por su parte, el Consejo Privado de Competitividad (2011) identificó para Risaralda los clústers de mediana sofisticación de textil confección, cuero y calzado, hoteles, restaurantes y turismo, y los clústers de alta sofisticación de productos forestales, automotores, plástico y carne y sus derivados.

De todas maneras, las economías de Risaralda y del Eje cafetero no son muy representativas dentro del producto interno bruto colombiano. Dado que el crecimiento de la economía de Risaralda es muy similar al crecimiento de la economía colombiana, Risaralda ha representado alrededor del 1.8% de la economía colombiana y el Eje Cafetero el 5%. El tamaño pequeño de la economía de Risaralda sugiere la necesidad de hacer acuerdos económicos con otras regiones de Colombia. Cada clúster tiene una regionalización particular, por ejemplo, el clúster del azúcar corresponde a la región del Eje Cafetero, Valle, Cauca y Nariño y el clúster de confecciones se ubica en el corredor Tolima, Eje Cafetero y Antioquia.

3.2.5. Influencia del análisis en el departamento de Risaralda

La base de la competitividad se sustenta en tener plataformas competitivas (rombos competitivos) que estimulen la competitividad y colaboración entre firmas. Los clústers y sus iniciativas promueven la sana competencia, la especialización de factores, mejoran los proveedores en el marco de una demanda exigente, lo que se constituye en una plataforma para la innovación, la atracción de inversiones y de personas calificadas. En cuanto a la integración física con el mundo vale la pena señalar la existencia de tres iniciativas en marcha promovidas por los países de América y por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en los cuales Risaralda tiene opciones para desempeñar un papel preponderante.

En primer lugar, el proyecto Puebla–Panamá que busca integrar Estados Unidos y los países centroamericanos con Suramérica, entrando por Colombia. En este corredor, Risaralda quedará conectado con el golfo de Urabá y en futuro cercano con el puerto de Tarena, acercando los mercados centroamericanos y el de Estados Unidos. Esta integración es muy importante dada las posibilidades de contar con un tratado de libre comercio con los Estados Unidos, sumado a las iniciativas de tratados o acuerdos con los países centroamericanos y Canadá.

El segundo proyecto está relacionado con el corredor denominado Eje Andino que también incluye al Departamento de Risaralda, por las troncales de Occidente y del Cauca. En este corredor se encuentran las ciudades capitales y las ciudades más desarrolladas de la comunidad Andina de Naciones, así como los principales socios comerciales de Risaralda: Venezuela y Ecuador.

El tercero es el de la cuenca amazónica, que busca integrar el río Amazonas con los puertos del Pacífico, en una especie de canal interoceánico. Este proyecto es muy importante dado que el sistema amazónico está conectado con el sistema de los Andes y el Pacífico colombiano, constituyéndose en un mismo sistema ambiental geoestratégico. En la propuesta de Agenda Interna para la Productividad y Competitividad de Risaralda quedó plasmada la iniciativa denominada Ruta comercial estrategia: Atlántico venezolano – Pacífico colombiano. En este corredor sigue existiendo la posibilidad de establecer un poliducto patrocinado por el gobierno venezolano.

En la cuenca del Pacífico se encuentran buena parte de los principales determinantes de las dinámicas económicas del departamento de Risaralda. En cuanto al comercio internacional, Risaralda presenta una dinámica creciente de importaciones y exportaciones con los países asiáticos. En este corredor se encuentra Venezuela, de donde Risaralda importa materias primas

relacionadas con diferentes minerales y metales; de los países asiáticos importa todo tipo de bienes, desde motores para motocicletas y maquinaria en general hasta productos de consumo masivo. En el año de 2009, las importaciones directas de los países asiáticos superaron el 50% del valor total de las importaciones de Risaralda.

Estas iniciativas representan grandes oportunidades para Risaralda en términos no solo de crecimiento económico sino también de innovación y progreso. Con la realización de estos proyectos, Risaralda tendría la oportunidad de estar a la altura de los mercados globalizados, mejoraría el flujo de la inversión extranjera puesto que sería foco y referente del país por estar conectada con el mundo gracias a estos proyectos.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE permite hacer un diagnóstico o auditoría externa de los factores del entorno y del análisis de la industria en lo político, económico, social, tecnológico y ambiental, para identificar las incidencias que no están controladas por la organización, a fin de identificar las oportunidades, las cuales se tendrían que aprovechar, así como las amenazas relevantes que se deberían evitar o minimizar y la situación de los competidores del sector industrial. Para este caso de estudio, el análisis de la industria hace referencia a la situación del país, para el caso de estudio Colombia y la organización será el departamento de Risaralda.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el aspecto político organizacional y administrativo, cabe resaltar que Colombia según la Constitución Política de Colombia es un “Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa pluralista” (Corte Constitucional de Colombia, 2015).

El país está dividido en tres ramas del poder diferentes. La rama legislativa, que está compuesta por el Congreso de la República, que a su vez se divide en dos cuerpos: el Senado con representación nacional y la Cámara de Representantes con representación departamental. Esta rama se encarga de crear o elaborar leyes y normas. Por medio de ella se trata de aplicar la ley de manera justa y de resolver los conflictos entre las personas de acuerdo a la ley. El Congreso está formado por 100 miembros del Senado elegidos por circunscripción nacional por un periodo de cuatro años y un número adicional de dos senadores elegidos en circunscripción especial por comunidades indígenas. La Cámara de Representantes está conformada por 166 miembros elegidos por cuatro años, de los cuales 161 representan a las circunscripciones territoriales (departamentos y el Distrito Capital).

La rama ejecutiva, está compuesta por la Presidencia, las gobernaciones y las alcaldías. Esta rama se encarga de hacer cumplir las leyes, mantener el orden público, organizar los servicios para la población y recaudar impuestos para hacer uso de ellos. El presidente actual de Colombia, Jefe de Gobierno y cabeza del poder ejecutivo es el señor Juan Manuel Santos Calderón, quien fue reelegido para el periodo 2014-2018. El presidente es elegido por voto popular directo para un período de cuatro años. También se encuentran los gobernadores y alcaldes que son elegidos por voto popular y quienes dentro de sus funciones son las máximas autoridades administrativas en sus respectivos territorios con independencia funcional de la presidencia. Es decir que no están subordinados a la presidencia en materia de ordenamiento territorial, pero sí en otras materias como el orden público.

La rama judicial es la responsable de administrar la justicia. Está compuesta por la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo Superior de la Judicatura y el Consejo de Estado, así como tribunales y juzgados. También está compuesta por la Fiscalía General de la

Nación que es un organismo independiente adscrito a la rama judicial del poder público en Colombia.

Adicionalmente, el país cuenta con otros organismos del Estado como los organismos de control entre los que se encuentran la Procuraduría General de la Nación, la Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo y las veedurías ciudadanas; la Organización Electoral como el Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil; y otros organismos como el Banco de la República, la Comisión Nacional de Televisión y la Comisión Nacional del Servicio Civil.



Figura 7. Organización política de Colombia. Tomado del Banco de la República.

[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano]

En Colombia existen varias instituciones dedicadas a la lucha contra la corrupción como la Contraloría General de la República, la Procuraduría General de la Nación, la Fiscalía General de la Nación, la Auditoría General de la República, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, el Congreso de la República de Colombia, la Defensoría del Pueblo, la Secretaría de Transparencia, el Ministerio de Justicia y de Derecho y el Ministerio del Interior.

Respecto al panorama de las fuerzas políticas y legales que rigen al país en la actualidad se destaca la implementación de los acuerdos de paz firmados entre el Gobierno nacional y las FARC, ya que esto implica un gran cambio para el país no solo a nivel político, sino sobre todo a nivel social y económico. La forma como se implementen estos acuerdos y el cumplimiento de las partes, serán fundamentales para generar un mejor ambiente de unidad nacional.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El año 2016 podría calificarse como un año de alta incertidumbre económica y política, fuerte volatilidad en los mercados y desaceleración económica. Estas características se dieron, tanto a nivel internacional como en el plano interno. A principios del año hablábamos de una posible recuperación en Estados Unidos; una situación menos crítica en la Unión Europea; una desaceleración en China que ha sido uno de los motores de la economía mundial. Estos pronósticos se fueron cumpliendo a lo largo del año. Y, en América Latina encontramos una región con grandes contrastes.

De un lado están los países de la Alianza del Pacífico, donde se viene consolidando una política económica y comercial integrada, así como un ambiente de confianza entre inversionistas nacionales y extranjeros. De otro lado, están los países en proceso de recuperación como es el caso de Argentina y en la coyuntura más reciente, Brasil. Y finalmente, regiones con fuertes desequilibrios macroeconómicos y un escaso margen de maniobra como es el caso de Ecuador y en particular, de Venezuela. Esta incertidumbre en materia económica, se tradujo en una revisión permanente de los crecimientos de analistas y entidades multilaterales a la baja.

Sin embargo, no fue solo en términos de crecimiento donde predominó un panorama incierto, en lo político también hubo grandes sorpresas. En América Latina, de todos era bien

conocida la situación de Venezuela, pero allí la crisis y sus consecuencias han resultado cada vez más profundas y difícilmente puede vislumbrarse una salida rápida a esta situación. En Brasil, se pasó de continuas manifestaciones sociales a un escándalo de corrupción y posterior destitución de la presidente Dilma Rousseff. En Europa se acentuó la crisis de refugiados y se afianzaron los sentimientos nacionalistas. Esta tendencia incidió de una forma u otra en el resultado del Brexit, donde por una escasa mayoría, los británicos decidieron retirarse de la Unión Europea. Este resultado fue inesperado. Y en Estados Unidos, el triunfo de Donald Trump que no parecía probable al inicio de la campaña, se fue viabilizando, pero no dejó de generar sorpresa y controversia una vez se conocieron los resultados (ANDI, 2017).

De acuerdo con el informe de coyuntura económica del departamento (Cámara de Comercio de Pereira, 2016), en el primer semestre de 2016, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Pereira y Risaralda se situó en un 3.1%, mostrando una leve desaceleración de 0.2 puntos, frente al registro de igual semestre de 2015, pero superior al promedio nacional en 0.8 puntos que fue de 2.3%.

El buen desempeño de la economía se refleja en mejores indicadores laborales y la reducción de la pobreza, entre otros. La mejor situación económica de Pereira y Risaralda se explica por la dinámica de la demanda interna, especialmente en el consumo de los hogares, a través de factores como las remesas, la tasa de cambio y las estrategias empresariales aplicadas para el aumento del consumo de bienes y servicios. En contraste, la contracción en las variables de la demanda se presentó en las exportaciones. El sector externo no ayudó de ninguna manera al crecimiento económico.

En cuanto al crecimiento sectorial, el 65% de la contribución al crecimiento del PIB, estuvo explicado en tres sectores: los servicios sociales y personales; el comercio, restaurante y

hoteles y la industria manufacturera, mientras los demás sectores aportaron el 35% del crecimiento en el período de referencia.

Con relación a la balanza comercial, el departamento en el primer semestre de 2016 registró un superávit de 35,2 millones, presentando una disminución de 53,1% en comparación con el primer semestre de 2015. Esta situación es explicada por la reducción en un 9,5% de las exportaciones y por el incremento del 5,4% en las importaciones que realizó el departamento. De todas maneras, las compras de Risaralda siguen siendo financiadas con las exportaciones.

En materia de competitividad departamental, y de acuerdo con el índice departamental de competitividad 2014, Risaralda avanzó dos puestos con relación al año 2015, siendo los pilares de tamaño del mercado y salud quienes presentaron mayor evolución:

Tabla 5

Índice Departamental de Competitividad

	Puntaje	Puesto (Entre 26)
IDC - 2013	5.44	5
IDC - 2014	5.74	5
IDC - 2015	5.72	7
IDC - 2016	5.48	5

Nota: Tomado de Consejo Privado de Competitividad – Universidad del Rosario. (CPC, 2016)

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Colombia ha venido reduciendo su tasa de desempleo desde el 2009, año en que tuvo un máximo histórico de la última década que alcanzó un desempleo del 13,5%. En diciembre de 2016 este indicador estuvo en el 9,1 % mostrando un aumento con relación al 2015 a causa de la desaceleración de la economía. Aunque se espera una reducción de este indicador para que el

desempleo de mantenga por debajo de dos dígitos con las proyecciones de reactivación económica. Si se compara con los de las demás naciones de Latinoamérica, se encuentra que Colombia es el tercer país con mayor tasa de desempleo, solo superado por Brasil y Venezuela (Echavarría, 2017). En abril de 2017, 22'669.000 personas se encontraban ocupadas, 489.000 personas más que en abril de 2016. Se destaca la generación de empleo en los centros poblados y rural disperso, y en las cabeceras municipales diferentes a las ciudades capitales y sus áreas metropolitanas. La tasa de desempleo se ubicó en el 8,9% (DANE, 2017b). Para 2017 y 2018 no se espera que este escenario cambie, por lo que hay grandes oportunidades para utilizar esta sobreoferta de fuerza laboral.

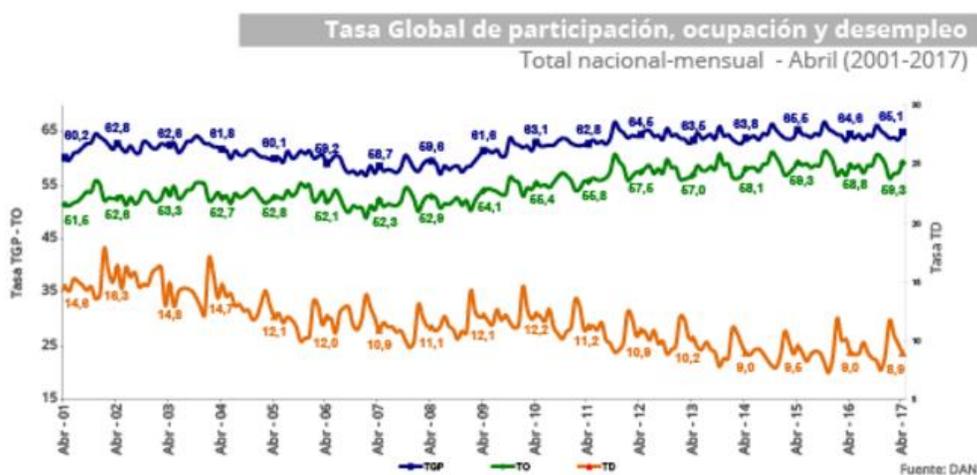


Figura 8. Tasa de desempleo. Abril 2017. Tomado del DANE.

[<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>]

Otro factor demográfico importante se refiere a la tasa de natalidad y defunción del país. Según el DANE en 2015 nacieron 659.255 personas (51,4% hombres y 48,6% mujeres) en el territorio nacional, mientras que en 2016 este número disminuyó a 479.141 personas, lo que representa una disminución del 26% en la cantidad de nacimientos colombianos. En este mismo orden, en 2015 y 2016 se tuvo 215.027 y 153.326 defunciones respectivamente. Esto indica que

es un país en crecimiento poblacional de casi el 0,6% anual. Es importante tener en cuenta la edad de defunción, la cual posiciona el 63,2 % por encima de los 65 años, lo que se traduce en una población saludable y longeva que hace que la esperanza de vida nacional se ubique sobre los 72 años. A pesar de esto es necesario resaltar el gran porcentaje de muertes violentas, 15.838 equivalentes al 10,3% del total de muertes en 2016 (DANE, 2016).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La cadena de valor del sector TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en Colombia se compone de cinco grandes dimensiones: (1) la infraestructura que soporta la utilización de los servicios y productos; (2) la fabricación y/o venta de los bienes TIC; (3) la producción de los servicios de telecomunicaciones, donde el servicio de Internet comienza a ser el punto de surgimiento de una nueva industria; (4) la industria de las plataformas digitales. Toda la cadena de valor tiene como componente transversal el conjunto de actividades de (5) investigación, desarrollo e innovación necesarias para la continua evolución del sector.

El componente de infraestructura es indispensable para la prestación de servicios de telecomunicaciones y prioridad para el transporte de información, en este se hace referencia en primer lugar al espectro radioeléctrico que es el que permite las telecomunicaciones (radio, televisión, Internet, telefonía móvil, televisión digital terrestre, etc.). En segundo lugar, la fibra óptica es el medio más utilizado en telecomunicaciones para enviar gran cantidad de información, simultáneamente con gran velocidad y calidad y las instalaciones esenciales de telecomunicaciones.

En el componente de bienes TIC se identifican las categorías de equipos, aparatos periféricos y terminales que hacen referencia a computadores, tabletas, terminales de pago electrónicos, máquinas para procesamientos de datos, escáner, unidades como teclado, ratón,

entre otros. En resumen, los elementos físicos o hardware que hacen parte de un sistema informático.

Dentro del componente de producción de servicios TIC se encuentran los servicios y redes de telecomunicaciones, como: servicios de telefonía fija, móvil, transmisión de datos, internet, correos y postales, radio y televisión, entre otros. Así mismo, se encuentra la industria de software que hace referencia a licencias, sistemas informáticos, paquetes de software de aplicaciones.

Dentro de la industria de las plataformas digitales se encuentra la creación de contenidos, el desarrollo de aplicaciones, contenido creado por el usuario vía online, el uso del servicio OTT que significa video y audio por vía internet, tecnologías IP y usuarios que comparten sus contenidos en línea.

El uso y la apropiación de las tecnologías, especialmente por la masificación de internet, ha hecho que este sea categorizado por la sociedad de la información como servicio público. A continuación se presenta el ranking de penetración de internet fijo dedicado a departamentos y municipios (MINTIC, 2015).

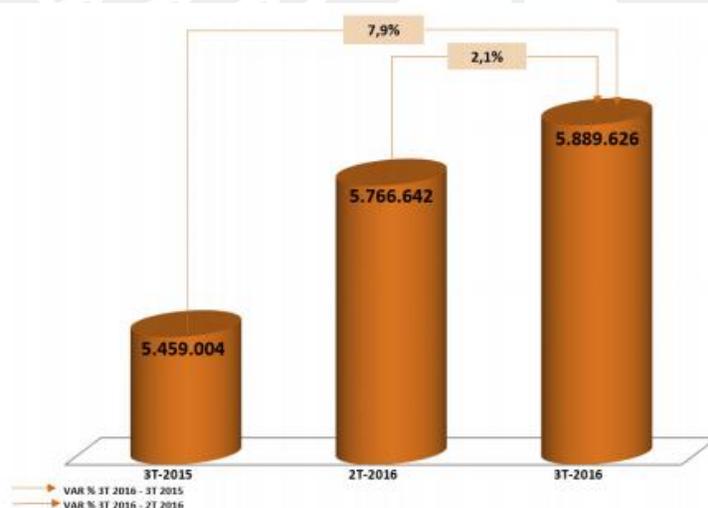


Figura 9. Variación porcentual % y suscriptores de internet fijo dedicado. Tomado de Colombia TIC [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-47512_archivo_pdf.pdf]

Por otro lado, comparando a Colombia con otros países de Latinoamérica, el país invierte muy poco en investigación y desarrollo con relación del PIB. Según datos del Departamento Nacional de Planeación (DNP) por ejemplo, para el año 2010 el país invirtió el 0.19%, mientras que países como Argentina invirtieron el 0.62%, Brasil el 1.16% y el consolidado de América Latina fue del 0.75%. En 2013, este indicador en Colombia llegó al 0.22% (DNP, 2014).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo con IDEAM (IDEAM, 2014), el mapa de ecosistemas continentales, costeros y marinos de Colombia, cuenta con 98 tipos de ecosistemas generales, 74 corresponden a ecosistemas naturales y 24 a ecosistemas transformados y más de 8000 ecosistemas específicos.

El uso de combustibles fósiles, como el carbón, el gas, el petróleo, utilizados como fuentes de energía para producir electricidad, mover diversos medios de transporte y desarrollar procesos de manufactura de todo tipo de bienes o, el desarrollo de otras actividades como la deforestación, la agricultura y la ganadería son las principales causas del efecto invernadero. En Colombia la amenaza se relaciona con la disminución de las fuentes de agua provenientes de los ecosistemas de páramo y con el retroceso de los glaciares de alta montaña debido al deshielo.

La producción agropecuaria, que no contará con el agua necesaria para su mantenimiento, sería la consecuencia más grave del calentamiento global en Colombia ya que se vería afectada la producción de alimentos para los colombianos, de la mano con el sector de generación de energía eléctrica que tiene una alta dependencia del agua para la generación. Adicionalmente las zonas agrícolas van a sufrir cambios en su clima, lo que origina cambios en su capacidad de producir diferentes alimentos. De igual forma, los sectores productivos se verán afectados por escasez en materia prima para la producción y altos costos de insumos.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Con base al análisis posterior donde pudimos ver cada una de las fuerzas en Colombia y estas como se han desarrollado, como están trabajándose actualmente y que mejoras se pueden presentar en el país, además de todas las ventajas y grandes oportunidades que posee Colombia, pero también claramente las mejoras que se deben hacer si se quiere contar con un país competitivo y destacado. Con base a esto, los factores determinantes de éxito es el análisis más al detalle de cuáles son los que más peso tienen en Colombia donde se sabe que contamos con oportunidades que al desarrollarse darán a Colombia grandes beneficios; también es importante tener claro cuáles son las amenazas que al estar fuera del control de Colombia es significativo conocerlas muy bien y saber el efecto que traerá al desarrollo del país. No obstante, estos factores determinantes de éxito nos darán grandes ventajas para poder contrarrestar las amenazas que afectan a Colombia de forma directa y que indudablemente es un golpe fuerte en el desarrollo del bienestar en todas las áreas del país.

Tabla 6*Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Aumento del consumo de variedades de cafés premium a nivel mundial especialmente en los mercados Asiáticos, Norteamericanos y Australianos	0.14	4	0.56
2. El creciente interés por el turismo en Colombia luego de la finalización del proceso de paz provenientes de países como Estados Unidos, España y Brasil	0.15	4	0.60
3. El crecimiento del sector textilero en Estados Unidos , Reino Unido y la Eurozona.	0.05	2	0.10
4. Iniciativas de integración comercial promovidas por países de América y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), siendo Puebla - Panamá , Eje Andino y la Cuenca Amazónica	0.08	3	0.24
5. La firma del proceso de paz en Colombia permite aumentar la inversión extranjera en el país	0.08	3	0.24
Subtotal	0.50		1.74
Amenazas			
1. Inmigración ilegal desde el país vecino Venezuela debido a la situación actual que vive ese país	0.08	2	0.16
2. Dependencia de las variables macroeconómicas debido a la incertidumbre financiera	0.10	2	0.20
3. Dependencia de los precios internacionales de petróleo afectando la estabilidad financiera	0.13	2	0.26
4. Control no efectivo de los entes territoriales frente a las actividades económicas ilícitas	0.07	2	0.14
5. Nuevas políticas económicas y comerciales del gobierno de Trump	0.12	1	0.12
Subtotal	0.50		0.88
TOTAL	1		2.62

3.5. El departamento de Risaralda y sus competidores

Analizar las condiciones competitivas e industriales es la base para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, tal y como lo menciona (D'Alessio, 2015). Afirma, además, que el grado de competitividad puede ser más o menos intenso, dependiendo del retorno de cada industria. Añade que la organización debe buscar una posición en la industria, para así poder influir en las fuerzas a su favor, o bien defenderse de aquellas que

le son adversas. Resalta que un aspecto crítico para la organización o el país, es identificar a sus proveedores y compradores, así como a sus poderes de negociación.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Como se menciona en la introducción del primer capítulo los *proveedores*, proceden del gobierno central, y de industrias o empresas públicas y privadas o países que suministran tangibles e intangibles, que permitirán satisfacer las necesidades contempladas en los planes de compra y de desarrollo, así por ejemplo es determinante señalar que estos planes departamentales se presentan finalizando el año, para ser cumplidos estrictamente el siguiente año fiscal, lo que obliga a adelantar las respectivas adquisiciones, con los requisitos de ley, en consecuencia, los proveedores adquieren capacidad de negociación. No obstante, las posibilidades de ser proveedores exclusivos se limitan, pues la mayoría de necesidades del departamento, abre un abanico de posibilidades para recibir ofertas de muchas empresas potencialmente proveedoras.

Los principales proveedores del departamento de Risaralda son China con una participación de 22,% que equivale a US \$110.949 Millones, en segundo lugar se encuentra Estados Unidos con una participación de 13,9% equivalente a US \$68.980 Millones, en tercer lugar se ubica Japón con 6,7% y US \$33.560 Millones; y por último India con 5,9% equivalente a US \$29.168 millones. También contamos con otros países muy importante que nos proveen que son Brasil, Reino Unido y Chile.

Las importaciones más importantes del departamento de Risaralda se registran en el sector industrial con US \$493.677 millones equivalentes al 99,1% del total de las importaciones del departamento y a su vez la importación de productos químicos pesa el 18,1% dentro del

sector industrial con un valor de US \$90.298 millones; y la importación de productos alimenticios y bebidas con un valor de 13,4% equivalente a US \$66.604 millones. (DANE, 2015)

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Como parte del desarrollo industrial del área metropolitana de Pereira y de Risaralda como un todo se destacan dos estrategias que están en proceso de implementación por parte de gobernación que ayudan a potencializar el poder de negociación de los compradores en este sector industrial.

La primera tiene que ver con la Zona Franca internacional de Pereira S.A.S, una organización dedicada a desarrollar una plataforma integral de comercio exterior que permite la implementación de proyectos industriales a gran escala, el intercambio comercial con los más importantes mercados del mundo, el desarrollo logístico nacional e internacional, el movimiento de mercancías por vía terrestre, ferroviario, marítima, fluvial (a largo plazo) y la prestación de servicios en los diferentes sectores económicos. Este proyecto cuenta con un área de 273.000 m² dividida en dos etapas. La primera fase tiene un avance del 95%, donde nueve grandes empresas han conformado su asentamiento. Cuando el proyecto esté terminado se espera que genere cerca de cinco mil empleos.

La segunda estrategia es el nuevo proyecto Centro Logístico Cerritos (CLC), el cual se pondrá en marcha en el marco del Centro Logístico Eje Cafetero (CLEC) que tiene un alcance de más del 80%. Se encuentra ubicado en Dosquebradas, sector La Alquería, y ofrece soluciones logísticas a las empresas para el desarrollo de sus operaciones. Allí se encuentran 28 empresas que generarán más de mil empleos directos. El CLC ocupará un área cercana a los 200.000 m² de donde la mitad serán construidos con una inversión de \$100.000 millones y una capacidad para 70 empresas (Pérez; Valencia; González; Cardona, 2014).

El poder de negociación de los compradores, es una de las cinco fuerzas de Porter, que moldean la competencia en un sector. Los compradores, según Porter, 2009, podrían ejercer influencia negociadora sobre una industria, si son sensibles a los precios, pues podrían ejercer presión a una reducción de los mismos.

Sí bien la bonanza cafetera llevó a que se creara un andamiaje institucional sólido en toda la región cafetera, y a que se invirtieran cuantiosos recursos, esto no se ha traducido en un crecimiento económico de largo plazo ni tampoco se encuentra que los recursos hayan servido para crear una base industrial sólida. El manejo de la industria cafetera ha sido único si se le compara con las políticas adoptadas por otros países productores. Uno de los instrumentos fundamentales de la política cafetera en el país ha sido el Fondo Nacional del Café (FoNC). Creado en 1940 por la Federación Nacional de Cafeteros y el gobierno nacional, el FoNC fue establecido como una cuenta en las finanzas públicas que se beneficia con los aportes del sector.

Los recursos del fondo no solamente son usados para reducir el impacto de la volatilidad de los precios internacionales en el precio interno pagado a los caficultores, sino ha servido también para la provisión de bienes públicos dirigidos a los productores de café y al desarrollo de las zonas cafeteras. Como lo señala un reporte reciente, los recursos del FoNC han servido para aumentar el bienestar social de los habitantes de las regiones cafeteras, y en opinión de muchos, el FoNC y la Federación de Cafeteros suplió la ausencia del Estado en términos de inversión en las épocas de oro del café en Colombia (Barón, 2010).

Para asegurar la comercialización y el control de la calidad del café, la institucionalidad cafetera colombiana cuenta con las cooperativas de caficultores y los almacenes generales de depósito de café. Las cooperativas de caficultores, cuya base social está conformada por todos los productores que por iniciativa propia quieran asociarse, cumplen un papel fundamental para

garantizar la transparencia en el mercado doméstico del café. Su función es muy útil en la medida, ya que aseguran a los caficultores la compra de su producción todos los días del año, al mejor precio posible, a partir de las condiciones del mercado internacional (Mincultura, 2011).

Por su parte, el mercado del café tostado y molido está dominado por grandes multinacionales (Kraft Foods, Sara Lee / DE y Nestlé). En el ámbito mundial Nestlé y Kraft Foods tienen un 75% del mercado mundial, y Nestlé por sí sola, abastece a más de la mitad de la demanda mundial de café instantáneo. El café es comprado generalmente de los países exportadores por empresas comerciales internacionales, negociantes y comerciantes particulares. Los grandes torrefactores de Europa cuentan también con sus propias empresas de compra, que negocian directamente con los países productores. Pero también, los torrefactores tienden a comprar su café de empresas comerciales internacionales o de agentes importadores especializados que representan a exportadores específicos de los países productores.

En ese sentido, el papel de los negociantes y comerciantes es muy importante, ya que son los responsables del café y de los trámites pertinentes desde el momento en que el café desembarca del buque hasta que se entrega a los torrefactores (Grupo de Estudios Económicos, 2012).

Pero, por otro lado, la pérdida de la bonanza cafetera posibilitó el surgimiento de otras dinámicas económicas en las que diferentes sectores económicos se abrieron paso y se consolidaron dentro de la economía regional, es así como desde principios de este siglo, el sector de servicios ha sido el de mayor participación en el producto y ha ido aumentando en forma sostenida, al pasar del 47,2% del PIB en el 2000 al 51,6% en 2012. Aunque en el resto del país su importancia disminuyó, esta reducción fue de tan solo el 1,2% durante el mismo periodo. En Risaralda, en el año 2000 el café participaba con el 4,2% del producto y en el 2012 alcanzó

únicamente el 2,2%. Para el resto del país la situación fue similar, en donde pasó del 0,93% al 0,48% durante el mismo periodo.

Los sectores que ganaron participación durante los últimos años son los sectores de hoteles, restaurantes y servicios, aunque el aumento de la participación de los hoteles y restaurantes fue pequeño, de modo que el departamento debe continuar promoviendo actividades consistentes con el potencial turístico que tiene este y la región (Cepeda, 2011).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Porter, (2009) mencionó que “un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (p. 47), añade además, que estos sustitutos se pueden pasar por alto porque podrían parecer distintos, pero en realidad son los mismos o cumplen una función similar. Risaralda, al hacer parte del Eje Cafetero, está inmersa en un mercado global de gran importancia como es el café. El café es el segundo *commodity* más transado en el mundo, después del petróleo. Se caracteriza, igualmente, porque se comercializa en un mercado con baja elasticidad precio e ingreso de la demanda. En Colombia, se estima que en 2012 había aproximadamente 560.000 familias cafeteras, las cuales se enfrentaron durante las últimas tres décadas a dificultades en la producción y comercialización del café.

En 2012, las principales vicisitudes estaban relacionadas con la caída del precio internacional (entre enero e inicios de diciembre de 2012, el precio internacional del grano había caído en 39,2% al pasar de 2,27 dólares la libra el 2 de enero de 2012 a 1,38 dólares la libra el 10 de diciembre de 2012), la revaluación del peso, el descenso en la cantidad de café producida, problemas fitosanitarios que se han acrecentado por los cambios climáticos. Todo ello se tradujo en una reducción de 42,6% en los ingresos de los caficultores y pérdidas para los cultivadores en más un billón de pesos desde 2009, de acuerdo con las cifras de la FNC. De acuerdo con la

información de la Organización Internacional del Café (International Coffee Organization, ICO), en 2011 había 70 países productores de café en el mundo. No obstante, cerca del 55% era producido sólo por tres: Brasil, Vietnam y Colombia (Grupo de Estudios Económicos, 2012).

Como se mencionó anteriormente, el mercado del café tostado y molido está dominado por grandes multinacionales (Kraft Foods, Sara Lee / DE y Nestlé), a pesar de que en muchos países los tostadores pequeños de base local han vuelto a prosperar. En el ámbito mundial Nestlé y Kraft Foods tienen un 75 % del mercado mundial, y Nestlé por sí sola, abastece a más de la mitad de la demanda mundial de café instantáneo (Grupo de Estudios Económicos, 2012). En ese sentido, los sustitutos no representan una amenaza como tal, sino que llevan varias décadas de experiencia de competencia y estabilidad en el mismo mercado

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Risaralda durante los últimos años ha presentado en la coyuntura cifras negativas en sus índices de competitividad comparada con los demás departamentos de los Andes Occidentales, estas cifras mostradas en el comportamiento de los principales indicadores económicos, ratifican su caracterización como territorio estancado y obligan a replanteamientos de fondo sobre las estrategias de desarrollo humano sostenible. En esa medida, Risaralda está en posición de riesgo y desventaja con los departamentos vecinos.

Un ejemplo de ello está nuevamente en el sector cafetero. Risaralda comparte características nacionales de cultivo y comercialización, pero continúa afrontando diferentes dificultades relacionadas con la revaluación del peso en una cifra cercana al 14% entre marzo de 2007 y 2008. El incremento del precio de los fertilizantes e insumos básicos, cuyas variaciones han oscilado entre 50% y 70% en el último año; la escasez de mano de obra para la recolección

de las cosechas y el correspondiente incremento en los costos laborales afectó el conjunto de la economía cafetera nacional, pero en esta materia Risaralda presenta indicadores más críticos que los otros departamentos del resto del Eje Cafetero y, para mencionar una variable esencial, el pronóstico de la cosecha es (-20%) dos veces más negativo que el de los tres departamentos juntos (-10%). Una disminución del 20% en la cosecha cafetera del departamento no se presentaba desde la crisis del 92 cuando se llegó, incluso, a subsidiar la erradicación de los cafetales.

En Risaralda, en el año 2000 el café participaba con el 4,2% del producto y en el 2012 alcanzó únicamente el 2,2%, es decir, en 10 años la reducción de la producción cafetera en el departamento fue del 50%. Así que la amenaza no tiene que ver precisamente con la entrada de nuevos actores al mercado, sino que Risaralda está bajando su índice de productividad y en su lugar, otros departamentos caficultores de Colombia como Caldas, Antioquia, Quindío, Santander están ganando terreno allí donde Risaralda lo ha ido perdiendo.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Porter (2009) indicó que la rivalidad entre los competidores existentes puede ser una suma cero o suma positiva respecto a los resultados de rentabilidad, es cero cuando todos o muchos competidores pugnan por satisfacer las mismas necesidades o sobre los mismos atributos y es positiva cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, y es este tipo de rivalidad la que logra que se produzca ampliar la industria y favorecer una rentabilidad media más elevada.

A pesar de que Brasil domina la economía cafetera del mundo con cifras muy superiores a las de la producción cafetera en Colombia, recientemente, se puede decir que hay una gran

oportunidad de productividad económica en cuanto al aumento de la calidad del grano como vía para posicionar un tipo de mercado diferente a través de la priorización de una o varias cualidades del café. Este es el mercado de los cafés especiales

Un café se considera especial cuando es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor. (FNC, 2012)

Con la comercialización del café especial cobraron importancia actores poco reconocidos en la cadena de comercialización del café, como fue el caso de los pequeños productores y los comerciantes minoristas. Los cafés especiales que se comercializan hoy corresponden a:

- Indicadores geográficos de origen (apelaciones).
- Cafés especiales gourmets.
- Orgánicos.
- Comercio justo.
- Amigables con la naturaleza y crecidos a la sombra.
- Otros cafés certificados.

Ahora, en Colombia este mercado se ha ido posicionando en varios departamentos. Cabe recordar que Risaralda tiene varios competidores clave con los que comparte diversas características geográficas, sociales y económicas como es el caso de los departamentos que integran el Eje Cafetero: Caldas y Quindío. En los últimos años Quindío se ha ido convirtiendo en foco de inversión y crecimiento económico cafetero por los avances importantes que ha hecho en materia de infraestructura y mejoramiento de vías primarias y secundarias, estas mejoras

estructurales tienen un objetivo claro y contundente que es incentivar el turismo y facilitar la comunicación entre el campo, el consumidor final de productos agropecuarios y la comunidad en general. Por su parte, Caldas se encuentra entre las regiones más competitivas del país, pues ha promovido el desarrollo de intervenciones para fortalecer el desempeño administrativo y promover el crecimiento económico, con lo que ha mostrado resultados claros y ha incentivado la inversión tanto pública como privada en pro del departamento (CPC, 2016).

De acuerdo a los FCE planteados frente a los competidos de Risaralda, estos han logrado un desarrollado de forma positivay avances frente a sector como infraestructura, logrando mejores desarrollos económicos debido a la inversión que diferentes gobiernos han hecho en estos departamentos, resaltando Antioquía y Quindió; por otro lado a ser Colombia un país con posicionamiento mundial de calidad de café, en diferentes departamenos se cuenta con esta gran cualidad y sobre todo con grandes terrenos; y por último el desarrollo turístico ha dado un paso gigantesco en Colombia donde departamentos como Antioquia se puede robar el protagonismo debido a la fuerte inversión que han hecho en marketing y publicidad; sin dejar a un lado el famosos Eje Cafetero que ha logrado conocerse a nivel mundial por su eco-turismo.

3.6. El departamento de Risaralda y sus referentes

Un método útil para poder elegir los referentes que le sirven a una organización determinada tiene en cuenta varias cuestiones fundamentales, por ejemplo, cómo han logrado desarrollarse en diferentes áreas funcionales inherentes a su organización y sobre todo cómo se mantienen esos logros alcanzados en el largo plazo. El *benchmarking* es una muy buena práctica usada en las organizaciones para poder evaluar cómo lograron llegar al punto tan óptimo en el que está la organización, qué métodos utilizaron, qué planes tuvieron y con base a esto poder implementar lo que más aporte en el desarrollo del departamento de Risaralda.

Los aspectos organizativos que se tuvieron en cuenta para elegir los referentes del departamento de Risaralda se centraron básicamente en tres elementos claves: el desarrollo sostenible y competitivo; el gran desarrollo de las actividades económicas e industriales; y el bienestar que han logrado para los ciudadanos. El primer referente es Dubái por su economía sostenible, la inversión en infraestructura y por cómo ha logrado ser competitivo potencializando el país; el segundo referente es Vietnam donde el desarrollo económico enfocado en la calidad y creciente mercado del café ha superado sus expectativas y ahora es el tercer productor en el mundo; y por último, el tercer referente es Singapur por el bienestar y calidad de vida que ofrece a sus habitantes, calidad de vida fundamentada en la seguridad, justicia e igualdad.

Dubái se conoce como el país que implementó el modelo ABS en el cual el crecimiento y la capacidad de resiliencia se atribuyen a este modelo; no obstante, este modelo tiene como objetivo la atracción de los negocios, la promoción de marcas y el desarrollo liderado por el Estado, (Al-Saleh, 2016). Vietnam es un referente clave en la mejora de su actividad económica como lo que ha logrado con el café, pasar del 0,1% de la participación de mercado al 20% en tan solo 30 años deja mucho que admirar y sobretodo preguntar cómo lo lograron. El crecimiento fue de un 20% y 30% anualmente en la década de los 90 (Summer, 2014). Después de la guerra vietnamita que finalizó en el año 1975, el país quedó devastado en todos los aspectos, no obstante, una de las soluciones que encontró para su recuperación económica fue con el mercado del café que resultó ser todo un éxito y en poco tiempo logró posicionarse en el mundo como el segundo mayor exportador.

Por último, Singapur es ejemplo de cómo una ciudad tan pequeña sin recursos naturales, en décadas acabó transformándose y reinventándose hasta convertirse en un milagro económico y un modelo global de éxito y de innovación. Su estrategia se enfocó en mejorar el empleo,

acabar con la corrupción y crear una identidad basada en multiculturalismo (BBC Mundo, 2017) con lo que mejoró considerablemente la calidad de vida de su población. Estas regiones son referentes claros que muestran la viabilidad de ejecución en Risaralda, pues el departamento cuenta con todos los recursos y fortalezas para lograr los objetivos propuestos en el presente PEA siempre y cuando los controles sobre los recursos sean usados de forma clara y específica, además de que encaja con los factores claves de éxito donde la competitividad, el desarrollo económico e industrial y calidad de vida son elementos de primera importancia para estos países referentes.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC).

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del departamento y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. En la Tabla 8, se presenta la MPC para el departamento de Risaralda en donde se seleccionaron además los departamentos de: Antioquia, Caldas y Quindío por las características económicas, sociales y geográficas que comparten y en relación a los resultados del Índice Departamental de Competitividad, según las posiciones que ocuparon los departamentos dentro del ranking nacional.

Tomando como guía el Informe de Coyuntura Económica de Risaralda, los sectores que mayor crecimiento positivo tuvieron fueron el financiero e inmobiliario con el 2,8%, la industria manufacturera con el 2,7%, el de servicios públicos con el 2,6%, la administración pública con el 2,5% y el transporte y comunicaciones con el 2,2%. Adicionalmente se tomaron en cuenta los pilares del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 con el fin de identificar las ventajas competitivas del departamento como la infraestructura estratégica, movilidad social,

transformación del campo, seguridad, justicia y democracia para todos en la construcción de la paz, buen gobierno y crecimiento verde; que al ser ítems tan importantes claramente darán un valor diferencial al departamento en Colombia.

Se encontraron departamentos claves con los cuales es viable y estratégico empezar hacer alianzas y fortalecer sus mercados ya que a su vez estos departamentos son competidores fuertes debido al desarrollo que han tenido en temas de infraestructura que les ha dado paso para lograr conectar con regiones que no se podía antes y desarrollar el turismo de forma acelerada en sus regiones. Se comprueba que es mejor unir recursos no solo económicos y financieros, sino también fortalecer el tema del turismo, que es clave para un departamento como Risaralda. Es recomendable extenderse más allá de los departamentos del Eje Cafetero, y ver cómo se pueden potencializar presupuestos entre los departamentos para lograr mejorar y optimizar los proyectos sobre todo comerciales con los productos agrícolas, la producción industrial y el turismo con departamentos como Quindío, Valle, Chocó, Caldas y Antioquía. Con esta información investigativa es viable encontrar todas las oportunidades posibles en los factores claves de éxito presentadas en el perfil departamental del Risaralda, como se presenta a continuación.

Tabla 7*Perfil de competitividad de Risaralda*

	RISARALDA			
	Nivel	Tendencia a largo plazo	Tendencia a corto plazo	Heterogenidad
Índice de competitividad	Líder	Estable	Estable	Baja
Fortaleza de la economía	Alto	Ganador	Ganador	Baja
Infraestructura	Líder	Estable	Estable	Baja
Capital humano	Líder	Ganador	Estable	Baja
Ciencia, tecnología e innovación	Alto	Ganador	Ganador	Alta
Instituciones, gestión y finanzas públicas	Líder	Ganador	Ganador	

Esta tabla ratifica que Risaralda ha tenido un desarrollo importante en Colombia, y en sus pilares claves donde se pudo obtener los factores claves del éxito, con lo cual puede seguir creciendo como lo ha hecho en el último año pasando al segundo puesto en el Índice Departamental de Competitividad 2016, donde sus actividades económicas se han desarrollado óptima y eficazmente para lograr mejorar en todos estos aspectos. Según D'Alessio (2015) esta interacción permite que las organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas; considerando los competidores más representativos y sobresalientes que interactúan entre las actividades económicas más allegadas.

Como ya se ha mencionado, Risaralda es parte del Eje Cafetero, región en la que sus departamentos se han caracterizado por promover un desarrollo en diferentes áreas como son sociales, económicas, educativas y culturales, entre otras. Es una región muy común frente a los productos agrícolas que cada uno maneja, siendo el café el más estratégico y representativo, pues es el producto común denominador de estos departamentos debido al gran potencial que tiene en la calidad y ha logrado establecerse con un posicionamiento importante a nivel nacional e internacional. Por otro lado, según el DPN 2011 Pereira ha ocupado los dos primeros lugares en

Colombia para hacer negocios siendo esto una gran ventaja competitiva frente a las demás ciudades y departamentos ya que la inversión extranjera se está fijando en ciudades con gran potencial y que hayan tenido un excelente desempeño en los últimos años y claramente Pereira lo está haciendo.

Esta región cafetera en la que está incluida Risaralda cuenta con buenas expectativas frente a lo que se ha venido revisando, pero no todo está perfecto y este departamento ha venido con una disminución frente a su producto estrella que es el café, siendo un pilar que no se puede descuidar de acuerdo al gran potencial que tiene en Colombia y en parte internacional, donde se deben aprovechar los diferentes acuerdos comerciales y clusters con las demás regiones y países. Adicional a esto es importante no dejar a un lado otros sectores como comercio y servicios que se vienen desarrollando con gran potencial mejorando los indicadores propuestos en años anteriores.

Por consiguiente y de acuerdo al análisis mostrado anteriormente a continuación se muestra los factores claves de éxito a ser incluidos en la Tabla 8, la Matriz del Perfil Competitivo:

1. Competitividad e infraestructura estratégica.
2. Desarrollo de las actividades económicas como agricultura, ganadería e industria comercio.
3. Mejoramiento de la producción industrial enfocada en alimentos, bebidas, textiles y carbón.
4. Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz.
5. Crecimiento verde.

Tabla 8*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Factores claves del éxito	Risaralda			Caldas		Antioquía		Quindío	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Competitividad e infraestructura estratégica	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80	3	0.60
2. Desarrollo de las actividades económicas como comercio, restaurantes y hoteles	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39
3. Desarrollo de la producción de café Premium y aumento de consumo a nivel mundial	0.22	4	0.40	3	0.66	4	0.88	2	0.44
4. Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz	0.23	2	0.46	2	0.46	2	0.46	3	0.69
5. Aprovechamiento de la ubicación geográfica	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
6. Administración responsable de los recursos naturales	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
TOTAL	1.00		2.53		2.34		3.41		2.78

Los competidores que se han puesto en la tabla anterior representan para Risaralda que este departamento debe estar a la altura y cuenta con todo para hacerlo, ya que con los FCE determinados con base a la visión que se quiere lograr ayudará a estar enfocados en puntos claves para llegar a los objetivos de largo planteados, teniendo como competidores departamentos que han logrado superar estos temas.

Los valores que arroja la matriz demuestran que Antioquia y Quindío son superiores frente a Risaralda, pero Risaralda mayor que Caldas con lo cual se puede concluir que Risaralda no está tan mal frente a sus departamentos competitivos. Debe dar un salto en sectores estratégicos como infraestructura y desarrollar las actividades económicas enfocándose en alianzas con estos departamentos que pueden llegar a ser una fuerte zona en Colombia. Crear alianzas claves para que estos departamentos seas vistos de forma unificada haciéndose más fuertes con el fin de poder ser más competitivos en Colombia.

Matriz Perfil Referencial (MPR).

Con base en la MPC, se elaborará la Matriz de Perfil Referencial, la cual tomará los mismos valores y se tendrán en cuenta criterios similares. En la MPR se tomarán otros departamentos o países de referencia (Benchmarking), pero con los cuales no se competirá (D'Alessio, 2015). Así mismo señala D'Alessio 2015 que se deben usar los mismos valores en los departamentos, considerando un único criterio de calificación, similar a la MPC, es decir desde fortaleza mayor (valor 4), menor (valor 3), hasta debilidad menor (valor 2) y debilidad mayor (valor 1). Estos países como se nombraron anteriormente son Dubái, Vietnam y Singapur donde cada uno fue elegido de acuerdo a las buenas practicas que ha implementado en sus estrategias para lograr las metas y reinventarse para ser reconocidas como ejemplos a seguir.

Por eso realizar esta matriz nos ayudará a tener referentes claros desde un principio con el fin de lograr llegar hasta donde estos países o departamentos han logrado sus objetivos, poder evaluar su parte estratégica dará una guía para saber cómo se encuentra la industria y que sean relevantes frente a los factores claves de éxito que Risaralda tiene establecidos.

Con base a lo anterior donde se analizó diferentes aspectos importantes para el departamento de Risaralda en tres países referentes, se elabora la Tabla 9 del Matriz del Perfil Referencial del Risaralda.

Tabla 9*Matriz de Perfil Referencial (MPR) Departamento de Risaralda*

Factores claves del éxito	Peso	Risaralda		Dubai- Emiratos Arábes		Daklak - Vietnam		Singapur - Singapur	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Competitividad e infraestructura estrategica	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Desarrollo de las actividades económicas como comercio, restaurantes y hoteles	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
3. Desarrollo de la producción de café Premium y aumento de consumo a nivel mundial	0.22	4	0.88	2	0.44	3	0.66	4	0.88
4. Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz	0.23	2	0.46	4	0.92	4	0.92	4	0.92
5. Aprovechamiento de la ubicación geografica	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
6. Administración responsable de los recursos naturales	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
TOTAL	1.00		3.01		3.56		3.56		4.00

3.8. Conclusiones

En conclusión, esta matriz muestra los referentes de Risaralda con relación a los factores claves de éxito para el desarrollo sostenible del departamento, donde Dubái, Vietnam y Singapur son grandes referentes debido a las situaciones que cada ciudad (país) tuvo que enfrentar cambiando sus planes y logrando tener un direccionamiento único con visión clara donde es inspiración para Risaralda, logrando la calidad de vida de sus habitantes, además del turismo que es clave y pilar estratégico para la economía de un país. No obstante, con estos países se pueden lograr acuerdos comerciales realizando importaciones de productos agrícolas ya que estas ciudades no cuentan con un potencial de suelos productivos, viéndolas no solo como siendo una oportunidad interesante que se puede desarrollar.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT permite reconocer fortalezas y debilidades del departamento y la Gobernación de Risaralda para potencializar las primeras y neutralizar las segundas. Esta evaluación está compuesta por siete áreas funcionales que integran el ciclo operativo: administración y gerencia (A), marketing y ventas e investigación de mercado (M), operaciones y logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T), para cada una de estas áreas se evalúan aspectos específicos (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

En cumplimiento a la Constitución Política de Colombia de 1991, según el artículo 298, los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución (Gobernación de Risaralda, 2017b). Así, la Gobernación de Risaralda, como conjunto administrativo del departamento, además de ejercer las funciones administrativas que le corresponde, también ejerce las funciones de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la nación y los municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.

Risaralda, como los demás departamentos de Colombia, tiene un gobernador elegido mediante voto popular quien es el jefe de la administración seccional y el representante legal del departamento por un periodo de cuatro años. Cuenta con una asamblea departamental con 13 diputados elegidos popularmente y quienes son los encargados de ejercer el control político

sobre los actos de los gobernadores, secretarios de despacho, gerentes y directores de los institutos descentralizados emitiendo resoluciones y ordenanzas de obligatorio cumplimiento. Tiene 14 alcaldes repartidos en los 14 municipios del departamento, estos son los jefes de sus respectivas administraciones locales y son los representantes legales de sus municipios. Por último, cada municipio tiene un concejo municipal encargados del control político sobre los actos de los alcaldes, también de facilitar la participación democrática, debatir y expedir acuerdos y velar por el uso adecuado de los recursos del municipio.

En la actualidad y hasta el 2019, Risaralda será gobernado por Sigifredo Salazar Osorio, abogado de la Universidad Libre de Pereira y especialista en Derecho Administrativo de la misma institución. Él es el responsable de dar cumplimiento al artículo 305 de la Constitución Política de Colombia, que destaca entre sus atribuciones, cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, decretos y ordenanzas; actuar como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio; presentar a la Asamblea Departamental los planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas y presupuesto anual de rentas y gastos, (Corte Constitucional de Colombia).

El gobernador y la administración de Risaralda de según el Decreto 1222 de 1986 en el Artículo 7, deben participar en la elaboración de los planes y programas nacionales de desarrollo económico y social y de obras públicas y coordinar la ejecución de los mismos. Cumplir funciones y prestar servicios nacionales, o coordinar su cumplimiento y prestación, en las condiciones que prevean las delegaciones que reciban y los contratos o convenios que para el efecto celebren. Prestar asistencia administrativa, técnica y financiera a los municipios, promover su desarrollo y ejercer sobre ellos la tutela que las leyes señalen. Colaborar con las autoridades competentes en la ejecución de las tareas necesarias por la conservación del medio ambiente y

disponer lo que requiera la adecuada preservación de los recursos naturales. Cumplir las demás funciones administrativas y prestar los servicios que les señalen la Constitución y las leyes (Gobernación de Risaralda. 2017b).



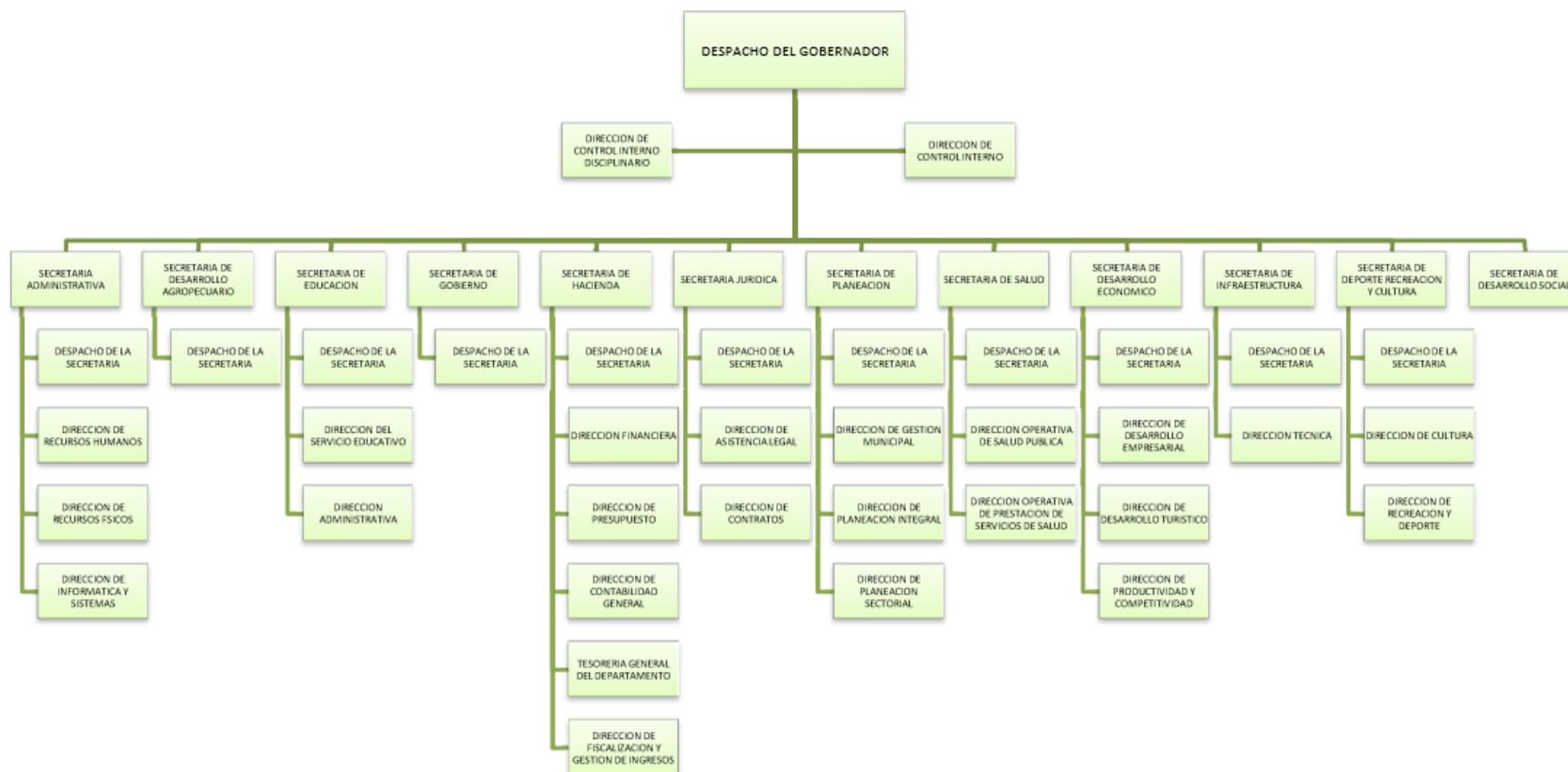


Figura 10. Gobernación de Risaralda. Organigrama general. Tomado de la Gobernación de Risaralda (2017c).

[<http://www.risaralda.gov.co/visorpdf.php?id=1500068407&pdf=1>]

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Teniendo en cuenta la página web oficial de la Gobernación de Risaralda, se puede identificar que la imagen que el departamento ha querido promover y promocionar desde su aspecto institucional está enfocada sobre todo en la relevancia y exposición del Plan de Desarrollo 2016-2019 *Risaralda: verde y emprendedora*, como se muestra en la Figura 13. Esta imagen institucional acompaña la imagen del escudo del departamento como se muestra en la Figura 11 donde aparecen tres abejas como símbolo de laboriosidad y trabajo, una piña símbolo de pujanza de la gente y la diversidad agrícola; en los cantones derecho e izquierdo van hay una rama de café en su color natural que representa la industria básica de Risaralda. Por otro lado, su bandera (Figura 12) fue adoptada mediante la Ordenanza número 018 del 3 de diciembre de 1969. Su fondo es verde tono esmeralda que lleva en el centro un arco descendente de 14 estrellas que representa cada municipio.

En consecuencia, con la publicidad de su imagen, en esta página además están claramente expuestos los seis capitales destinados al desarrollo del Plan Departamental: capital humano; capital social; capital de investigación, tecnología e innovación; capital económico; capital natural; y capital del buen gobierno. Lo anterior, en cumplimiento de sus principios de transparencia en la actuación, defensa de lo público, participación, efectividad e inclusión. Con una inversión de \$1,4 billones con estos capitales, se pretende mejorar las condiciones socioeconómicas, culturales, deportivas y ambientales de los cerca de un millón de risaraldenses que residen en este departamento.



Figura 11. Escudo del departamento de Risaralda. Tomada de *Himno, símbolos y bandera*, Gobernación de Risaralda (2017e)

[http://www.risaralda.gov.co/Publicaciones/Risaralda/himno_simbolos_y_bandera]



Figura 12. Bandera del departamento de Risaralda. Tomada de *Himno, símbolos y bandera*, Gobernación de Risaralda (2017e)

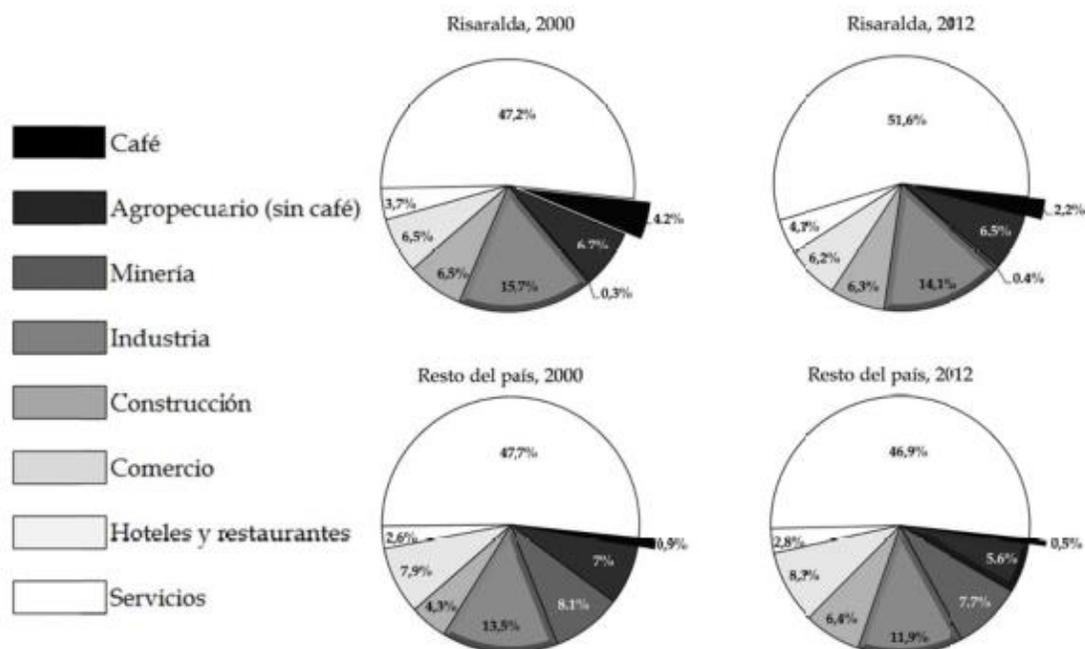
[http://www.risaralda.gov.co/Publicaciones/Risaralda/himno_simbolos_y_bandera]



Figura 13. Imagen institucional de la Gobernación de Risaralda. Tomada de *Himno, símbolos y bandera*, Gobernación de Risaralda (2017e)

[http://www.risaralda.gov.co/Publicaciones/Risaralda/himno_simbolos_y_bandera]

La economía de Risaralda es jalonada principalmente por la dinámica del área metropolitana de Pereira, y sigue una senda similar al resto del país en cuando a la participación de los principales sectores. En la Figura 14 se puede observar una doble comparación, primero entre 2000 y 2012 y por otro lado entre la economía de Risaralda y la del resto del país.



El sector servicios incluye: generación y captación de energía eléctrica, fabricación y distribución de combustibles, captación, depuración y distribución de agua, servicios de transporte por vía terrestre, acuática y aérea, correo y telecomunicaciones, actividades complementarias de agencias de viaje, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, actividades inmobiliarias, intermediación financiera, como también actividades de servicios a empresas excepto financieros e inmobiliarios, servicios sociales y de salud de mercado, administración pública y defensa, educación de mercado, educación de no mercado, eliminación de desperdicios y aguas residuales, actividades de asociaciones, culturales y de esparcimiento tanto de mercado como de no mercado y hogares privados con servicios domésticos.

Figura 14. Composición económica de Risaralda, 2000-2012 según el DANE. Tomada de Pereira, contexto actual y perspectivas (Pérez; Valencia; González; y Cardona, 2014).

Desde principios del presente siglo, el sector de servicios ha sido el de mayor participación en el producto y ha ido aumentando en forma sostenida, especialmente en el caso de Risaralda, al pasar del 47,2% del PIB en el 2000 al 5,1% en 2012. Aunque en el resto del país su importancia disminuyó, esta reducción fue de tan solo el 1,2% durante el mismo periodo. Otra

característica común es la reducción de la producción cafetera, la cual durante el periodo de análisis se redujo en el 50%. En Risaralda, en el año 2000 el café participaba con el 4,2% del producto y en el 2012 alcanzó únicamente el 2,2%. Para el resto del país la situación fue similar, en donde pasó del 0,93% al 0,48% durante el mismo periodo (Pérez; Valencia; González; y Cardona, 2014).

Los sectores que ganaron participación durante los últimos años fueron hoteles y restaurantes, y servicios. Para este último, la razón es que la industria ha ido transformando su estrategia productiva de tal forma que algunas actividades industriales que anteriormente realizaba, y que se contabilizaban como actividades industriales, ahora las contrata externamente y son contabilizadas como servicios. De este modo, la reducción en la participación industrial y el aumento en los servicios van de la mano y no necesariamente implican un proceso de desindustrialización. En el caso de las actividades hoteleras y de restaurantes el aumento en su participación en Risaralda fue pequeño, de modo que el departamento debe continuar promoviendo actividades consistentes con el potencial turístico que tiene este y la región (Pérez; Valencia; González; y Cardona, 2014).

Ahondando en el sector económico de la agricultura en el departamento, puede decirse que las actividades económicas que tiene Risaralda tienen una significación espacial en la que es posible evidenciar un corredor económico en el eje vial Pereira – Dosquebradas que se caracteriza por un desarrollo industrial con una agricultura tecnificada. Otro sector económico denominado el cordón cafetero de la región metropolitana con cultivos permanentes y transitorios con significativos niveles de tecnificación, donde sobresalen los cultivos permanentes de café, las cañas de azúcar y panelera, el plátano y las frutas como los cítricos y el aguacate; y cultivos transitorios como el frijol y el maíz. La tercera zona se caracteriza por la

significativa riqueza de recursos naturales, donde se encuentran las mayores zonas de protección ambiental y donde se desarrollan actividades orgánicas de producciones más limpias, como café de alta calidad o caña panelera orgánica (Barón, 2010).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Esta comprende la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará el proceso (D'Alessio, 2015).

Actualmente Risaralda cuenta con 2.290 kilómetros (km) de vías, de las cuales el 88,6%, corresponde a vías terciarias. De los 259 km de vías secundarias, el 77% se encuentran pavimentadas y el resto están en afirmado. En cuanto al estado de las vías, al momento de obtener la información todas las vías se encontraban transitables, con dos puntos críticos que deben estar en permanente revisión, La Virginia-Apia y Pueblo Rico-Villa Clara. La razón es que la zona que cubren estas importantes vías se encuentran localizadas en un terreno cuya composición geológica está compuesta por ceniza volcánica, lo que hace que el suelo sea propenso a deslizamiento en época de lluvias (Pérez; Valencia; González; y Cardona, 2014).

En cuanto al estado de las obras de reparación y adecuación de la infraestructura vial, luego de los daños causados por la temporada invernal de 2010, a la fecha se encuentran aún tramos que no han sido reparados, como es el caso de San Andresito-El Palo y La María-El Español en el municipio de Santa Rosa de Cabal. Con respecto a los recursos previstos para las obras de infraestructura en el departamento, se tiene calculado un presupuesto cercano a los \$46.000 millones, los cuales serán destinados a la reconstrucción de la malla vial. A comienzos del presente año se dio inicio a la rehabilitación de 7 de los 15 km que corresponden a (Pérez; Valencia; González; y Cardona, 2014).

La infraestructura vial de Risaralda articula las troncales nacionales que unen el Pacífico desde el centro y occidente del país; cuenta con dos vías principales que pertenecen al sistema sur-norte, por el corredor de occidente y la troncal del Eje Cafetero. El sistema vial de Valle del Cauca se centra en el eje norte-sur. Varios tramos comunican el departamento con las ciudades más importantes del país. Risaralda posee 309 km de carreteras; el 36,9% de estos se encuentra en buen estado (Barón, 2010).

El sector público contribuirá con obras orientadas a la construcción de vivienda de interés social y prioritario, el aumento de la cobertura de los servicios básicos, el equipamiento de la ciudad y el aumento planificado del espacio público. Por parte del sector privado estará la construcción de nuevas unidades habitacionales, industriales y comerciales las que le darán impulso al crecimiento del producto y a la reducción del desempleo (Pérez; Valencia; González; y Cardona, 2014).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Explorar el manejo de las finanzas y la contabilidad tienen como propósito medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten (D'Alessio, 2015)

El manejo que los mandatarios locales le dan a las finanzas públicas de un departamento o un municipio es uno de los principales aspectos que determinan el éxito o fracaso de las metas o de las condiciones mínimas de crecimiento económico de las entidades territoriales y de la calidad de vida que pueden ofrecerles a sus habitantes. Uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para tener una medida relativa de la gestión o manejo de las finanzas públicas es el índice de desempeño fiscal (IDF). Este indicador toma valores entre 0 y 100 (a

mayor valor del IDF mejor desempeño fiscal) y se calcula en Colombia para cada uno de los municipios y los departamentos.

Debido a que el indicador por sí solo no tiene un significado específico, lo que sí se puede establecer es una medida relativa cuando se ordena el IDF de todos los municipios o departamentos de mayor a menor y se les asignan las posiciones correspondientes. De este modo las primeras posiciones corresponden a aquellas entidades territoriales con mejor desempeño fiscal (Pérez; Valencia; González; y Cardona, 2014).

Durante el último cuatrienio el departamento de Risaralda, ha mostrado resultados positivos, generando ahorro corriente, superávit total, primario y presupuestal y cumpliendo con los indicadores de ley 617 de 2000. En los últimos años los ingresos totales crecieron un 29%, al pasar de \$315.217 millones en el 2012 a \$405.964 millones en el 2015, como resultado del mayor esfuerzo por generación de recursos propios y la gestión a nivel nacional para la consecución de recursos de cofinanciación (Secretaría de Planeación, Gobernación de Risaralda, 2016).

Los ingresos tributarios pasaron de \$ 115.117 millones en el 2012 a \$ 134.614 millones en el 2015, es decir un crecimiento del 17%, producto de la gestión en Tributos como Impuesto de Vehículos que creció en un 50%; la Sobretasa a la Gasolina creció en 21% y las estampillas departamentales que aumentaron un 33%. Por su parte, el presupuesto de gastos creció un 47.17% para el período 2012-2015, al pasar de \$308.093 millones en 2012 a \$ 453.433 millones en 2015, incluidas Regalías. Los gastos de funcionamiento se disminuyeron en un 9.6 %, básicamente por el desahorro del Fondo de Pensiones Territoriales (FONPET) para el período 2012-2015, además que la política de funcionamiento ha estado encaminada a lograr cero en crecimiento de los mismos, a excepción de aquellos rubros que por disposiciones legales deben

crecer. De otro lado, el servicio de la deuda pasó de \$ 10.649 millones a \$ 10.461 millones para igual período (Secretaría de Planeación, Gobernación de Risaralda, 2016).

La inversión social creció el 25.81%, al pasar de \$ 241.829 millones en 2012 a \$ 300.685 millones para el 2015. Se ha logrado un aumento importante por la vía de la financiación con recursos propios, recursos del crédito y convenios de cofinanciación con el gobierno nacional, lo cual se ha traducido en mayor participación de este concepto en el gasto total del departamento. Si bien en general el esfuerzo ha sido evidente para fortalecer las finanzas públicas departamentales, los retos que genera un departamento con mayor crecimiento y dinámica, demandan de la administración departamental nuevos esfuerzos por consolidar una política fiscal que sea sostenible en el tiempo y que genere los recursos que el departamento requiere para continuar atendiendo las necesidades de los diversos sectores sociales de nuestro departamento (Secretaría de Planeación, Gobernación de Risaralda, 2016).

De acuerdo con la medición al año 2015, el índice de crecimiento en el recaudo de ingresos tributarios es del 17%. Los resultados del Desempeño Fiscal elaborados por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en los últimos períodos muestran como la inversión se ha logrado mantener en niveles que oscilan entre el 78.49% y 83.06% del total del gasto público departamental (Secretaría de Planeación, Gobernación de Risaralda, 2016).

4.1.5. Recursos humanos (H)

Siguiendo a (D'Alessio 2015), una manera para llegar a una auditoría o a una buena administración en Recursos Humanos, es integrando estrategia y cultura, en tal virtud, se propenderá por seguir algunos de los patrones propuestos por el autor y así identificar los

aspectos medulares del talento humano y al final hallar las fortalezas o las debilidades, que se constituyan en insumos para la Matriz MEFI.

Gracias a los recursos generados en el pasado por el café, el departamento cuenta con una buena infraestructura y buenos índices de capital humano, en comparación con otros departamentos. Sin embargo, se observa un deterioro reciente de la calidad de vida de sus habitantes, evidenciado en las cifras de pobreza y desempleo. Esto es evidencia de que la continuidad de las políticas es necesaria para generar cambios permanentes en la calidad de vida de una sociedad.

En 2009, Risaralda tuvo el 45,3% de su población por debajo de la línea de pobreza. Es el sexto departamento con menor porcentaje de población pobre después de Bogotá, Santander, Cundinamarca, Valle y Meta. En Risaralda, y el Eje Cafetero, el tema de la calidad de vida es particularmente interesante pues la región cuenta con una buena infraestructura física comparada con la mayoría de regiones del país, lo que hace que su porcentaje de personas con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) sea bajo y que tenga una cobertura de servicios públicos más amplia en comparación con otras regiones del país. Esto, sin embargo, coexiste con altos niveles de pobreza, medida según ingresos.

Por ejemplo, el NBI de Manizales en 2005 fue de 10,03, uno de los más bajos del país, mientras que el 45,44% de su población se encontraba por debajo de la línea de pobreza en 2009, lo que la hace la ciudad con mayor porcentaje de población pobre de las 13 ciudades para las que se calcula esta información. Asimismo, Caldas tiene un NBI de 13,7% pero su nivel de pobreza es del 56%. En el caso de Risaralda, esta diferencia no es menos dramática. En 2005, su NBI fue de 13,2% y su población por debajo de la línea de pobreza 45,3% en 2009 (y 49% en 2005). Pereira tuvo un NBI de 10,7% en 2005 pero su tasa de pobreza es de 42,8% (Cepeda 2009), lo

que la hace la segunda ciudad con mayor proporción de pobres, entre las que se calcula esta información (Cepeda, 2011).

Tabla 10

Índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI), 1993 y 2005

<i>Municipio/Departamento</i>	<i>NBI, 1993</i>	<i>NBI, 2005</i>	<i>Tasa de variación</i>
Pereira	22,7	10,7	-52,7
Apia	29	15,6	-46,2
Balboa	34,5	23,2	-32,7
Belén de Umbría	35	18,4	-47,3
Dos Quebradas	20,8	12,6	-39,4
Gautica	32	16,8	-47,4
La Celia	40,6	17	-58,2
La Virginia	32,9	23,5	-28,6
Marsella	33,9	24	-29,1
Mistrato	59	21,9	-62,9
Pueblo Rico	54,7	24,9	-54,5
Quinchía	48,5	18,5	-61,9
Santa Rosa de Cabal	24,7	16,8	-32,1
Santuario	32,8	16,2	-50,6
<i>Risaralda</i>	26,7	13,2	-50,6
<i>Bogotá</i>	17,3	6,6	-61,8
<i>Caldas</i>	28,9	13,7	-52,6
<i>Quindío</i>	24	11,8	-50,8

Nota: tomado de *La economía de Risaralda después del café*. (Cepeda, 2011)

Tabla 11

Indicadores de condiciones de vida, pobreza, pobreza extrema y desarrollo humano

Departamento/Municipio	Pobreza ^a		Pobreza extrema		Índice de condiciones de vida (ICV) ^b	Índice de desarrollo humano (IDH)
	2002	2009	2002	2009	2005	2005
Risaralda	48,81	45,27	11,72	11,8	80,7	0,77
Antioquia	57,3	46,73	21,1	16,6	81,4	0,79
Caldas	58,44	55,99	16,9	17,1	78,7	0,77
Quindío	51,45	53,58	16,62	20,7	81,2	0,76
<i>Pereira</i>	44,14	42,85	7,1	8,7	n/a	n/a
<i>Bogotá</i>	35,74	22,04	8,6	4,1	n/a	0,83
<i>Manizales</i>	54,76	45,44	12,1	11,7	n/a	n/a
<i>Medellín</i>	49,73	38,37	12,3	10,2	n/a	n/a
<i>13 áreas</i>	40,3	30,6	9,4	7,1	n/a	n/a
<i>Nacional</i>	53,7	45,5	19,7	7,1	78,8	0,78

Nota: a) La información de pobreza y pobreza extrema no está disponible para Armenia. b) El ICV y el IDH son calculados para los departamentos solamente. El ICV y el IDH de las 13 áreas corresponden al promedio de los departamentos a cuál pertenece. Tomado de *La economía de Risaralda después del café*. (Cepeda, 2011)

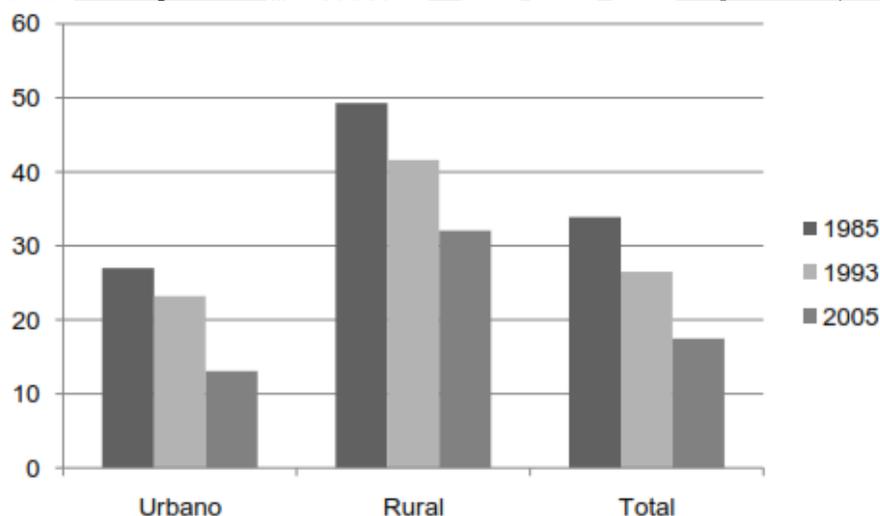


Figura 15. Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), Urbano, rural y total, según censo del DANE de 1985, 1993, 2005. Recuperada de La economía de Risaralda después del café. (Cepeda, 2011).

El hecho de contar con un nivel relativamente bajo de población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), hace que las transferencias a la región sean también bajas, ya que este índice es utilizado en la distribución de estos recursos. De hecho, Risaralda es uno de los departamentos que menores transferencias por población pobre recibe. La Tabla 12 muestra algunos indicadores relacionados al capital humano de Risaralda, el Eje Cafetero, Antioquia, Valle y para el total nacional. Aunque los Andes Occidentales es una de las regiones del país con mayor capital humano (Barón, 2010), dentro de esta, Risaralda presenta los indicadores más bajos.

En analfabetismo (primera columna), tiene la segunda tasa más alta después de Antioquia, y en años promedio de educación para personas de 20 a 65 años (tercera columna) tiene la más baja. En cuanto a la educación superior, se observa que los títulos de educación superior otorgados por cada 100.000 habitantes en Risaralda (1.984) son significativamente inferiores al resto de los departamentos y al total nacional, y en particular con respecto a Caldas, que cuenta con 4.332 títulos de educación superior por cada 100.000 habitantes. (Cepeda, 2011)

Tabla 12

Alfabetismo, analfabetismo y escolaridad, 2005

Departamento	Analfabetismo (%)	Años promedio de educación (5 años o más)	Años promedio de educación (20 años o más)	Títulos de educación superior (por cada 100.000 habitantes)
Risaralda	11	6,2	7,5	1.984
Antioquia	11,9	6,2	7,7	3.218
Caldas	10,8	6,2	7,6	4.332
Quindío	10,5	6,4	7,8	2.776
Valle	9	6,8	8,4	2.752
Nacional	12,6	6,2	7,8	3.174

Nota: Fuente del censo de 2005 y el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación. Tomado de *La economía de Risaralda después del café*. (Cepeda, 2011)

En cuanto al recurso humano, algunos analistas afirman que la región presenta el fenómeno denominado “fuga de cerebros”. Aunque este no es un fenómeno nuevo, pues desde hace mucho tiempo se han dado emigraciones de talento humano, hoy se reconoce la importancia de retener o atraer personas con los más altos estándares de formación, dado que el capital humano es un factor clave en el contexto de la competitividad.

Según la clasificación realizada por el Departamento Nacional de Planeación, los departamentos del Eje Cafetero se ubican en el grupo III según sus capacidades endógenas para el desarrollo, es decir, son departamentos que tienen capacidades para promover un desarrollo a partir de sus propias capacidades culturales, institucionales y económicas. En el grupo de mayores capacidades se encuentra Bogotá, Antioquia y Valle (DNP, 2011).

Paradójicamente, Las iniciativas recientes de intervención de la economía propuestas por los institucionales locales están más sustentadas en la atracción de inversionistas externos que en la promoción de un desarrollo endógeno. Se privilegia más las capitales externas que las dinámicas económicas locales (DNP, 2011). En los dos últimos años Pereira ha ocupado los dos primeros lugares en Colombia por la facilidad para hacer negocios (*Doing Business*), lo que se constituye en una ventaja comparativa, pero claramente insuficiente para afirmar que el territorio es altamente competitivo. (Departamento de Planeación Nacional, 2011)

La región metropolitana tiene ventajas competitivas en la formación del recurso humano (buena parte de la formación universitaria está relacionada con las ciencias de la administración), la disponibilidad del servicio, la infraestructura disponible de comunicaciones y la existencia de un mercado local de empresas exigentes. Recientemente ha aparecido en Colombia y en la región metropolitana empresas relacionadas con *Call Center*, con funciones básicas. Las razones expresadas por las empresas para seleccionar a la ciudad de Pereira están relacionadas con

disponibilidad de mano de obra calificada, las condiciones de infraestructura, excepciones tributarias y la no presencia masiva de éstas empresas en el territorio.

Los indicadores humanos y sociales disponibles para Risaralda y el Eje Cafetero están reflejando un agotamiento del modelo de desarrollo que otrora caracterizó a ésta zona del país. La disminución de la actividad cafetera, la internacionalización de las economías y las sociedades y la ampliación de desigualdades ha desestabilizado la zona y parece que las políticas de desarrollo implementadas no han sido suficientes. Seguramente no se han intervenido las estructuras del desarrollo de una manera más profunda, partiendo de las identidades, pero con características de excelencia y de talla mundial (DNP, 2011).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el departamento de Risaralda se han venido consolidando las actividades económicas relacionadas con los servicios, sobre todo en el Área Metropolitana, gracias a la disponibilidad de las tecnologías de la información y las comunicaciones. La región metropolitana se está consolidando como un gran centro de servicios no solo en el Eje Cafetero sino también a nivel nacional e internacional. Servicios como el comercio, educación, salud, *business out sourcing*, software y alojamiento, presentan una dinámica de crecimiento significativa en los últimos diez años gracias a las posibilidades que ofrecen los diferentes sistemas de información y comunicaciones como el internet y la televisión.

No obstante, por otra parte, existen deficiencias en contar con verdaderos sistemas de información que soporten los procesos de planificación y gestión del territorio. Tampoco se tienen indicadores de referencia de otros procesos de manera que los resultados se puedan comparar con otras experiencias. En general, se puede afirmar que los indicadores que existen son muy limitados para los procesos de planificación y se percibe un bajo compromiso directivo

para aunar esfuerzos para tener verdaderos sistemas de información. La información no se encuentra en las prioridades de las administraciones (DNP, 2011).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Sistema Departamental de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación es el conjunto de normas, políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos que implica la gestión de recursos humanos, materiales y financieros de las entidades de la administración pública en coordinación con el sector privado, así como las entidades del departamento de Risaralda responsables de la política y de la acción en los temas relacionados con la política de competitividad, productividad e innovación (Secretaría de Planeación, Gobernación de Risaralda, 2016).

Una evaluación de las inversiones realizadas en Investigación y Desarrollo (I+D) y en actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) en Risaralda muestra una caída en el año 2009 con respecto al 2008. Cabe aclarar que las ACTI comprenden las actividades de I+D, formación y capacitación científica y tecnológica, servicios científicos y tecnológicos, administración y apoyo de las actividades científicas y tecnológicas, y actividades de innovación. En el Departamento, la inversión en I+D es alrededor de la mitad de la inversión en ACTI, ejecutada principalmente por las universidades y las empresas (DNP, 2011).

De acuerdo con las mediciones del Observatorio de ciencia, tecnología e innovación de Colombia (2010), aunque los recursos invertidos en C+T e I son bajos, Caldas logra invertir más recursos en investigación, ciencia y tecnología que Risaralda y Quindío. Risaralda invierte menos en ACTI de lo que Caldas invierte en I+D. Para el periodo de análisis la inversión en I+D correspondió al 43% del total de la inversión en ACTI para Risaralda, mientras que para Caldas fue del 37% y para Quindío 58%.

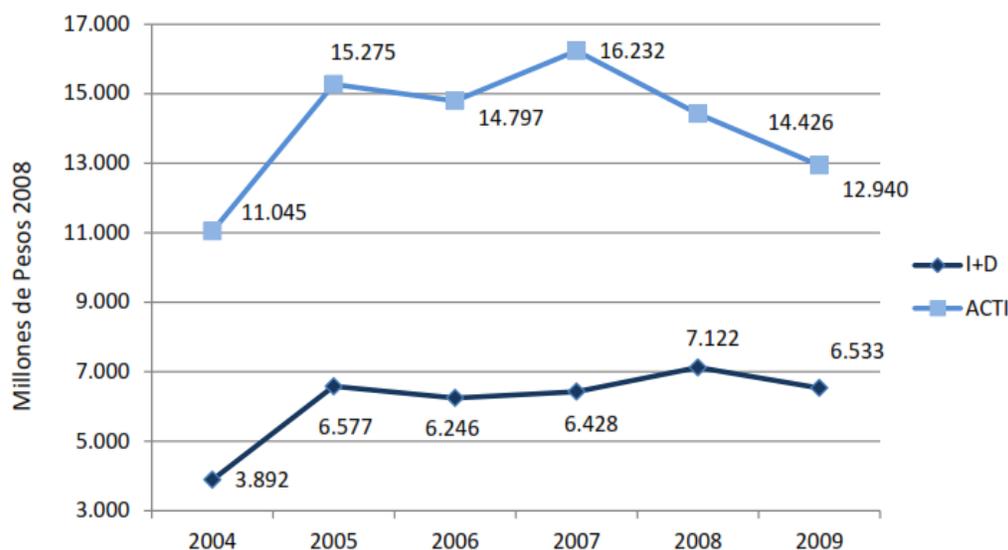


Figura 16. Evolución de la inversión de actividades científicas, tecnológicas y de innovación en Risaralda, 2004-2009. Recuperada de DNP (2011)

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades, en este caso, además contribuirá a evaluar las relaciones entre las áreas analizadas en el presente capítulo, a saber, administración y gerencia, marketing y ventas & investigación de mercado, operaciones & logística e infraestructura, Finanzas & contabilidad, recursos humanos & cultura, sistemas de información & comunicaciones, y tecnología & investigación y desarrollo. La MEFI, permitirá visualizar nuevas estrategias internas para ser implementadas (reforzando las fortalezas, y mejorando y corrigiendo las debilidades) y con ello generar ventajas competitivas (D'Alessio, 2015). Para establecer estos factores determinantes de éxito fueron analizados cuidadosamente ya que las fortalezas que posee el departamento deben ser altamente potenciales para contrarrestar y neutralizar las debilidades que también posee, tomando los elementos con mayor fortaleza con las que cuenta cada una de las áreas funcionales nombradas anteriormente. Es más que claro que el departamento cuenta con grandes fortalezas que al lograr implementar planes

mucho más desarrollados en estos factores harán que Risaralda sea un departamento que este a la altura y se vea atractivo nacional e internacional explotando positivamente estas grandes ventajas. Por consiguiente, estos factores guiarán de forma positiva hacia donde debe enfocarse los planes que desea el departamento para llegar a estar a la altura del mercado.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. El departamento cuenta con clima apto para el cultivo de café premium, conocimiento en técnicas de cultivo, procesamiento y la logística para exportar a los mercados objetivo.	0,15	4,00	0,60
2. El departamento cuenta con atractivos turísticos como lo son el ecoturismo, turismo temático (enfocado al café), agroturismo y turismo de aventura	0,15	4,00	0,60
3. El departamento cuenta con estructura consolidada y proyección de crecimiento específica en la industria de manufactura textilera.	0,05	3,00	0,15
4. El departamento cuenta con una ubicación geográfica privilegiada al estar cerca de los puertos del Pacífico.	0,07	3,00	0,21
5. El departamento es el número uno a nivel nacional en el ranking de competitividad departamental en transparencia, lo cual lo posiciona como un foco atractivo para recibir inversión de capital extranjero por su excelente gestión de recursos.	0,08	4,00	0,32
Subtotal	0,50		1,88
Debilidades			
1. El departamento posee una deficiente red vial primaria, ubicándose en el puesto número 13 entre 26 departamentos evaluados en Colombia.	0,15	1,00	0,15
2. Risaralda presenta una alta tasa de homicidios (33 por cada 100.000 habitantes) y secuestros (0.63 por cada 100.000 habitantes), lo cual aleja a posibles turistas e inversionistas.	0,09	1,00	0,09
3. El departamento presenta deficiencia en educación básica y media, su calificación es de 5.25/10 lo cual lo ubica en el puesto 14 entre 26 departamentos evaluados	0,08	2,00	0,16
4. El departamento cuenta con poca superficie de tierra para cultivar café	0,10	1,00	0,10
5. Risaralda presenta un desempleo del 10.53%, ubicándose en el puesto 21 a nivel nacional	0,08	2,00	0,16
Subtotal	0,50		0,66
TOTAL	1,00		2,54

4.3. Conclusiones

Risaralda es un departamento donde el café jugó un rol fundamental en su desarrollo, y después su declive, posterior a la era del café, el departamento tuvo un proceso de tercerización, pasando el comercio y los servicios a un primer plano. Como señaló Barón (2010), los departamentos más pequeños de los Andes Occidentales se encuentran en un momento de decisiones importantes en el ámbito económico, ya que es necesario mirar más allá a nuevos sectores que generen un mayor valor agregado y redunden en una mayor calidad de vida para sus habitantes. Aprovechando las ventajas del sector servicios, varias compañías de BPO y call centers se han asentado en Pereira y sus alrededores. Asimismo, el turismo, tanto de recreación como corporativo, es una actividad económica que presenta grandes oportunidades por la buena infraestructura y los parques naturales con que cuenta la región.

En este sentido, los departamentos de Quindío, Caldas y Risaralda están haciendo esfuerzos para trabajar conjuntamente para generar planes de turismo que atraigan turistas nacionales e internacionales y poder ofrecerles paquetes turísticos que los lleven a los tres departamentos. Sin embargo, no hay aún estadísticas confiables acerca de los recursos generados por ellas. El panorama presentado para el departamento de Risaralda muestra que para generar cambios permanentes en la calidad de vida de una población son necesarias inversiones y políticas públicas sostenidas en el tiempo. Muestra de esto son los altos índices de pobreza y desempleo debido al débil desempeño de la economía en años recientes, coexistiendo con bajos índices de NBI, debido a recursos cafeteros bien invertidos en décadas pasadas. Por esta razón es más imperativo aún encontrar sectores alternativos, o volver más eficientes los existentes, para compensar esta disminución en el dinamismo económico de este departamento (Cepeda, 2011).

Capítulo V: Intereses del departamento de Risaralda y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del departamento de Risaralda

En el presente capítulo se desarrollan los intereses del departamento de Risaralda y sus objetivos de largo plazo. Dentro de este apartado harán parte los intereses vitales, mayores y periféricos. Teniendo en cuenta la información de los planes departamentales desarrollados en el departamento y la información presentada por el Índice de Calidad de Vida de Risaralda, la entidad responsable de informar sobre el grado de vulnerabilidad de las personas o los hogares y que permite determinar los aspectos que merecen especial atención, con el fin de mejorar los activos físicos y humanos de las familias. Como lo expresa el Departamento Nacional de Planeación, el índice de condiciones de vida permite mejorar los indicadores de desarrollo porque se aproxima más a un concepto de capacidades y realizaciones que a un concepto de bienestar asociado a los ingresos.

Con base en lo anterior, el presente Plan de Desarrollo ha identificado seis determinantes bajo las cuales se puede catalogar la competitividad de la región de Risaralda. Se han denominado entonces los siguientes intereses: (i) desarrollo social; (ii) desarrollo económico; (iii) salud y educación; (iv) ecología y medio ambiente; (v) infraestructura; y (iv) efectividad gubernamental. Se considera que estos son los motores que generan un mejor desarrollo en el crecimiento económico de Risaralda y que reflejará no solo resultados frente al PIB departamental y nacional sino en la calidad de vida de sus habitantes.

En el desarrollo social el Departamento se mueve en un nivel medio desarrollo. Sin embargo, esas condiciones se han mantenido por debajo del promedio nacional y se observan claras diferencias económicas y sociales entre los municipios risaraldenses en las que, si bien la capital se acerca al logro de índices de desarrollo alto, al igual que sus municipios del Área

Metropolitana y Santa Rosa de Cabal, otros municipios como Quinchía, Mistrató y Pueblo Rico tienden hacia niveles de bajo desarrollo (DNP, 2011).

Para el año 2010, Risaralda cuenta con una población pobre y vulnerable que de acuerdo al SISBEN y a los listados censales es de 711.782; lo que representa el 77.40% del total de la población DANE. Conforme a la normatividad vigente en el sector salud dicha población debe identificarse a través del SISBEN, lo que implica que una alta proporción de la población puede acceder a los beneficios del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) ya sea como beneficiarios del Régimen subsidiado o transitoriamente como pobre y vulnerable no afiliada al SGSSS (DNP, 2011). Este interés es entonces de carácter urgente, se debe promover el desarrollo social del departamento de manera que deje de figurar en los índices nacionales como un departamento estancado por esto son componentes fundamentales del Plan Estratégico la equidad social, igualdad de condiciones, la calidad de vida, el empleo y el bienestar.

En el desarrollo económico, Risaralda en el año 2014 creció en 4,3%, valor más alto desde el año 2007 y superior en un punto porcentual respecto al año anterior (3,3%). Sin embargo, menor que el crecimiento del PIB del país (4,6%). Entre los años 1990 y 2011, el sector industrial pasó de representar el 22,5% a ser el 16,8%, proceso de desindustrialización que comprometió la generación de empleo formal con calidad y de larga duración en Pereira. Por su parte, el sector comercial se ha sostenido alrededor del 19% y el sector agropecuario pasó de representar el 7,4% al 4%, cerca de un 50% de pérdida en la actividad económica en un sector tradicionalmente estratégico en generación de valor agregado y de alto impacto social, situación que se explica en gran medida por la pérdida de producción cafetera (ICV, 2015a).

Por eso, se evidencia que el sector agropecuario es estratégico en generación de valor agregado y de alto impacto social. Por su parte, la industria y la construcción con el 17% y 6%

del PIB respectivamente, generan empleo en la misma proporción. Adicionalmente, en el comercio la generación de valor agregado es más limitada y presenta menor nivel de productividad laboral, pues al ocupar cerca del 35% de la población genera el 19% del PIB, el sector del transporte y de las comunicaciones con el 8,2% del PIB genera el 12,6% del empleo y los servicios con el 40% del PIB generan empleo en la misma proporción.

Es por esto que Pereira plantea apuestas en términos de desarrollo como Invest in Pereira para atraer inversión extranjera y generación de empleo, la Zona Franca, la Red de Nodos, el Parque Temático de Flora y Fauna, el Centro de Convenciones y la ampliación y remodelación del aeropuerto, las cuales son apuestas de ciudad que presentan soluciones más estructurales que coyunturales. Se propone entonces el incremento de la competitividad regional a través de la potencialización de actividades económicas en el sector agropecuario, la industria, la construcción.

Respecto a la salud y la educación se considera que son dos sectores de gran importancia para el bienestar de la ciudadanía. En Pereira el 60% de los establecimientos educativos son oficiales (180), mientras que los no oficiales representan el 40% restante (122 establecimientos). Para el 2014 hubo un total de 102.617 estudiantes matriculados en instituciones educativas -84% asiste a colegios públicos y 16% asiste a colegios privados-. Evidenciando que, un colegio público en promedio tiene 459 estudiantes y uno privado en promedio tiene 133 estudiantes. En colegios públicos se tiene en promedio un computador por cada 10 estudiantes y un docente por cada 30 estudiantes.

Por su parte, Pereira y su Área Metropolitana cuenta con 42.826 estudiantes en instituciones de educación superior, el 90% en Pereira, de los cuales 8.194 son estudiantes del SENA, superando a la vecina ciudad de Manizales. Sin embargo, cuando se analiza por tasa, la

matrícula universitaria per cápita de Pereira por cada 100 habitantes es menor que la de Manizales, Medellín y Bucaramanga, evidenciando que aún Pereira tiene capacidad para aumentar la cobertura. Además, la deserción en educación superior fue del 13,3% en 2013, por encima del promedio nacional (10%), lo que significa que menos de la mitad de quienes inician una carrera universitaria la terminen (ICV, 2015b).

Es por eso que en el componente educativo primará la atención de la primera infancia, infancia y adolescencia, y se priorizará la educación básica, media y universitaria., se incentivará al gremio docente, y cubrirá el grado de escolaridad en la mayoría de la población, es importante además, fortalecer el bilingüismo, destinar apoyos económicos para los jóvenes talento de la región para su formación profesional y se apoyará a las universidades para lograr la certificación institucional de alta calidad.

La salud es definida como el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedades (OMS). Según datos del Ministerio de Salud y Protección Social, el 97,1% de los pereiranos está vinculado al sistema de salud: 66,9% al régimen contributivo y 30,2% al régimen subsidiado; 2,9% no está vinculado. Siendo la cobertura más alta en los últimos 4 años, especialmente por el aumento del régimen contributivo, explicado principalmente por la disminución del desempleo.

Si bien es cierto, el sistema de salud colombiano ha generado avances en la cobertura del aseguramiento -acceso-, ello es diferente a la accesibilidad o el acceso efectivo a los servicios. Es decir, que se pueda usar cuando se necesite. Lo cual, depende de la capacidad instalada y la infraestructura médica. En este aspecto, se evidencia un reto importante en la ciudad de Pereira (ICV, 2015c). Es por eso que en el ámbito de la salud los esfuerzos se concentrarán en la prevención de las enfermedades, el mejoramiento de los diferentes niveles de atención, el

mejoramiento de la cobertura, pero más que la expansión de centros y servicios, el interés de Risaralda debe apuntar además a la cualificación en la prestación de estos servicios.

Respecto al interés ecológico y ambiental es importante resaltar que los ecosistemas mayormente representados hoy en día en el departamento corresponden a los ecosistemas naturales (bosques, páramo, y lagunas) que suman cerca de 175.500 Ha (49% del total del área); en segundo lugar tenemos los agroecosistemas o ecosistemas agropecuarios con un total aproximado de 173.500 Ha (48,4 % del total del área), lo que representa sin lugar a dudas frente a otros departamentos, una situación positiva en relación con la oferta de bienes y servicios ecosistémicos (DNP, 2011).

Por un lado, la distinción de Risaralda en el panorama nacional e internación a este respecto, en primer lugar por ser el departamento de Colombia con mayor cantidad de áreas naturales protegidas (36% de su territorio), está inscrito en el programa internacional de preservación de Bosques Modelos, y además, hace parte del Paisaje Cultural Cafetero (PCC) considerado hoy en día como patrimonio cultural de la humanidad, hecho ante el cual los departamentos del Eje Cafetero trabajan intensamente para preparar el destino y los productos turísticos en el marco de la marca de la ruta del Café. Estos antecedentes posibilitan la consolidación de un clúster de turismo ecológico de talla mundial.

Se debe destacar igualmente que todavía existen prácticas culturales que atentan contra el medio ambiente como por ejemplo prácticas productivas agropecuarias nocivas para el medio ambiente, procesos de deforestación, asentamientos humanos en zonas de alto riesgo, vertimientos inadecuados de aguas residuales y deficientes tratamientos de residuos sólidos. A pesar de las capacitaciones y los controles, no existe una responsabilidad con el medio ambiente. Es fundamental entonces la evaluación de esta problemática, la pronta solución, la

concientización frente a la preservación del medio ambiente, la generación y adecuado proceso a los recursos renovables, la generación de una ecología sostenible, ya que en este aspecto Risaralda debe aprovechar la ventaja competitiva que le ofrece su ecología para estar en niveles de desarrollo superiores.

En el tema de la infraestructura se deben tener en cuenta los procesos urbanos, favorecidos por la reducción de las distancias y las barreras de comunicación que indican que la urbanización se difundirá de forma creciente por el territorio, no solo de manera concentrada sino también dispersa, debido a la creciente movilidad poblacional y de los factores productivos derivada del nuevo orden económico mundial signado por la globalización, las transformaciones tecnológicas, el mejoramiento continuo de las comunicaciones y el transporte y la creciente interacción urbana – rural – regional – nacional y global.

La estrategia que se propone en este aspecto, se refiere a los corredores de desarrollo, este se estructura con base en la articulación entre nodos urbanos, redes de infraestructuras y flujos de actividades económicas, sociales, alrededor de ejes de alcance internacional, nacional y/o regional, que permiten la configuración de regiones alrededor de las franjas de influencia de tales ejes. Se trata de trascender la mirada tradicional aislada de centros urbanos y redes de infraestructura y comunicaciones, hacia una perspectiva más amplia que relaciona procesos de desarrollo regional alrededor de tales ejes, considerando no solo la conexión entre ciudades y puertos de exportación, sino el desarrollo regional lineal que se puede propiciar en las zonas aledañas por donde pasan tales infraestructuras y flujos, de manera que beneficie e impulse lateral y transversalmente el desarrollo regional. Identificar la ubicación y el rol funcional que juegan las ciudades en tales corredores es clave para comprender su posición frente a las redes de ciudades y los flujos, donde buscan proyectarse a futuro. (DNP, 2011).

Se requiere para Risaralda el planteamiento de estos corredores de desarrollo y la construcción de nuevas instalaciones, la adecuación de puentes, vías, carreteras que permitan el fácil acceso y transporte a todas las regiones del país.

En cuanto a la efectividad gubernamental es importante plantear que las instituciones formales e informales presentes en el territorio han impedido alcanzar los resultados esperados. Algunos analistas se atreven a sustentar la hipótesis que las actuales instituciones no superan las intervenciones básicas y, a juicio de ellos, se debería hacer una evaluación para determinar las funciones institucionales que realmente se requerirían para el desarrollo regional, sobre todo porque se participa en una sociedad con características globales, rodeada de altos niveles de incertidumbre, significativos niveles de competitividad basados en la innovación y el creciente interés de participar en un mundo responsable con las personas y los recursos naturales, responsable con la vida (DNP, 2011). El manejo de las finanzas públicas es un elemento central para la consecución de los objetivos de desarrollo que se definen en el presente Plan y más importante aún, que este haga parte de las políticas de calidad y transparencia y proponga estrategias que sean ejecutables y medibles para el departamento.

La historia del departamento de Risaralda está marcada de manera significativa por la economía y ligada a la historia del Quindío y Caldas. La economía del departamento de Risaralda en el siglo XX pasó de ser una economía agrícola, principalmente por sus cultivos de café, a una basada sobre todo en el comercio y los servicios. El declive de la economía cafetera hizo que los tres departamentos del llamado Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda), tomaran trayectorias divergentes. Gracias a los recursos generados en el pasado por el café, el departamento cuenta con una buena infraestructura y buenos índices de capital humano, en comparación con otros departamentos. Esta bonanza cafetera llevó a que se creara un andamiaje

institucional sólido en toda la región cafetera, y a que se invirtieran cuantiosos recursos, lo que se refleja en sus bajos indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas y su alta escolaridad relativa.

Pero esto no se ha traducido en un crecimiento económico de largo plazo ni tampoco se encuentra que los recursos hayan servido para crear una base industrial sólida. En la historia actual, esto ha tenido impacto psicosocial significativo ya que el departamento lleva varias décadas en un significativo estancamiento en muchos de sus índices de competitividad y esto ha generado por consiguiente un deterioro reciente de la calidad de vida de sus habitantes, evidenciado en las cifras de pobreza y desempleo. Porque si bien la actividad comercial ha sido una vocación tradicional de su población, esta no ha sido capaz de generar un alto valor agregado ni empleo de calidad (Cepeda, 2011).

5.2. Potencial del departamento de Risaralda

En el dominio demográfico nueve de los 14 municipios risaraldenses contabilizaron en 2005 menos población que la registrada en 1993. Y este proceso de despoblamiento no parece tener retorno con los esquemas y políticas vigentes de desarrollo. Por supuesto, sin atender debidamente estas tendencias no será viable una estrategia económica que se acompañe de criterios de inclusión y de equidad. La esperanza de vida en Risaralda, pasó de 66 a 78 años entre 1993 y 2005. El proceso de envejecimiento de la población es particularmente notable en los pequeños municipios y en las zonas rurales, donde ya se empiezan a presentar serias dificultades para conseguir mano de obra en tiempos de cosecha. Al tiempo que la población urbana se concentra en Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa y La Virginia, los 10 municipios restantes siguen conservando una mayoría de población rural.

Risaralda tiene una población pluriétnica: 25.000 habitantes indígenas y 44.000 afrocolombianos. Las ofertas de desarrollo para ellos son bastante limitadas, aunque su territorio no es nada despreciable: existen 5.000 hectáreas de propiedad colectiva de las comunidades afrocolombianas y se cuenta con cinco resguardos debidamente reconocidos que suman 25.000 hectáreas. Unos y otros están ubicados en territorios de alto valor por su biodiversidad y por los servicios ambientales que pueden prestar. La situación social de estos grupos presenta indicadores de pobreza siempre por debajo de los promedios departamentales. Los municipios de Quinchía, Mistrató y Pueblo Rico que dan asiento a estas comunidades representan, paralelamente, los casos críticos de la pobreza en el departamento. Quizás esta es una manera de recordar que los desequilibrios territoriales también están presentes y deben ser atendidos. Y transformados en una responsabilidad permanente de la agenda pública (Arango, 2008).

En el aspecto geográfico como ya se mencionó, Risaralda es un departamento privilegiado en el aspecto ecológico de su territorio. Uno de los mayores potenciales del departamento lo representa su Sistema Departamental de Áreas Naturales Protegidas. Los ecosistemas mayormente representados hoy en día en el departamento corresponden a los ecosistemas naturales (bosques, páramo, y lagunas) que suman cerca de 175.500 Ha (49% del total del área); en segundo lugar, están los agroecosistemas o ecosistemas agropecuarios con un total aproximado de 173.500 Ha (48,4 % del total del área) (DNP, 2011).

Las áreas protegidas del departamento de Risaralda responden a un esfuerzo colectivo de diferentes instituciones, organizaciones sociales y comunidades campesinas, indígenas y negras del departamento, por la conservación y el mantenimiento de áreas que prestan unos servicios ambientales vitales para el desarrollo de la población risaraldense. Estas áreas fueron identificadas desde diferentes perspectivas; la mayoría con el propósito fundamental de proteger

microcuencas abastecedoras de acueductos municipales; otras con el fin de proteger la diversidad biológica y otras con el objetivo de proteger territorios comunitarios (indígenas y negros).

El Sidap Risaralda, creado en el año 2000 por el Consejo Directivo de la Corporación Autónoma Regional de Risaralda, Carder, está conformado por áreas protegidas del nivel local, regional y nacional, entre las que se cuentan 12 parques municipales naturales, 5 parques regionales naturales, 2 áreas de manejo especial de comunidades indígenas y negras, 2 parques nacionales naturales y 1 santuario de flora y fauna. Las áreas protegidas de carácter regional y municipal en Risaralda complementan el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, administrado por la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales (UAESPNN), para consolidar un verdadero sistema de conservación del patrimonio ambiental en el departamento (Sidap, 2009).

Respecto al potencial económico de Risaralda, como ya se mencionó, Risaralda en el año 2014 creció en 4,3%, valor más alto desde el año 2007 y superior en un punto porcentual respecto al año anterior (3,3%). Sin embargo, menor que el crecimiento del PIB del país (4,6%). Entre los años 1990 y 2011, el sector industrial pasó de representar el 22,5% a ser el 16,8%, proceso de desindustrialización que comprometió la generación de empleo formal con calidad y de larga duración en Pereira. Por su parte, el sector comercial se ha sostenido alrededor del 19% y el sector agropecuario pasó de representar el 7,4% al 4%, cerca de un 50% de pérdida en la actividad económica en un sector tradicionalmente estratégico en generación de valor agregado y de alto impacto social, situación que se explica en gran medida por la pérdida de producción cafetera (ICV, 2015a).

Por eso, se evidencia que el sector agropecuario es estratégico en generación de valor agregado y de alto impacto social. Por su parte, la industria y la construcción con el 17% y 6%

del PIB respectivamente, generan empleo en la misma proporción. Adicionalmente, en el comercio la generación de valor agregado es más limitada y presenta menor nivel de productividad laboral, pues al ocupar cerca del 35% de la población genera el 19% del PIB, el sector del transporte y de las comunicaciones con el 8,2% del PIB genera el 12,6% del empleo y los servicios con el 40% del PIB generan empleo en la misma proporción.

En Pereira, en los últimos dos años los establecimientos empresariales han crecido en promedio 6,6%, mostrando de un lado la formalización empresarial acompañada de una capacidad en el emprendimiento producto de los programas que tiene el territorio para el fortalecimiento empresarial en distintas temáticas. La economía regional ha presentado un crecimiento económico durante los últimos dos años, logrando estar por encima del promedio nacional de hecho se estima que la economía nacional tenga un crecimiento del PIB entre el 2.0-2.5%, mientras la economía local se proyectó un crecimiento entre el 3.0y 3,3%, para el año 2016 (CCP, 2016).

En el ámbito de la ciencia y tecnología, se puede mencionar que los resultados generales en términos de desarrollo e implementación en la dinámica empresarial de CTI para la ciudad de Pereira y para Risaralda no son los mejores según el Consejo Privado de Competitividad, situación que limita el desarrollo económico y competitivo. Aunque se han hecho esfuerzos importantes en diversas visiones pareciera que aún no se logran resultados de en CTI significativos.

En el caso de Risaralda la inversión en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) y en Investigación y Desarrollo (I+D), en el contexto nacional, es relativamente baja de 0.581% y 0.26%, si se tiene en cuenta que representa el 2.0% población nacional, el 1.9% de la población ocupada y el 1.5% del PIB nacional. Parte del rezago socioeconómico del

departamento se debe entonces a la menor inversión en CTI, lo cual limita el desarrollo de la gente y se refleja en la menor producción de bienes y servicios de alto valor agregado, en la diversificación de mercado y producto, y en general en la productividad y competitividad.

La capital del país Bogotá concentra el 50% de la inversión en ACTI, y el 45.1% de la I+D. por supuesto cualquier departamento es asimétrico en comparación con Bogotá, ilustrando la centralidad del país. Un referente de comparabilidad como Caldas, presenta una inversión de 1.736% en ACTI, y de 2.387 en I+D, triplicando la participación de Risaralda en ACTI, y 10 veces la inversión en I+D, sin duda este hecho es una variable explicativa al mejor nivel de competitividad, en general de Caldas y en particular en CTI y la dinámica empresarial.

Como referente los grupos de investigación que en teoría deben ser los interlocutores entre la academia y el sector productivo, indican que se tiene en Risaralda un total de 103 grupos de investigación activos, que representan el 2.4% del país y 40 grupos inactivos (2014). Según los registros del OCyT, se tienen 13 grupos de investigación menos que en los años 2013-2012.

Los investigadores asociados a grupos de investigación en Risaralda fueron 236, representando el 2.4% del país y en Caldas son 413 investigadores el 4.2%. En el caso de Risaralda se tiene un promedio de 2.2 investigadores por grupo. Frente a las patentes en Risaralda se registraron 38 de las cuales se concedieron 15 patentes que representan el 2.9% del promedio nacional, mientras en los modelos de utilidad se registraron 35 y se otorgaron 20 es decir el 1.9% del total nacional. Y los diseños industriales se solicitaron 47 y se otorgaron 30, equivalente al 2.5% del promedio nacional (CCP, 2016).

Como ya mencionó, en el aspecto administrativo, en la actualidad y hasta el 2019, Risaralda será gobernado por Sigifredo Salazar Osorio, abogado de la Universidad Libre de Pereira y especialista en Derecho Administrativo de la misma institución. Él es el responsable de

dar cumplimiento al artículo 305 de la Constitución Política de Colombia, que destaca entre sus atribuciones, cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, decretos y ordenanzas; actuar como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio; presentar a la Asamblea Departamental los planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas y presupuesto anual de rentas y gastos, (Corte Constitucional de Colombia).

El gobernador y la administración de Risaralda de según el Decreto 1222 de 1986 en el Artículo 7, deben participar en la elaboración de los planes y programas nacionales de desarrollo económico y social y de obras públicas y coordinar la ejecución de los mismos. Cumplir funciones y prestar servicios nacionales, o coordinar su cumplimiento y prestación, en las condiciones que prevean las delegaciones que reciban y los contratos o convenios que para el efecto celebren. Prestar asistencia administrativa, técnica y financiera a los municipios, promover su desarrollo y ejercer sobre ellos la tutela que las leyes señalen. Colaborar con las autoridades competentes en la ejecución de las tareas necesarias por la conservación del medio ambiente y disponer lo que requiera la adecuada preservación de los recursos naturales. Cumplir las demás funciones administrativas y prestar los servicios que les señalen la Constitución y las leyes (Gobernación de Risaralda. 2017b).

El Departamento de Policía de Risaralda está conformado por el Comando de Departamento y un Subcomando integrado por el Centro de Información Estratégico Policial y un Centro Automático de Despacho. También por un Comando Operativo de Seguridad Ciudadana, una Jefatura Administrativa y el GUTAH. En el siguiente organigrama se puede apreciar mejor la estructura policial del departamento.



5.3. Principios Cardinales del departamento de Risaralda

Se analizarán los 4 principios cardinales del departamento de Risaralda que están relacionados: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes: el departamento de Risaralda tiene varias instituciones que influyen sobre su gestión y administración. Sus principales influenciadores son el Gobierno Nacional, la Gobernación de Risaralda, la Alcaldía de Pereira y las alcaldías de los otros 13 municipios. También los departamentos vecinos, tanto los que hacen parte del Eje Cafetero como los de la Región Andina. La Contraloría General de la Nación, la Asamblea Departamental, la Cámara de Comercio de Pereira. También sus secretarías y dependencias entre las que se destacan la Secretaría de Deportes, recreación y cultura; Desarrollo Agropecuario; Desarrollo económico y competitividad; Desarrollo social; Educación; Gobierno; Hacienda; Infraestructura; Jurídica; de Planeación; y de Salud. Todas tienen un papel activo en la gestión política, económica y social del departamento.

La influencia de estas instituciones supondrá el desarrollo futuro del departamento y de sus habitantes. El departamento debe estar preparado para interactuar junto con las entidades nacionales, así como con las departamentales y regionales, públicas y privadas, para garantizar que se convierta en el principal destino y foco de inversión de la nación.

Lazos pasados y presentes: entre los lazos pasados y presentes se destaca por un lado la importancia de la economía cafetera. Uno de los instrumentos fundamentales de la política cafetera en el país ha sido el Fondo Nacional del Café (FoNC). Creado en 1940 por la Federación Nacional de Cafeteros y el gobierno nacional, el FoNC fue establecido como una cuenta en las finanzas públicas que se beneficia con los aportes del sector. Los recursos del fondo no

solamente son usados para reducir el impacto de la volatilidad de los precios internacionales en el precio interno pagado a los caficultores, sino ha servido también para la provisión de bienes públicos dirigidos a los productores de café y al desarrollo de las zonas cafeteras. Como lo señala un reporte reciente, los recursos del FoNC han servido para aumentar el bienestar social de los habitantes de las regiones cafeteras, y en opinión de muchos, el FoNC y la Federación de Cafeteros suplió la ausencia del Estado en términos de inversión en las épocas de oro del café en Colombia (Barón, 2010).

En la actualidad se puede destacar al Sistema Departamental de Áreas Naturales Protegidas de Risaralda, por medio del cual, se destaca además el programa de Bosque Modelo (BM) del cual Risaralda hace parte. Gracias a este reconocimiento Risaralda ha dado pasos importantes en la consolidación ecoturística de la región, y la preservación del medio ambiente por medio de iniciativas de naturaleza voluntaria, conformadas por una amplia base que enlazan la silvicultura, investigación, agricultura, minería, actividades recreativas y otros valores e intereses dentro de un paisaje en particular (Risaralda Bosque Modelo, s.f.).

Gracias a este lazo Risaralda es un referente en el direccionamiento de sus políticas y estrategias, que puede también brindar colaboración y compartir información no solo con otros Bosques Modelos, sino con otros potenciales en temas como la gobernanza forestal, el fortalecimiento de la gestión ambiental local, la gestión integral del riesgo, consolidación de sistemas regionales y locales de Áreas Naturales Protegidas, en el tema de los cafés especiales y en temas de ordenamiento territorial, entre otros.

Contrabalancee de intereses: el desarrollo económico y social del departamento no solo depende de su propia gestión, sino que está ligado a las condiciones, decisiones y al destino que el Gobierno y las entidades centrales dispongan. Si bien es cierto que el departamento cuenta con

un potencial sumamente alto e interesante por las oportunidades competitivas que tiene, es bueno resaltar que muchas regiones del país estarán muy atentas a la redistribución presupuestal, a la participación en proyectos de infraestructura y la consecución de inversión extranjera en sus territorios. Esto supone que aun cuando los presupuestos se aumenten, en teoría, la competencia entre departamentos puede llegar a ser importante. Por este motivo, sería recomendable que el departamento de Risaralda realice alianzas estratégicas con otros departamentos como Quindío, Valle, Chocó, Caldas y Antioquia. Más aun teniendo en cuenta que la destinación de presupuesto por parte del Estado da prioridad a las regiones menos favorecidas y a las más desarrolladas, lo que deja a departamentos como Risaralda, que se encuentran en una posición intermedia en una posición de desventaja respecto a la captación de recursos del Estado.

Conservación de enemigos: se puede decir que Risaralda no tiene ninguna problemática con sus departamentos vecinos. Se pueden deducir algunas problemáticas de competitividad. Como es sabido, el Eje Cafetero es una región geográfica, cultural, económica y ecológica de Colombia en la cual además de Risaralda se encuentra Caldas, Quindío, la región norte del Valle del Cauca, y el noroccidente del Tolima, siendo Pereira la ciudad más poblada de la región. Estas regiones tienen muchas características comunes, el factor turístico y agropecuario quizá sean las dos más notables.

Los cambios en la composición presupuestal supondrán una rápida carrera por la consecución de fondos, inversión y recursos tanto en el sector público como del privado y solo los departamentos capaces de demostrar un mayor potencial son los que obtendrán el mayor volumen de inversión. En ese sentido, Risaralda tiene que competir en términos del sector turístico con el departamento de Quindío que año tras año viene implementando estrategias significativas en la explotación de este potencial y captando mayores beneficios que Risaralda.

5.4. Matriz de Intereses del departamento de Risaralda (MIO)

En la Tabla 14 se pueden observar los intereses organizacionales del departamento de Risaralda los cuales van alineados frente a como se debe fortalecer el departamento para seguir siendo competitivos en Colombia como se ha venido haciendo, además de poder contrarrestar a los competidores, como lo son Caldas, Antioquía y Quindío; sin embargo, estos intereses son fundamentales para lograr una sostenibilidad en el largo plazo. Si bien estos intereses buscan el bienestar total del departamento en diferentes sectores, como lo son el económico, tecnológico, educativo y agrícola; Risaralda se debe seguir fortaleciendo como se ha estado haciendo los últimos años para que siga creciendo en el escalafón del índice de competitividad.

Tabla 14

Matriz de Interés del departamento de Risaralda (MIO)

Interés organizacional del departamento de Risaralda	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Potencializar la industria turística	Risaralda * Quindio *	Caldas*	
2. Incrementar las ventas de café	Risaralda * Quindio * Caldas*		
3. Incrementar las exportaciones de productos manufacturados	Risaralda * Caldas*	Quindio *	
4. Incentivar los sectores de comercio, gastronomía y hotelería	Risaralda * Quindio *	Caldas*	
5. Disminuir el porcentaje de desempleo	Risaralda * Quindio * Caldas*		

Nota: * Intereses Comunes, ** Intereses opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Cada uno de los objetivos de largo plazo está alineado con la visión del departamento; debido al tamaño del departamento, al relativamente bajo tamaño de su población y a las características de la industria los OLP están enfocados a ganar en competitividad y maximizar el valor agregado a las actividades económicas, convirtiéndose en un referente a nivel nacional.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1): En el 2027 los ingresos provenientes por turismo serán de US \$180 millones, actualmente ingresan US \$95 millones.

El turismo es uno de los sectores que el departamento puede explotar apalancándose en la posición geográfica, clima y las características naturales de sus habitantes, para aumentar los ingresos también se debe incrementar el presupuesto, en el 2027 habrá duplicado su presupuesto en turismo a \$724 miles de millones con lo que se ubicaría al departamento dentro de los cinco primeros lugares en el sector turismo. En el año 2016 fue de \$362 miles de millones un monto compartido con el sector de industria y comercio.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2): En el 2027 las ventas de café serán de US\$712,8 millones, actualmente se encuentran en US\$356,4 millones.

Indudablemente los ingresos de café representan un rublo importante en el departamento, es la principal fuente de ingresos agrícolas y el departamento cuenta con lo necesario para mejorar la calidad del producto, el departamento debe incrementar la producción y generar valor a su producción actual.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3): En el 2027 las exportaciones de productos manufacturados serán de US \$189,08 millones, actualmente se encuentran en US \$94,5 millones

La visión de Risaralda establece que el departamento hace sinergias entre sectores claves de la economía y aprovecha al máximo la infraestructura física, tecnológica y de innovación. Con este objetivo se busca desarrollar un sector importante para el desarrollo comercial, fortalecimiento del sector manufacturero para expandir la canasta exportadora.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4): En el año la calificación en educación básica y media del departamento de Risaralda será de 7/10, actualmente se encuentran en 5.25/10

Siendo un sector que se debe desarrollar de forma inmediata ya que se encuentra muy bajo la calificación entre los 26 países evaluados, es vital darle el protagonismo necesario para que este sector siga creciendo y asimismo logre incrementos importantes aportes al desarrollo del capital humano del departamento.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5): Para el año 2027 el departamento tendrá un total de 400 mil personas ocupadas, actualmente se encuentran ocupadas 309 mil personas

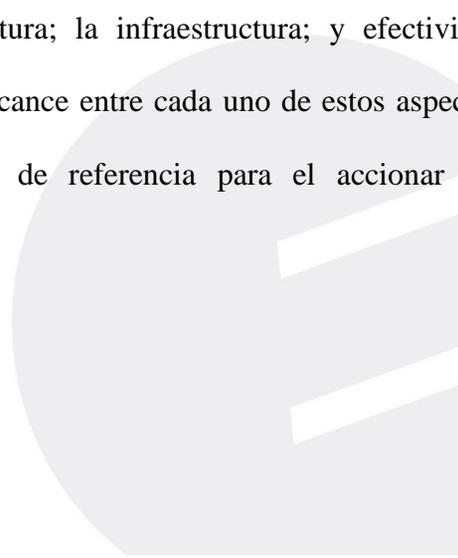
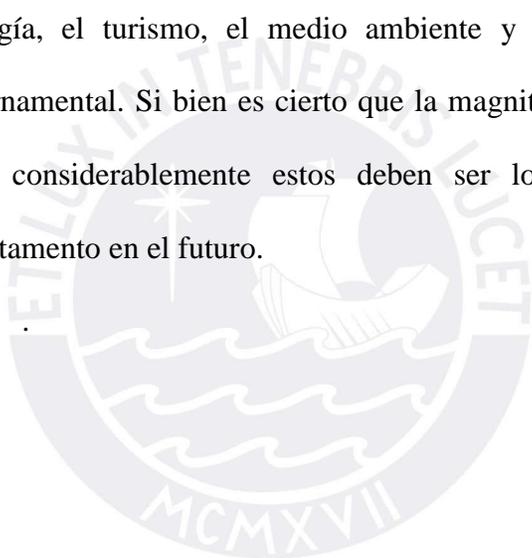
Este objetivo es clave ya que encierra como se generará bienestar a la población de Risaralda, desarrollando el sector económico y comercial dará al departamento empleo seguro con el fin de recuperar su confianza y logrando bienestar social para todos. En el año 2017 se encuentran 20 mil habitantes desocupados y 181 mil inactivos. Los puestos generados serán tanto para los habitantes desocupados y atractivos para parte de los habitantes inactivos. Como pueden ver en el slide que se anexa o actualmente hay 309.000 personas ocupadas en Risaralda y área metropolitana. Es el dato más verídico que tenemos actualmente con 20.000 desocupados y 181.000 inactivos, el objetivo es dar trabajo a los desocupados y a parte de los inactivos

5.6. Conclusiones

La elaboración de los objetivos estuvo sustentada en generar desarrollar diferentes sectores económicos, agrícolas y comerciales que ayude a lograr de manera clara y transparente

la situación actual de Risaralda enfocados a mejorar la tasa de empleo y asimismo llevar a que la población tenga un bienestar social y económico positivo,.Si bien estos índices no tienen la última palabra las problemáticas de cada departamento pues muchas especificidades se pueden quedar por fuera, su importancia sí es capital a la hora de hacerse un panorama de la situación de cada uno.

En el departamento de Risaralda se identifican como grandes potenciales su geografía, la cantidad y calidad de sus recursos naturales, el talento humano, el departamento debe adoptar los objetivos de largo plazo para lograr un mejoramiento integral en la calidad de vida de sus habitantes. Sus intereses regionales abarcan el desarrollo social y económico; agrícola y social; la ecología, el turismo, el medio ambiente y la agricultura; la infraestructura; y efectividad gubernamental. Si bien es cierto que la magnitud y el alcance entre cada uno de estos aspectos varía considerablemente estos deben ser los marcos de referencia para el accionar del departamento en el futuro.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)



Para el análisis de la matriz FODA de acuerdo con D'Alessio se tomaron las fortalezas y debilidades de la MEFI y las oportunidades y amenazas de la MEFE, con esta información podemos obtener las cuatro entradas para los 4 cuadrantes mencionados (FO, FA, DO, DA), esto lleva a que se generen las estrategias internas y externas que surgen para confrontar, explotar y evitar cuando se combinan los factores críticos de éxito. Los siguientes pasos ayudan a emparejar las estrategias en la MFODA: a). Estrategias FO-Explorar (Maxi-Maxi) se debe emparejar las estrategias usando las fortalezas internas de la organización con las oportunidades externas; b). Estrategia FA Confrontar (Maxi-Mini), se emparejan las fortalezas internas para poder disminuir el impacto de las amenazas externas; c) Estrategias DO Buscar (Mini-maxi) se emparejan las debilidades internas para sacar mayor provecho de las oportunidades externas, y por ultimo c) Estrategias DA Evitar (Mini – Mini) emparejando y debilitando las debilidades internas con las amenazas externas. En la Tabla 15 a continuación se presentan 24 estrategias para el departamento de Risaralda.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

En esta matriz D'Alessio (2015) es usada para determinar la apropiada postura de una organización, donde se combinan los factores relativos a la industria y la estabilidad del entorno y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización. Con esto se obtienen los cuatro cuadrantes los cuales cada uno está relacionado con una postura estratégica las cuales son agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas

El resultado para el departamento de Risaralda al realizar la calificación de los factores es Agresiva como se observa en la Tabla 16 con alta fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria. Risaralda cuenta con una industria atractiva en el mercado colombiano haciendo que su PIB crezca en mayor velocidad y por encima del promedio del país, además que goza de una alta ventaja competitiva que protege su fortaleza financiera. Deben enfocarse en realizar mejores estrategias con los departamentos a su alrededor ya que al ser un departamento pequeño es importante que se fortalezca con este tipo de alianzas; también con los demás departamentos de Colombia para fortalecer su participación en el mercado colombiano con sus productos agrícolas y además la capacidad de producción industrial que ha venido desarrollando. Este cuadrante resalta la estrategia de ser exploradores, buscadores, quienes van más allá investigando nuevos mercados, diversificando sus productos y descentralizando procesos; así Risaralda se ha caracterizado los últimos años experimentando mercados asiáticos y aumentado las exportaciones a dichos países.

Tabla 15
(MFODA)

FORTALEZA		DEBILIDAD
F1. El departamento cuenta con clima apto para el cultivo de café premium, conocimiento en técnicas de cultivo, procesamiento y la logística para exportar a los mercados objetivo.		D1. El departamento posee una deficiente red vial primaria, ubicandose en el puesto numero 13 entre 26 departamentos evaluados en Colombia.
F2. El departamento cuenta con atractivos turísticos como lo son el ecoturismo, turismo temático (enfocado al café), agroturismo y turismo de aventura		D2. Risaralda presenta una alta tasa de homicidios (33 por cada 100.000 habitantes) y secuestros (0.63 por cada 100.000 habitantes), lo cual aleja a posibles turistas e inversionistas.
F3. El departamento cuenta con estructura consolidada y proyección de crecimiento específica en la industria de manufactura textilera.		D3. El departamento presenta deficiencia en educación básica y media, su calificación es de 5.25/10 lo cual lo ubica en el puesto 14 entre 26 departamentos evaluados
F4. El departamento cuenta con una ubicación geográfica privilegiada al estar cerca de los puertos del Pacífico.		D4. El departamento cuenta con poca superficie de tierra para cultivar café
F5. El departamento es el número uno a nivel nacional en el ranking de competitividad departamental en transparencia, lo cual lo posiciona como un foco atractivo para recibir inversión de capital extranjero por su excelente gestión de recursos.		D5. Risaralda presenta un desempleo del 10.53%, ubicandose en el puesto 21 a nivel nacional

OPORTUNIDADES	Estrategias FO (EXPLOTE)	Estrategia DO (BUSQUE)
O1. Aumento del consumo de variedades de cafés premium a nivel mundial especialmente en los mercados Asiáticos, Norteamericanos y Australianos	FO1. Investigar, desarrollar y comercializar variedades de café premium que sean atractivos a mercados asiáticos, norteamericanos y australianos (F1, F4, O1, O4, O5)	DO1. Implementar plan masivo de infraestructura vial que conecte el departamento con los puertos del Pacífico y con los departamentos del triángulo del café (D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
O2. El creciente interés por el turismo en Colombia luego de la finalización del proceso de paz provenientes de países como Estados Unidos, España y Brasil	FO2. Posicionar a Risaralda como principal vitrina turística del eje cafetero con enfoque en ecoturismo, turismo temático, agroturismo y turismo de aventura (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)	DO2. Crear plan maestro de seguridad en el departamento que involucre factores como cultura ciudadana, educación, fuentes de trabajo, tecnología, capacitación y modernización del pie de fuerza (D2, D3, D5, O2, O5)
O3. El crecimiento del sector textilero en Estados Unidos, Reino Unido y la Eurozona.	FO3. Desarrollar planes de productividad, innovación y comercialización en la industria textil del departamento de Risaralda (F3, F4, F5, O3, O4, O5)	DO3. Renovar política educativa del departamento con enfoque en infraestructura para ampliar cobertura, disminuir deserción y mejorar las condiciones de las aulas educativas (D2, D3, D5, O2, O3, O5)
O4. Colombia es uno de los cuatro países fundadores de la alianza del Pacífico, dicho bloque busca ampliar sus relaciones comerciales con el litoral asiático del Pacífico, el cual es una de las regiones fundamentales de la economía mundial.	FO4. Crear marca Risaralda para posicionar el departamento como ejemplo de transparencia y buen manejo de recursos para atraer inversión nacional e internacional (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	DO4. Invertir en tecnología de punta para maximizar la producción de café por hectárea cultivada (D4, D5, O1, O4, O5)
O5. La firma del proceso de paz en Colombia permite aumentar la inversión extranjera en el país		

AMENAZAS	Estrategias FA (CONFRONTE)	Estrategia DA (EVITE)
A1. Los competidores asiáticos están incrementando su producción y mejorando sus técnicas de rendimientos, lo cual puede afectar la oferta y el precio del café a nivel mundial	FA1. Crear diferenciación entre el café Risaraldense por sus cualidades específicas y no por su precio (F1, F2, F4, A1)	DA1. Modernizar aeropuerto de carga y pasajeros para el departamento (D1, D5, A1)
A2. Las agencias calificadoras de riesgo podrían bajar la calificación de Colombia debido a factores tributarios, corrupción y recesión mundial.	FA2. Potencializar fuentes de ingreso para el departamento como lo son el turismo y la agricultura, disminuyendo la dependencia del petróleo a nivel nacional (F1, F2, F3, F4, A1, A3, A5)	DA2. Investigar y desarrollar nuevas fuentes de ingresos diferentes al café (D4, D5, A1, A3, A4, A5)
A3. Dependencia de los precios internacionales de petróleo afectando la estabilidad financiera	FA3. Impulsar las exportaciones a Estados Unidos de productos agrícolas y textiles aprovechando el tratado de libre comercio que está vigente (F1, F3, F4, A2, A3, A4, A5)	DA3. Fomentar el comercio con la Eurozona (D5, A2, A5)
A4. Control no efectivo de los entes territoriales frente a las actividades económicas ilícitas		
A5. Nuevas políticas económicas y comerciales del gobierno de Trump		

Tabla 16*Matriz PEYEA*

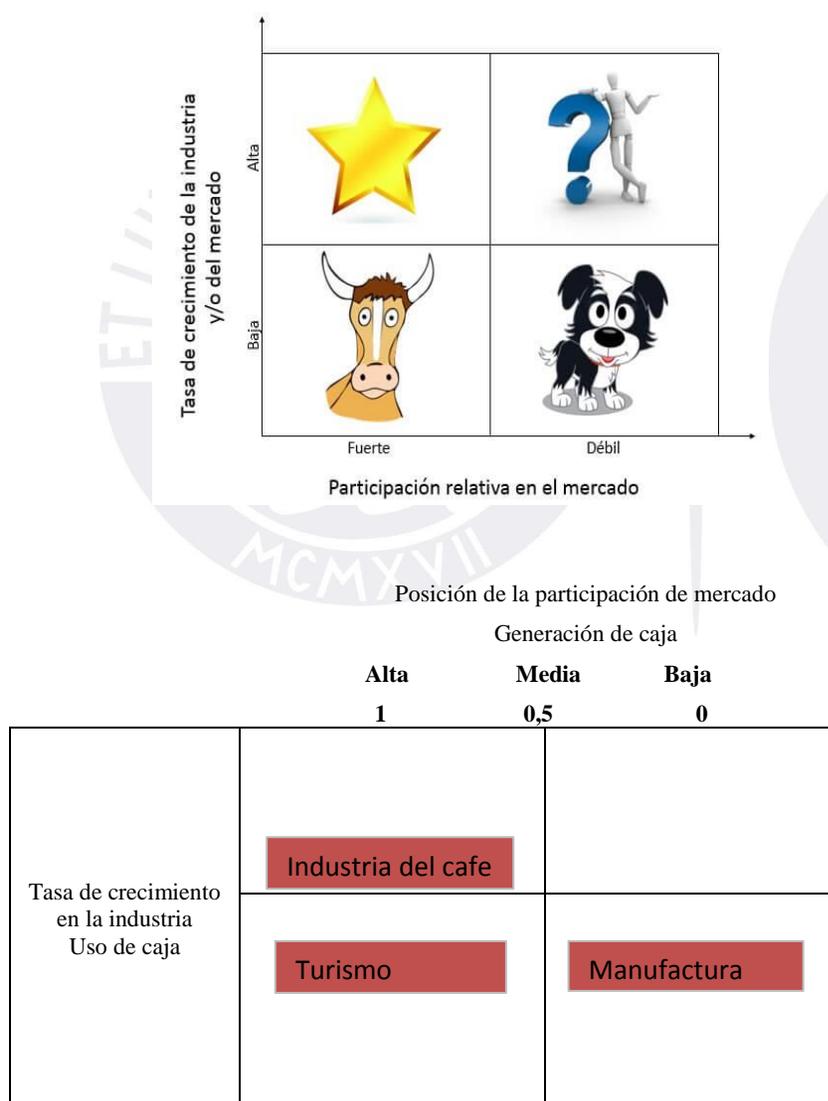
Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de Crecimiento	4	1. Participación de mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del Producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento Tecnológico	3	4. Ciclo de remplazo de producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad de los consumidores	3
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento Tecnológico	3
8. Productividad/ Utilización de la capacidad	3	8. Integración Vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio	3.33	Promedio - 6	-2.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios Tecnológicos	2	1. Retorno de la Inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la Demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital Requerido versus Capital Disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de Caja	3
6. Rivalidad /Presión competitiva	2	6. Facilidad de Salida del Mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el Negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	2
Promedio - 6	-3.00	9. Uso de economías de escala y de experiencia	4
Promedio	3.11	Promedio	3.11
0.33333333		0.44	

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz de Portafolio, desarrollada por el *Boston Consulting Group* tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso del efectivo (D'Alessio, 2015). Esta matriz ayuda a formular estrategias de las organizaciones multidimensionales para poder tener claro cuáles son los productos que constituyen el portafolio de negocio.

Tabla 17

Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Con relación al departamento de Risaralda la industria del café es una estrella, debido a que es el producto insignia de departamento, pero esto no quiere decir que esté todo en perfectas condiciones ya que se ha venido perdiendo participación y producción. Con base al turismo es importante potencializarlo ya que en este momento tiene poca participación y debe ser un sector que genere buenos ingresos y caja para el departamento. No obstante, no se puede dejar de lado a la producción industrial ya que es importante desarrollarla porque genera caja y además mejora los ingresos de las personas, da empleo.

La estrategia es poner turismo de cuadrante de vaca a estrella, ya que el potencial es bastante alto; y la producción industrial a la parte de vaca, fortaleciendo la industria de alto crecimiento.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio, la MIE es una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en cada una de las nueve celdas que tiene. Esta matriz viene de acuerdo a los totales ponderados de las dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices MEFÉ y MEFI.

El departamento de Risaralda se encuentra en el cuadrante V el cual debe desarrollarse selectivamente para mejorar. Como se observa en la Tabla 18 cuyas estrategias deben ser enfocadas en alianzas estratégicas, aventuras conjuntas con los demás departamentos, desarrollo de mercado y diversificación concéntrica. Es importante resaltar que Risaralda debe explotar la inversión extranjera que ha venido desarrollando ya que ha estado dentro de las ciudades top para los países extranjeros:

Tabla 18*Matriz Interna Externa (MIE)*

Total Valor MEFE	2,62
Total Valor MEFI	2,54

		Total Ponderado EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2,99	Débil 1 a 1,99
Total	Alto 3 a 4	I	II	III
Ponderado	Medio 2 a 2,99	IV	V	VI
EFE	Bajo 1 a 1,99	VII	VIII	IX

Nota: el departamento se encuentra en el cuadrante V, por lo cual, el departamento debe desarrollarse selectivamente para mejorar.

De acuerdo con lo anterior, se proponen las siguientes estrategias;

Identificar, desarrollar y posicionar destinos turísticos claves dentro del departamento de Risaralda con el fin de que se convierta en un destino primario para los turistas nacionales e internacionales.

Fomentar la exportación de variedades Premium de café a mercados estratégicos donde el consumo esté en creciente demanda.

Desarrollar la vitrina comercial del departamento logrando mejorar la inversión interna con los productos y actividades comerciales que generen nuevos mercados.

Aprovechar el posicionamiento que tiene Colombia en el mundo con la calidad y sabor de su café para mejorar su participación de ventas dentro de Colombia y en el exterior.

Preservar y fortalecer las políticas ambientales para mantener la biodiversidad y los suelos para que cultivos sean de calidad única con el fin de contar con productos con sabores diferenciales.

Mejorar la infraestructura vial con el fin de mejorar la conectividad de los departamentos cercanos similares al nuestro (triángulo cafetero) enfocados en mejorar acuerdos regionales competitivos.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización (D'Alessio, 2015) definiendo la situación de la organización en términos de: el crecimiento del mercado rápido o lento; y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado fuerte o débil.

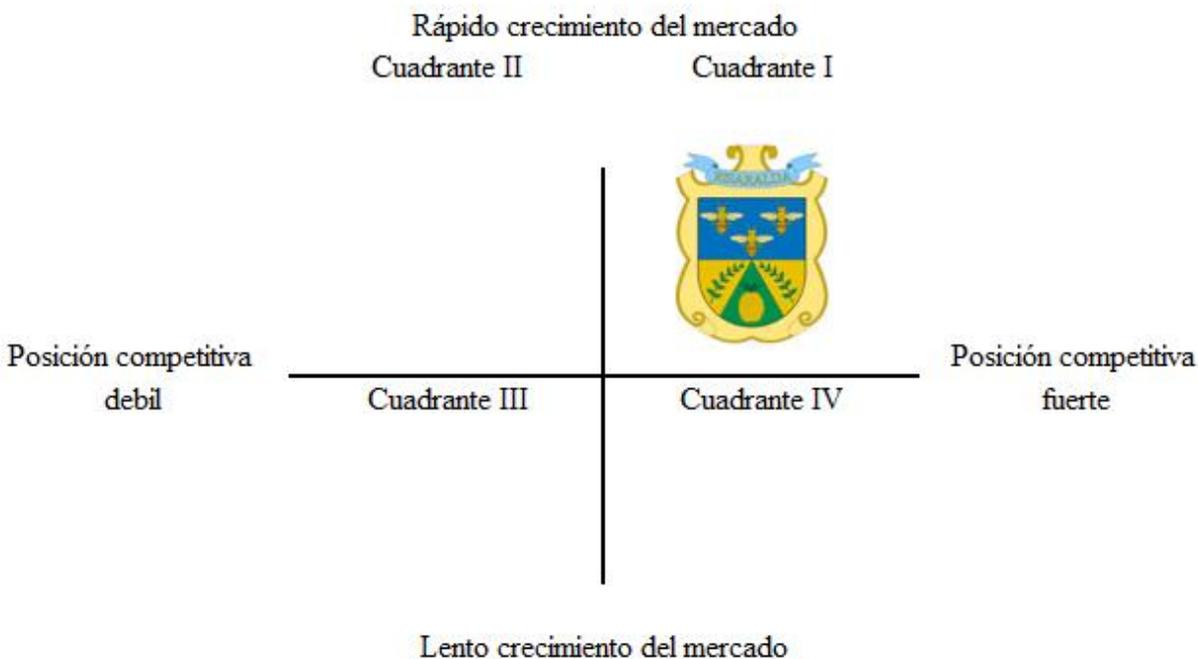
Risaralda tiene una posición competitiva fuerte, en el año 2016 se ubicó en el puesto 5 subiendo 2 puestos frente al año 2015 según el Índice Departamental de Competitividad (2016), destacando su buen desempeño de la economía en indicadores laborales y la reducción de la pobreza. Para el 2016 el PIB de Risaralda se situó en 3.1% superando al promedio nacional en 0.8 puntos que este cerró en 2.3% y aportando el 1.5% de la economía nacional, donde la meta se quiere llegar al 1.7%.

La Matriz de la Gran Estrategia (GE) permite ubicar a la organización evaluada en uno de los cuatro cuadrantes de acuerdo a la evaluación realizada de su situación actual, basada en su posición competitiva y el crecimiento del mercado. El departamento de Risaralda se ubica en el segundo cuadrante por tener una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento, en la Tabla 19 donde se muestra la Matriz GE se puede visualizar la ubicación de la región. El sector agrícola y turístico cuentan con productos y servicios de gran competitividad, son los sectores más atractivos de la región para el resto del país y para el mercado extranjero, la

producción de café y los destinos turísticos que ofrece entorno al café son la mayor fuente de ingreso de la región.

Con estrategias de integración vertical y el mejoramiento tecnológico de sus sistemas productivos, se puede aumentar la calidad y producción para lograr mayor competitividad internacional, de igual forma con la intensificación de las estrategias enfocadas a fortalecer el turismo se podrá aprovechar de mejor manera esta fortaleza. Asimismo, con el fortalecimiento de la interconexión regional para mejorar la infraestructura vial y la seguridad de la región a través de alianzas con los entes de control, se podrá atraer mayor inversión privada. Las estrategias más apropiadas son:

- Desarrollo de mercados: identificar, desarrollar y posicionar destinos turísticos claves dentro del departamento; desarrollo de nuevos mercados internacionales para el café y manufactura.
- Penetración de mercados: Aprovechar el posicionamiento que tiene Colombia en el mundo con la calidad y sabor de su café; preservar y fortalecer las políticas ambientales para mantener la biodiversidad y los suelos para un cultivo de primera con el fin de contar con producto de sabor y calidad única.
- Estrategias específicas: aprovechar los tratados de libre comercio y acuerdos comerciales en los que Colombia está involucrado para poder mejorar el desarrollo tecnológico y de conectividad; apoyo e inversión de tecnología, I+D en MYPYMES para fomentar el desarrollo en el agro
- Estrategias defensivas: aumentar el pie de fuerza de los entes de control militares y policíacos del departamento; mejorar la infraestructura vial conectando los departamentos cercanos con el fin de mejorar acuerdos regionales competitivos.

Tabla 19*Matriz Gran Estrategias (MGE)*

De acuerdo con los resultados de MGE, se tiene que Risaralda se ubica en el cuadrante II donde el departamento debe seguir fortaleciendo el desarrollo de mercado con sus productos agrícolas como café, caña de azúcar, plátano, yuca, piña y la producción industrial que se concentra en alimentos, las bebidas y los textiles siendo los más representativos del departamento, penetrando a diferentes mercados aprovechando las alianzas que tiene Colombia con el BID como lo son Puebla-Panamá, Eje Andino y Cuenca amazónica donde Risaralda juega un papel importante ya que se concentran en las ciudades de mayor desarrollo de los países participantes y Pereira está en este rol. Además, Risaralda debe potenciar las alianzas estratégicas y aventura conjunta con sus departamentos vecinos, los que son llamados la región del Eje Cafetero con el fin de poder desarrollarse mejor para crear propósitos específicos; un

ejemplo claro es darle fuerza al turismo que ha venido creciendo de forma interesante para Colombia.

Risaralda está lista para asumir riesgos, enfocándose en desarrollar nuevos mercados, así como se ha venido haciendo con países asiáticos, creando ventajas de las oportunidades que se presentan en diferentes áreas; adicional Colombia ha venido integrándose con iniciativas comerciales que abren caminos en países diferentes a los que se está acostumbrados normalmente.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con esta matriz entramos a la parte de decisión perteneciente al capítulo 3, donde todas las estrategias generadas en la fase del emparejamiento que se desarrollaron por medio de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE permiten agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas (D'Alessio, 2015). Con esta matriz se puede resaltar las estrategias que mayor repetición y también aquellas que no pueden estar tan repetidas, pero son pertinentes en el proceso que se deben tener en cuenta. El criterio de retención utilizado para el departamento de Risaralda es quedarse con las que se repiten 4 y 3 veces, las que tienen una repetición menor se consideran como estrategias de contingencia que de todas formas se tendrán en cuenta, siendo el resultado así: (a) 10 estrategias retenidas, y (b) 10 estrategias de contingencia.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio existe solo una técnica analítica diseñada por David (1986) para analizar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables que es usada en la Matriz Cuantitativa

del Planteamiento Estratégico que también hace parte de la fase 3 del marco analítico. En esta matriz podemos emparejar el análisis de los insumos de la fase 1 y la fase 2. Es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o claves) de éxito externo e internos.

Después de un análisis profundo de los anteriores factores para cada una de las 9 estrategias retenidas en la Matriz de Decisión Estratégica de Departamento de Risaralda. Siete tuvieron un resultado mayor a 5 donde la estrategia es aceptable y se debe retener. A continuación, en la Tabla 20 se evidencia cada una de las estrategias con su calificación TPA.



Tabla 20

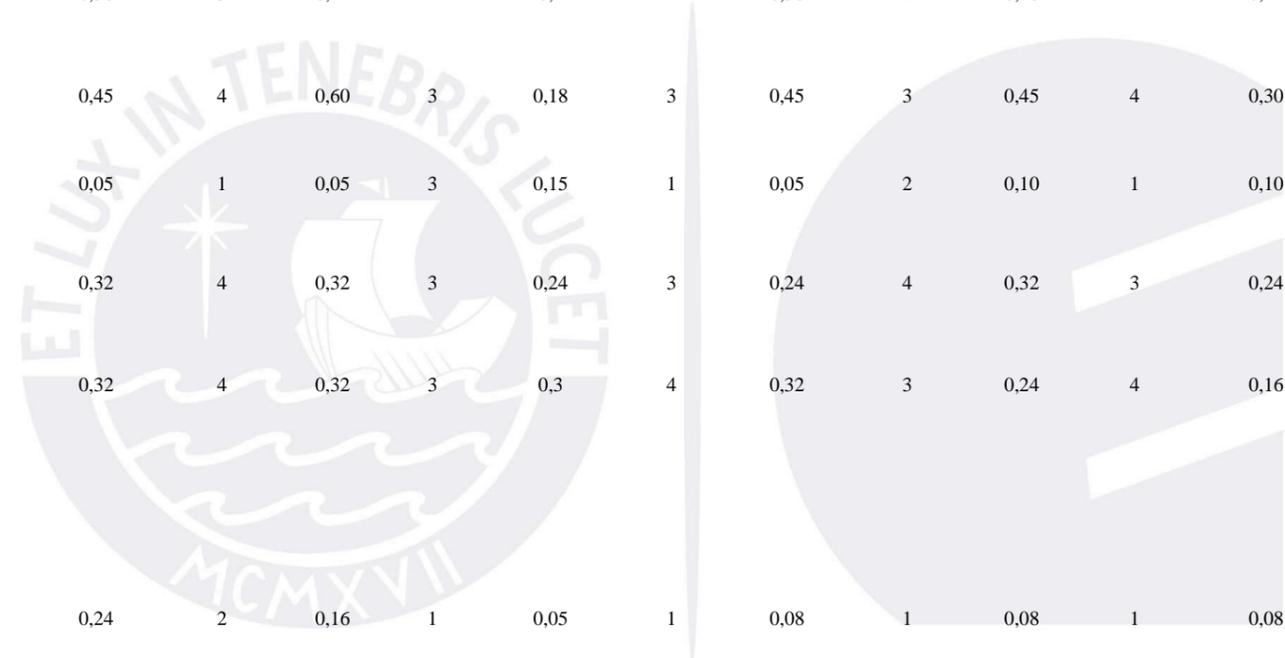
Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias externas	Estrategias alternativas	No	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	MIE	GE	Total
Desarrollo de mercado	Intensiva	E1	FO1. Investigar, desarrollar y comercializar variedades de café premium que sean atractivos a mercados asiáticos, norteamericanos y australianos (F1, F4, O1, O4, O5)	X	X	X	X	4
Desarrollo de productos	Intensiva	E2	FO2. Posicionar a Risaralda como principal vitrina turística del eje cafetero con enfoque en ecoturismo, turismo temático, agroturismo y turismo de aventura (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)	X	X	X	X	4
Penetración del mercado	Intensiva	E3	FO3. Desarrollar planes de productividad, innovación y comercialización en la industria textil del departamento de Risaralda (F3, F4, F5, O3, O4, O5)	X	X	X		3
Desarrollo de productos	Intensiva	E4	FO4. Crear marca Risaralda para posicionar el departamento como ejemplo de transparencia y buen manejo de recursos para atraer inversión nacional e internacional (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	4
	Interna – TQM	E5	DO1. Implementar plan masivo de infraestructura vial que conecte el departamento con los puertos del pacífico y con los departamentos del triángulo del café (D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	4
	Interna – reingeniería	E6	DO2. Crear plan maestro de seguridad en el departamento que involucre factores como cultura ciudadana, educación, fuentes de trabajo, tecnología, capacitación y modernización del pie de fuerza (D2, D3, D5, O2, O5)	X	X	X	X	4
	Interna – TQM	E7	DO3. Renovar política educativa del departamento con enfoque en infraestructura para ampliar cobertura, disminuir deserción y mejorar las condiciones de las aulas educativas (D2, D3, D5, O2, O3, O5)	X	X	X	X	4
Desarrollo de productos	Intensiva	E8	DO4. Invertir en tecnología de punta para maximizar la producción de café por hectárea cultivada (D4, D5, O1, O4, O5)	X	X	X	X	4
Desarrollo de productos	Intensiva	E9	FA1. Crear diferenciación entre el café Risaraldense por sus cualidades específicas y no por su precio (F1, F2, F4, A1)	X	X		X	3
Diversificación conglomerada	Diversificación	E10	FA2. Potencializar fuentes de ingreso para el departamento como lo son el turismo y la agricultura, disminuyendo la dependencia del petróleo a nivel nacional (F1, F2, F3, F4, A1, A3, A5)	X	X	X		3
Penetración del mercado	Intensiva	E11	FA3. Impulsar las exportaciones a Estados Unidos de productos agrícolas y textiles aprovechando el tratado de libre comercio que está vigente (F1, F3, F4, A2, A3, A4, A5)	X	X	X	X	4
	Interna – TQM	E12	DA1. Modernizar aeropuerto de carga y pasajeros para el departamento (D1, D5, A1)	X	X			2
Diversificación horizontal	Diversificación	E13	DA2. Investigar y desarrollar nuevas fuentes de ingresos diferentes al café (D4, D5, A1, A3, A4, A5)	X	X			2
Desarrollo de mercado	Intensiva	E14	DA3. Fomentar el comercio con la Eurozona (D5, A2, A5)	X	X			2

Tabla 21

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		E1		E2		E3		E4		E6		E11		E14		E18	
		FO1. Investigar, desarrollar y comercializar variedades de café premium que sean atractivos a mercados asiáticos, norteamericanos y australianos (F1, F4, O1, O4, O5)		FO2. Posicionar a Risaralda como principal vitrina turística del eje cafetero con enfoque en ecoturismo, turismo temático, agroturismo y turismo de aventura (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)		FO4. Crear marca Risaralda para posicionar el departamento como ejemplo de transparencia y buen manejo de recursos para atraer inversión nacional e internacional (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)		DO1. Implementar plan masivo de infraestructura vial que conecte el departamento con los puertos del pacífico y con los departamentos del triángulo del café (D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5)		DO2. Crear plan maestro de seguridad en el departamento que involucre factores como cultura ciudadana, educación, fuentes de trabajo, tecnología, capacitación y modernización del pie de fuerza (D2, D3, D5, O2, O5)		DO3. Renovar política educativa del departamento con enfoque en infraestructura para ampliar cobertura, disminuir deserción y mejorar las condiciones de las aulas educativas (D2, D3, D5, O2, O3, O5)		DO4. Invertir en tecnología de punta para maximizar la producción de café por hectárea cultivada (D4, D5, O1, O4, O5)		FA3. Impulsar las exportaciones a Estados Unidos de productos agrícolas y textiles aprovechando el tratado de libre comercio que esta vigente (F1, F3, F4, A2, A3, A4, A5)	
	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores determinantes del éxito																	
OPORTUNIDADES																	
O1. Aumento del consumo de variedades de cafés premium a nivel mundial especialmente en los mercados Asiáticos, Norteamericanos y Australianos	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,2	4	0,56	2	0,28	1	0,14	4	0,56	4	0,56
O2. El creciente interés por el turismo en Colombia luego de la finalización del proceso de paz provenientes de países como Estados Unidos, España y Brasil	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,18	3	0,45	3	0,45	4	0,30	2	0,30	2	0,30
O3. El crecimiento del sector textilero en Estados Unidos, Reino Unido y la Eurozona.	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10	1	0,10	1	0,05	4	0,20
O4. Colombia es uno de los cuatro países fundadores de la alianza del pacífico, dicho bloque busca ampliar sus relaciones comerciales con el litoral asiático del pacífico, el cual es una de las regiones fundamentales de la economía mundial.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	1	0,08
O5. La firma del proceso de paz en Colombia permite aumentar la inversión extranjera en el país	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,3	4	0,32	3	0,24	4	0,16	3	0,24	3	0,24
AMENAZAS																	
A1. Los competidores asiáticos están incrementando su producción y mejorando sus técnicas de rendimientos, lo cual puede afectar la oferta y el precio del café a nivel mundial	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,05	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
A2. Las agencias calificadoras de riesgo podrían bajar la calificación de Colombia debido a factores tributarios, corrupción y recesión mundial.	0,1	2	0,20	3	0,30	2	0,2	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
A3. Dependencia de los precios internacionales de petróleo afectando la estabilidad financiera	0,13	2	0,26	2	0,26	1	0,02	1	0,13	2	0,26	2	0,13	1	0,13	2	0,26
A4. Control no efectivo de los entes territoriales frente a las actividades económicas ilícitas	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,24	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
A5. Nuevas políticas económicas y comerciales del gobierno de Trump	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,12	1	0,12	2	0,24	1	0,24	1	0,12	4	0,48
FORTALEZAS																	
F1. El departamento cuenta con clima apto para el cultivo de café premium, conocimiento en técnicas de cultivo, procesamiento y la logística para exportar a	0,15	4	0,6	4	0,60	3	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45



los mercados objetivo.

F2. El departamento cuenta con atractivos turísticos como lo son el ecoturismo, turismo temático (enfocado al café), agroturismo y turismo de aventura	0,15	4	0,6	4	0,60	3	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,45	1	0,15	1	0,15
F3. El departamento cuenta con estructura consolidada y proyección de crecimiento específica en la industria de manufactura textilera.	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,24	2	0,10	2	0,10	2	0,32	1	0,05	3	0,15
F4. El departamento cuenta con una ubicación geográfica privilegiada al estar cerca de los puertos del pacífico.	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,14	3	0,21	3	0,21
F5. El departamento es el número uno a nivel nacional en el ranking de competitividad departamental en transparencia, lo cual lo posiciona como un foco atractivo para recibir inversión de capital extranjero por su excelente gestión de recursos..	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,21	3	0,24	3	0,24	2	0,24	2	0,16	1	0,08

DEBILIDADES

D1. El departamento posee una deficiente red vial primaria, ubicándose en el puesto número 13 entre 26 departamentos evaluados en Colombia.	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,30	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30
D2. Risaralda presenta una alta tasa de homicidios (33 por cada 100.000 habitantes) y secuestros (0.63 por cada 100.000 habitantes), lo cual aleja a posibles turistas e inversionistas.	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,16	2	0,18	2	0,18	4	0,36	1	0,09	2	0,18
D3. El departamento presenta deficiencia en educación básica y media, su calificación es de 5.25/10 lo cual lo ubica en el puesto 14 entre 26 departamentos evaluados	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,18	3	0,24	2	0,16	3	0,32	1	0,08	2	0,16
D4. El departamento cuenta con poca superficie de tierra para cultivar café	0,10	4	0,04	2	0,20	3	0,24	3	0,30	2	0,20	2	0,10	4	0,40	3	0,30
D5. Risaralda presenta un desempleo del 10.53%, ubicándose en el puesto 21 a nivel nacional	0,08	2	0,16	2	0	2	0,12	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
TOTAL	2		5,73		6		4,91		5,00		5,07		4,28		4,35		4,61

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Después de haber analizado las estrategias en la Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico se debe determinar y hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt organizados en la matriz. Estos criterios son: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. Según D'Alessio es importante evaluar estas estrategias retenidas con los filtros finales con el fin de garantizar una estrategia cumplible y asegurar su implementación.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Con la matriz de Ética se verifica que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y sean buenos para los fines utilitarios, donde se realiza otro filtro con una auditoría más específica sobre las estrategias, D'Alessio (2015). Es importante resaltar que esta matriz al ser utilizada para filtrarlas y las ser evaluadas si violan los derechos humanos, es injusta o es perjudicial para obtener los resultados estratégicos, no se deben retener y se deben descartar de cualquier plan estratégico ya que va en contra la ética establecida de las organizaciones, (D'Alessio, 2015).

Al realizar la matriz de ética se puede observar que las estrategias retenidas pasan el filtro sin ningún problema y esto nos da el siguiente paso para seguir avanzando frente al proyecto.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En la Matriz de Estrategias retenidas y de contingencia permite organizar las estrategias que han sido aceptadas después de haber pasado por diferentes filtros, estas estrategias son las llamadas primarias y son las que quedarán para el desarrollo estratégico del plan o sea son las

principales y el enfoque estará en estas estrategias. De las estrategias que se quedaron en algún filtro de las matrices anteriores se pueden denominar estrategias de contingencia, no deben ser descartadas del todo ya que podrán tener una utilización si es necesario; es más si durante el proceso una de las estrategias retenidas no es viable y tiene dificultados en el proceso de implementación, la estrategia de contingencia debe ser tomada, (D'Alessio, 2015).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2015) se debe verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los Objetivos de Largo Plazo, ya que es importante contar como los OLP serán logrados alineados a las estrategias retenidas. Se busca la coherencia y relación entre los OLP plantados para el departamento de Risaralda con las específicas estrategias retenidas.

En los presentes análisis se evidencia que dicha relación existe entre los OLP's y las estrategias retenidas ya que en la matriz existe un mínimo de dos conexiones entre dichas variables.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Es importante haber realizado un buen análisis de los competidores y sustitutos los cuales nos ayudan a poder enfocarnos en cómo ser mejor. Según D'Alessio (2015) la matriz de estrategia vs posibilidades de los competidores y sustitutos permite hacer una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacer frente; desde un principio que se realizó el respectivo análisis de los competidores en la MPC los departamentos seleccionados fueron Caldas, Antioquía y Quindío. Al ser realizado, este análisis es imprescindible y no negociable ya que la posibilidad de reacción de los competidores frente a un

plan estratégico bien desarrollado y ejecutado es alta, es posible que estos competidores reaccionen de forma inmediata por lo tanto se debe estar preparado.

En la Tabla 26 se podrá observar cómo se enfrentó el departamento de Risaralda con sus competidores se puede evidenciar que son departamentos fuertes y con gran potencial de desarrollo sostenible, en el caso de Antioquía es un departamento más desarrollado siendo superior en casi todas las estrategias; los otros dos departamentos son similares a Risaralda donde estos forman la llamada región del Eje Cafetero que pueden lograr mejores alianzas frente a una posible unión.

6.13. Conclusiones

Para concluir sobre las diferentes matrices que se han realizado en la fase 2 y 3 donde la ayuda para poder guiarnos hacia las estrategias que se deben implementar en el plan estratégico de Risaralda ha sido clave y única. Una vez se analizó las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el FODA pudimos lograr obtener 20 estrategias (FO, DO, FA y DA). En la MIE se pudo corroborar que Risaralda ha presentado buenos resultados ubicándose en el cuadrante V donde se debe diversificar mejor ya que uno de los temas un poco graves ha sido la falta de producción del café siendo un producto emblemático para el departamento. Posterior a esto la Matriz de la Gran Estrategia reitera que Risaralda sigue estando en un lugar privilegiado (cuadrante I) ya que su posición competitiva es fuerte frente al desarrollo que ha tenido en Colombia.

Después en la MDE se pudo emparejar las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, MIE y MGE para poder revisar cuales era las que más se repetían, con esto podríamos seguir avanzando hacia la siguiente matriz MCPE que nos iba a dar el resultado de las estrategias elegidas, estas con puntajes mayores a 5 (TPA). Al tener estas estrategias elegidas deben pasar

por dos filtros importantes como son la Matriz de Rumelt y la de ética; sin esto no es posible que las estrategias sean viables ante el proyecto.

Para poder elegir las estrategias que son es importante llegar a la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, en la podemos saber cuáles son las estrategias retenidas que se deben mantener, pero también nos ayuda a tener un plan B si de pronto hay algún problema con la implementación de alguna estrategia, estas de contingencia son las que reemplazarían inmediatamente.



Tabla 22

Matriz Rumelt

Estrategias Especificas		PRUEBAS				
		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	FO1. Investigar, desarrollar y comercializar variedades de café premium que sean atractivos a mercados asiaticos, norteamericanos y australianos (F1, F4, O1, O4, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
E2	FO2. Posicionar a Risaralda como principal vitrina turistica del eje cafetero con enfoque en ecoturismo, turismo tematico, agroturismo y turismo de aventura (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
E4	FO4. Crear marca Risaralda para posicionar el departamento como ejemplo de transparencia y buen manejo de recursos para atraer inversion nacional e internacional (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
E5	DO1. Implementar plan masivo de infraestructura vial que conecte el departamento con los puertos del pacifico y con los departamentos del triangulo del café (D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
E6	DO2. Crear plan maestro de seguridad en el departamento que involucre factores como cultura ciudadana, educacion, fuentes de trabajo, tecnologia, capacitacion y modernizacion del pie de fuerza (D2, D3, D5, O2, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
E7	DO3. Renovar politica educativa del departamento con enfoque en infraestructura para ampliar cobertura, disminuir desercion y mejorar las condiciones de las aulas educativas (D2, D3, D5, O2, O3, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
E8	DO4. Invertir en tecnologia de punta para maximizar la produccion de café por hectarea cultivada (D4, D5, O1, O4, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
E11	FA3. Impulsar las exportaciones a Estados Unidos de productos agricolas y textiles aprovechando el tratado de libre comercio que esta vigente (F1, F3, F4, A2, A3, A4, A5)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 23

Matriz de ética

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E1 FO1. Investigar, desarrollar y comercializar variedades de café premium que sean atractivos a mercados asiáticos, norteamericanos y australianos (F1, F4, O1, O4, O5)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E2 FO2. Posicionar a Risaralda como principal vitrina turística del eje cafetero con enfoque en ecoturismo, turismo temático, agroturismo y turismo de aventura (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E4 FO4. Crear marca Risaralda para posicionar el departamento como ejemplo de transparencia y buen manejo de recursos para atraer inversión nacional e internacional (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	N	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E5 DO1. Implementar plan masivo de infraestructura vial que conecte el departamento con los puertos del pacífico y con los departamentos del triángulo del café (D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E6 DO2. Crear plan maestro de seguridad en el departamento que involucre factores como cultura ciudadana, educación, fuentes de trabajo, tecnología, capacitación y modernización del pie de fuerza (D2, D3, D5, O2, O5)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E7 DO3. Renovar política educativa del departamento con enfoque en infraestructura para ampliar cobertura, disminuir deserción y mejorar las condiciones de las aulas educativas (D2, D3, D5, O2, O3, O5)	P	N	P	N	P	N	N	J	J	J	E	E	SI
E8 DO4. Invertir en tecnología de punta para maximizar la producción de café por hectárea cultivada (D4, D5, O1, O4, O5)	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
E11 FA3. Impulsar las exportaciones a Estados Unidos de productos agrícolas y textiles aprovechando el tratado de libre comercio que está vigente (F1, F3, F4, A2, A3, A4, A5)	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI

Tabla 24*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)*

Estrategias Retenidas	
E1	FO1. Investigar, desarrollar y comercializar variedades de café premium que sean atractivos a mercados asiaticos, norteamericanos y australianos (F1, F4, O1, O4, O5)
E2	FO2. Posicionar a Risaralda como principal vitrina turistica del eje cafetero con enfoque en ecoturismo, turismo tematico, agroturismo y turismo de aventura (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)
E4	FO4. Crear marca Risaralda para posicionar el departamento como ejemplo de transparencia y buen manejo de recursos para atraer inversion nacional e internacional (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)
E5	DO1. Implementar plan masivo de infraestructura vial que conecte el departamento con los puertos del pacifico y con los departamentos del triangulo del café (D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
E6	DO2. Crear plan maestro de seguridad en el departamento que involucre factores como cultura ciudadana, educacion, fuentes de trabajo, tecnologia, capacitacion y modernizacion del pie de fuerza (D2, D3, D5, O2, O5)
E7	DO3. Renovar politica educativa del departamento con enfoque en infraestructura para ampliar cobertura, disminuir desercion y mejorar las condiciones de las aulas educativas (D2, D3, D5, O2, O3, O5)
E8	DO4. Invertir en tecnologia de punta para maximizar la produccion de café por hectarea cultivada (D4, D5, O1, O4, O5)
E11	FA3. Impulsar las exportaciones a Estados Unidos de productos agricolas y textiles aprovechando el tratado de libre comercio que esta vigente (F1, F3, F4, A2, A3, A4, A5)
Estrategias de Contingencia	
E3	FO3. Desarrollar planes de productividad, innovacion y comercializacion en la industria textil del departamento de Risaralda (F3, F4, F5, O3, O4, O5)
E9	FA1. Crear diferenciacion entre el café Risaraldense por sus cualidades especificas y no por su precio (F1, F2, F4, A1)
E10	FA2. Potencializar fuentes de ingreso para el departamento como lo son el turismo y la agricultura, disminuyendo la dependencia del petroleo a nivel nacional (F1, F2, F3, F4, A1, A3, A5)

Tabla 25

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

VISIÓN					
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
<p>Visión Risaralda 2027: En el año 2027 generamos desarrollo económico para nuestros habitantes, logrando sinergias entre nuestros sectores claves de la economía como lo son el turismo, la producción de café y la manufactura, aprovechando al máximo nuestra posición geográfica, clima, capital humano, infraestructura física, tecnológica y de innovación. Contamos un modelo educativo y una cobertura en salud acorde a las necesidades de la población.</p>					
1. Potencializar la infraestructura turística	Olp1: Para el 2027 los ingresos provenientes por turismo serán de US \$180 millones, actualmente ingresan US \$95 millones	Olp2: En el 2027 las ventas de café serán de US\$712,8 millones, actualmente se encuentran en US\$356,4 millones	Olp3: Para el 2027 las exportaciones de productos manufacturados serán de US \$189,08 millones, actualmente se encuentran en US \$94,5 millones	Olp4: Para el año 2027 la calificación en educación básica y media del departamento de Risaralda será de 7/10, actualmente se encuentran en 5.25/10	Olp5: Para el año 2027 la tasa de desempleo disminuirá a 6,0%, actualmente se encuentra en 10,5%
2. Incrementar las exportaciones de café					
3. Incrementar las exportaciones de productos manufacturados					
4. Incentivar los sectores de comercio, gastronomía y hotelería					
5. Disminuir el porcentaje de desempleo					
Estrategias externas específicas					
E1 FO1. Investigar, desarrollar y comercializar variedades de café premium que sean atractivos a mercados asiáticos, norteamericanos y australianos (F1, F4, O1, O4, O5)		X		X	X
E2 FO2. Posicionar a Risaralda como principal vitrina turística del eje cafetero con enfoque en ecoturismo, turismo temático, agroturismo y turismo de aventura (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)	X			X	X
E4 FO4. Crear marca Risaralda para posicionar el departamento como ejemplo de transparencia y buen manejo de recursos para atraer inversión nacional e internacional (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X
E5 DO1. Implementar plan masivo de infraestructura vial que conecte el departamento con los puertos del pacífico y con los departamentos del triángulo del café (D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X

E6	DO2. Crear plan maestro de seguridad en el departamento que involucre factores como cultura ciudadana, educacion, fuentes de trabajo, tecnologia, capacitacion y modernizacion del pie de fuerza (D2, D3, D5, O2, O5)	X	X	X	X	X
E7	DO3. Renovar politica educativa del departamento con enfoque en infraestructura para ampliar cobertura, disminuir desercion y mejorar las condiciones de las aulas educativas (D2, D3, D5, O2, O3, O5)	X		x	X	X
E8	DO4. Invertir en tecnologia de punta para maximizar la produccion de café por hectarea cultivada (D4, D5, O1, O4, O5)		X	X		X

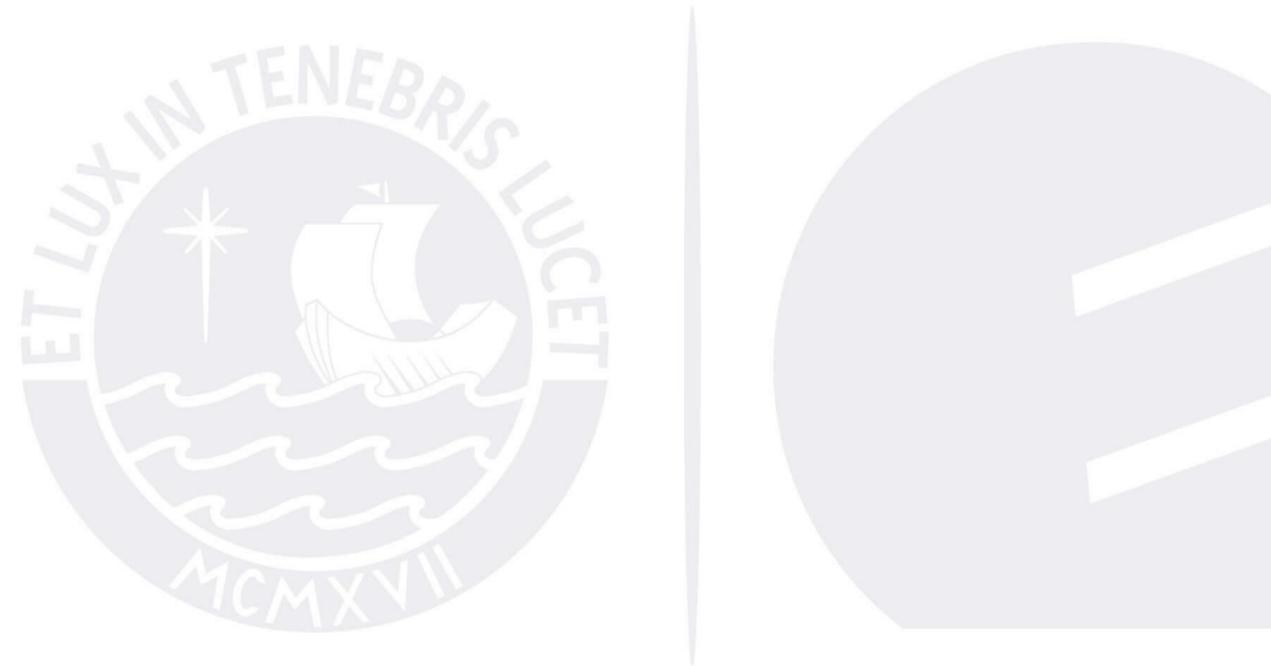


Tabla 26

Matriz Estrategias versus Posibilidades Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias retenidas	POSIBILIDADES DE LOS COMPETIDORES		
	Caldas	Antioquía	Quindío
E1 FO1. Investigar, desarrollar y comercializar variedades de café premium que sean atractivos a mercados asiáticos, norteamericanos y australianos (F1, F4, O1, O4, O5)	Incursionar en nuevos mercados para sus productos	Competir en variedades estandar manejando balance precio/calidad	Buscaría incursionar en variedades premium
E2 FO2. Posicionar a Risaralda como principal vitrina turística del eje cafetero con enfoque en ecoturismo, turismo temático, agroturismo y turismo de aventura (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)	Promovería el desarrollo turístico en su departamento	Promovería el turismo con diferentes enfoques (innovación, paisajes y ecoturismo)	Continuaría en la búsqueda del posicionamiento como destino en turismo temático (café)
E4 FO4. Crear marca Risaralda para posicionar el departamento como ejemplo de transparencia y buen manejo de recursos para atraer inversión nacional e internacional (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	Continuar aprovechando su imagen	Continuar aprovechando su imagen	Continuar aprovechando su imagen
E5 DO1. Implementar plan masivo de infraestructura vial que conecte el departamento con los puertos del pacífico y con los departamentos del triángulo del café (D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Buscar alianzas con departamentos vecinos	Buscar alianzas con departamentos vecinos	Buscar alianzas con departamentos vecinos
E6 DO2. Crear plan maestro de seguridad en el departamento que involucre factores como cultura ciudadana, educación, fuentes de trabajo, tecnología, capacitación y modernización del pie de fuerza (D2, D3, D5, O2, O5)	Fortalecer su seguridad	Fortalecer su seguridad	Fortalecer su seguridad
E7 DO3. Renovar política educativa del departamento con enfoque en infraestructura para ampliar cobertura, disminuir deserción y mejorar las condiciones de las aulas educativas (D2, D3, D5, O2, O3, O5)	Incrementaría su inversión en educación	Continuaría con su política educativa	Incrementaría su inversión en educación
E8 DO4. Invertir en tecnología de punta para maximizar la producción de café por hectárea cultivada (D4, D5, O1, O4, O5)	Continuaría con su tecnología tradicional	Continuaría con su tecnología tradicional	Incrementaría su inversión en investigación y desarrollo
E11 FA3. Impulsar las exportaciones a Estados Unidos de productos agrícolas y textiles aprovechando el tratado de libre comercio que está vigente (F1, F3, F4, A2, A3, A4, A5)	Fortalecería su gestión comercial en estados unidos	Fortalecería su gestión comercial en estados unidos	Fortalecería su gestión comercial en estados unidos



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica es la perfecta ejecución entre los planes propuestos que se deben llevar a acciones y a los respectivos resultados planteados. El éxito de la implementación de cada plan propuesto se dará si va de acuerdo a los objetivos planteados, de todas formas, estos planes deben ser cambiables y estar a la vanguardia de los cambios del mercado que se presentan constantemente.

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Una vez ya se ha formulado la visión del departamento de Risaralda 2027 y los objetivos de Largo Plazo (OLP) en la Tabla 27 se mostrarán los OCP que describen la actividad requerida para el seguimiento, cumplimiento y establecer involucrados para monitorear los avances.



Tabla 27

Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Visión Risaralda 2027:

En el año 2027 generamos desarrollo económico para nuestros habitantes, logrando sinergias entre nuestros sectores claves de la economía como lo son el turismo, la producción de café y la manufactura, aprovechando al máximo nuestra posición geográfica, clima, capital humano, infraestructura física, tecnológica y de innovación. Contamos un modelo educativo y una cobertura en salud acorde a las necesidades de la población.

OLP'S	
Olp1:	Para el 2027 los ingresos provenientes por turismo serán de US \$180 millones, actualmente ingresan US \$95 millones
OCP1,1	A 2018, identificar los focos atractivos del departamento susceptibles de ser explotados para actividades turísticas de alto valor
OCP1,2	A 2020, presentar los proyectos y presupuestos requeridos para incrementar los visitantes por turismo en cada uno de los focos turísticos del departamento.
OCP1,3	A 2022, incrementar el presupuesto asignado para el turismo, será de US 8 millones, enfocado en mercado estratégico y apoyo a mipymes del sector. E independizar totalmente el presupuesto asignado y se desligará de los presupuestos de industria y turismo
OCP1,4	A 2024, los ingresos por el sector del turismo serán de US 130 millones, principalmente por los focos de turismo establecidos previamente
OCP1,5	A 2027, los ingresos por el sector del turismo serán de US 180 millones, explotando al máximo las principales atracciones turísticas del departamento
Olp2:	En el 2027 las exportaciones de café serán de US\$712,8 millones, actualmente se encuentran en US\$356,4 millones
OCP2,1	A 2018, definir el presupuesto y los centros de innovación para café Premium.
OCP2,2	A 2020, incrementar en un 20% el rendimiento de la producción de café por hectarea cultivada
OCP2,3	A 2022, incrementar a US 580 millones los ingresos del departamento por el comercio, este ingreso procederá en su mayoría por café tipo premium
OCP2,4	A 2024, incrementar a US 650 millones los ingresos del departamento por el comercio, este ingreso procederá en su mayoría por café tipo premium
OCP2,5	A 2027, incrementar a US 712 millones los ingresos del departamento por el comercio, este ingreso procederá en su mayoría por café tipo premium
Olp3:	Para el 2027 las exportaciones de productos manufacturados serán de US \$189,08 millones, actualmente se encuentran en US \$94,5 millones
OCP3,1	A 2018, identificar los sectores claves de la economía donde se deben fortalecer las actividades manufactureras y tecnológicas para definir la complejidad real del aparato productivo
OCP3,2	A 2020, establecer el plan regional de desarrollo de la industria, agricultura principalmente café y la tecnología, como motor de crecimiento.
OCP3,3	A 2022, consolidar las actividades manufactureras, de servicio y tecnología requeridas para equilibrar la dependencia del café, llegar a US \$ 135 millones en ingresos
OCP3,4	A 2027, consolidar las actividades manufactureras, de servicio y tecnología requeridas para equilibrar la dependencia del café, llegar a US \$ 165 millones en ingresos
OCP3,5	A 2027, Tener ingresos de US 182 millones provenientes de actividades manufactureras, de servicio y tecnología.
Olp4:	Para el año 2027 la calificación en educación básica y media del departamento de Risaralda será de 7/10, actualmente se encuentran en 5.25/10
OCP4,1	A 2018, incrementar el número de estudiantes en el departamento
OCP4,2	A 2020, incrementar en un 20% los ingresos del sector de educación, proveniente de beneficios generados luego de la creación del cluster
OCP4,3	A 2022, ampliar la oferta de educación básica y media
OCP4,4	A 2024, llegar a cubrir 80% de la población con educación básica
OCP4,5	A 2027, generar empleos justos a las personas recién egresadas
Olp5:	Para el año 2027 el departamento tendrá un total de 400 mil personas ocupadas, actualmente se encuentran ocupadas 309 mil personas
OCP5,1	A 2018, establecer los sectores críticos de la población y de la industria donde se presentan los más altos niveles de desempleo
OCP5,2	A 2020, reducir el desempleo a un 9,5% apalancados por la generación de puestos de trabajo del sector cafetero
OCP5,3	A 2022, Reducir a un 8,5% el desempleo del departamento debido a los puestos de trabajo generados por el sector comercio e industria
OCP5,4	A 2024, Llevar al departamento a un nivel de desempleo de 7% debido al desempeño de la producción de café tipo premium
OCP5,5	A 2027, lograr un nivel de desempleo del 6% apoyado en las actividades comerciales, industria, turismo, café y la inversión en infraestructura

7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (D'Alessio, 2013).

Recursos Financieros: El departamento de Risaralda como entidad descentralizada obtiene sus ingresos a través de los giros directos que le hace el gobierno central, de los recursos propios que le compete recaudar de sus ciudadanos y de la cooperación del sector privado. Sin embargo, para las estrategias propuestas que acompañarán el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, será necesario aumentar los ingresos a través de una mayor gestión por parte de la administración (Gobernador), quienes deberán intensificar sus esfuerzos en campañas o alianzas con los sectores de turismo y crear los fondos de estabilización para el agro que le permitan mitigar los impactos en la balanza comercial o devaluación de la moneda.

Recursos Físicos: El departamento de Risaralda cuenta con grandes riquezas físicas, su clima es ideal para el desarrollo del agro, su posición geográfica es estratégica para alianzas socioeconómicas con los departamentos de la región, y una gran biodiversidad de recursos naturales. Sin embargo, debe mejorar en: (a) Inversión en tecnología e I+D en MYPYMES para fomentar el desarrollo en el agro, (b) La infraestructura vial conectando los departamentos cercanos con el fin de mejorar acuerdos regionales competitivos y dinamizar el comercio en la región, (c) El pie de fuerza de los entes de control militares y policíacos del departamento para el incremento de la seguridad.

Recursos Humanos: El risaraldense se destaca por su gran potencial de emprendimiento y cuenta con universidades que gozan de prestigio, pero lamentablemente se ha observado que migran a otras partes del país en búsqueda de mejores alternativas laborales, por eso es

importante retener el talento a través de las inversiones en educación, generación de empleo, mejores oportunidades laborales y la calidad de vida, lo que finalmente impactará en la implementación de proyectos de inversión bien estructurados en beneficio de la región.

Recursos Tecnológicos: El Plan Vive Digital ha hecho posible que el departamento de Risaralda cuente con 23 puntos que ofrecen wifi gratis ubicados en los 14 municipios del departamento, hoy día algunos no están operando debido a falta de contratación por cambios en las administraciones municipales, el gobernador del departamento deberá intervenir para que el Plan Vive Digital funcione al 100%. Así mismo, fomentar la inversión en tecnología e I+D en el sector agricultor para mejorar los procesos y calidad del café para convertir a Risaralda en un departamento competitivo internacionalmente (Gobernación de Risaralda, 2014).

7.3. Políticas de cada estrategia

Estrategia 1. Identificar, desarrollar y posicionar destinos turísticos claves dentro del departamento de Risaralda con el fin de que se convierta en un destino primario para los turistas nacionales e internacionales: (a) Mantener una imagen profesional, basado en buenas practicas, una rigurosa aplicación de la ética y el respeto en la relación con los potenciales clientes. (b) Formación continua del personal de promoción turística, para mantener una adecuada y constante innovación en las campañas de promoción. (c) Definir y controlar actividades que rescaten hitos urbanos, nacionales y regionales que hagan parte del patrimonio cultural colombiano, para que sean imprescindibles dentro del recorrido del turista. (d) Supervisar el cumplimiento de los requisitos de las diferentes empresas que promocionan el turismo para se haga de manera responsable.

Estrategia 2. Fomentar la exportación de variedades Premium de café a mercados estratégicos donde el consumo esté en creciente demanda. (a) Apoyar el recurso humano

vinculado al gremio cafetero para sacar un óptimo y competitivo producto internacionalmente.

(b) Apoyar la inversión tecnológica para el mejoramiento de los procesos del café. (c) mejorar la calidad del grano.

Estrategia 3. Aprovechar el posicionamiento que tiene Colombia en el mundo con la calidad y sabor de su café para mejorar su participación de ventas dentro de Colombia y en el exterior. (a) Mantener un seguimiento sistémico de las pro-exportaciones, con entidades que se coordinen entre sí y que logren promover una cultura cafetera en el mercado internacional. (b) Implementar estándares internacionales a través de la continua certificación de calidad de las ISO 9001 y 14001. (c) Impulsar la imagen de Colombia como el mejor café del mundo. (d) Aprovechar los acuerdos comerciales y clúster que tiene Colombia donde Risaralda puede entrar a jugar un papel importante abriendo mercados con los países pertenecientes.

Estrategia 4. Mejorar la infraestructura vial con el fin de mejorar la conectividad de los departamentos cercanos similares al nuestro (triángulo cafetero) enfocados en mejorar acuerdos regionales competitivos. (a) Destinar un 5% anual de los recursos de libre destinación recaudados en cada departamento de la región para el mantenimiento de las vías terrestres. (b) Mantener acuerdos bilaterales con INVÍAS que permitan maximizar los recursos obtenidos de los diferentes peajes de la región para la creación y/o mantenimiento de las vías. (c) Poder desarrollar alianzas estratégicas y aventura conjunta con el fin de fortalecer la región Eje Cafetero.

Estrategia 5. Desarrollo de nuevos mercados internacionales para el café y manufactura. (a) Intensificar la representación de la marca Colombia en los nuevos mercados destinos promocionando los productos del café y la manufactura bajo una excelente calidad. (b) Asegurar altos estándares de calidad y suficiente producción para atender la demanda de los mercados

objetivos. (c) Reevaluar anualmente los procesos que vinculen precio, producto, promoción, fuerza de ventas. (d) Desarrollo de nuevos canales de comercialización para poder llegar no solo a todas las regiones de Colombia, si no a nivel internacional.

Estrategia 6. Apoyo e inversión de tecnología, I+D en MYPYMES para fomentar el desarrollo en el agro: (a) Incorporar nuevos equipos con el avance tecnológico requerido porque mejoren continuamente los procesos de producción y calidad del café, caña de azúcar, algodón y demás productos y producción industrial - manufactura. (b) Fomentar proyectos en compañía del gobierno central que permitan el financiamiento a través de incentivos con bancos de segundo piso para la modernización empresarial. (c) Promocionar acuerdos bilaterales con universidades de la región para trabajar conjuntamente con las pymes en nuevos desarrollos que procuren mejorar procesos industriales.

Estrategia 7. Ampliar la cobertura y calidad de la educación básica, secundaria y superior ofrecida en el departamento: (a) Optimizar recursos del sistema general de participaciones para la creación de nuevos institutos educativos en puntos geográficamente estratégicos para que cubran los corregimientos y veredas donde no hay acceso a la educación en todos sus niveles. (b) Crear concursos y/o pruebas que permitan identificar el nivel académico de los docentes para propender tener profesionales de alto rendimiento.

7.4. Estructura organizacional del departamento de Risaralda

Las estructuras organizacionales de los departamentos de Colombia son funcionales, podrá variar en una u otra dependencia de apoyo, pero en general tienen todas sus mismas secretarías que le reportan. La gobernación de Risaralda tiene 12 secretarías en total, cada una con una especialidad diferente: a) Secretaría administrativa, b) Secretaría de desarrollo

agropecuario, c) Secretaría de educación, d) Secretaría de gobierno, e) Secretaría de hacienda, e) Secretaría jurídica, f) Secretaría de planeación, g) Secretaría de salud, h) Secretaría de desarrollo económico, i) Secretaría de infraestructura, j) Secretaría de deporte, recreación y cultura y k) Secretaría de desarrollo social. Estas secretarías le reportan directamente al gobernador, así mismo, reportan de forma vertical a otras áreas, además el gobernador de Risaralda cuenta con dos áreas de apoyo especializadas en control interno se trata de a) Dirección de control interno disciplinario y b) Dirección de control interno.

A pesar de que estas estructuras no permiten interrelacionar los procesos de manera eficiente, sino que dependen de decisiones netamente jerárquicas, la gobernación de Risaralda ha logrado mantener transparencia y eficiencia en sus procesos y servicios a través de las certificaciones alcanzadas de Icontec:

El departamento de Risaralda como entidad responsable de promover el desarrollo integral de su territorio a través del plan de desarrollo y en cumplimiento de los requisitos legales, se compromete a implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión integral, que le permita a través del fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos, gestionar los aspectos e impactos ambientales institucionales, promover un adecuado ambiente de seguridad y salud en el trabajo, que conduzca a la excelencia en la prestación del servicio y la satisfacción de las partes interesadas. (Sistema de gestión de calidad, 2014)

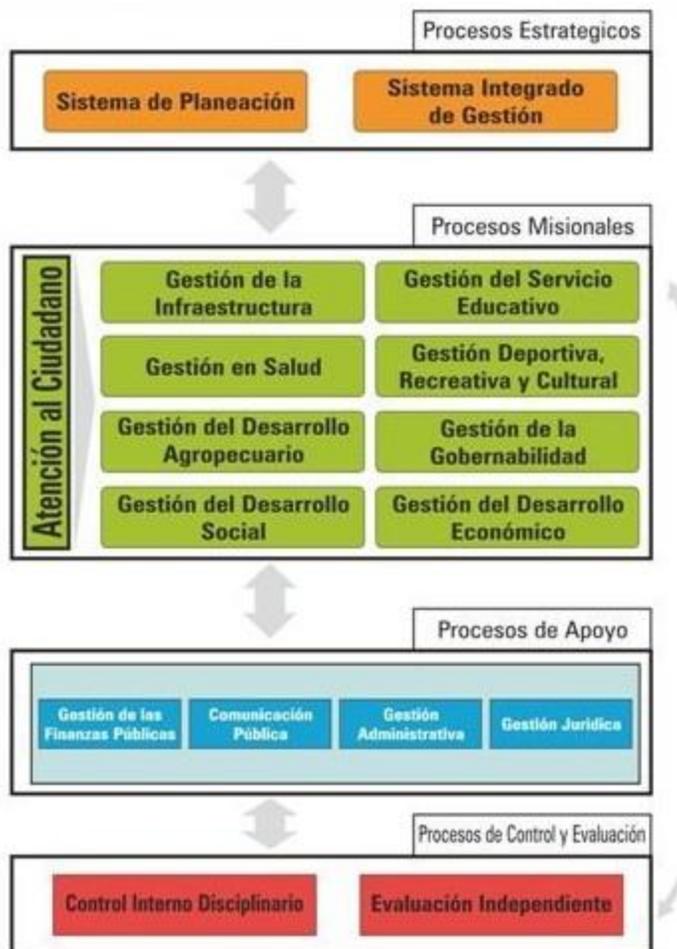


Figura 18. Mapa de procesos. Tomado de Sistema de gestión de calidad, (2014).

La figura 18, explica los procesos que ha logrado interrelacionar el departamento de Risaralda a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad permitiendo generar mayor eficiencia y valor a las diferentes áreas que integran a la entidad.

Como apoyo al sector turístico, se recomienda una décimo tercera secretaría, la de promoción turística, teniendo en cuenta que algunas de las estrategias que se implementarán para generar riqueza al departamento están apoyadas en este sector se propone la creación de una Secretaría de Turismo de manera que este sector tenga un ente promotor y regulador. A continuación, se expone el organigrama de la Gobernación.

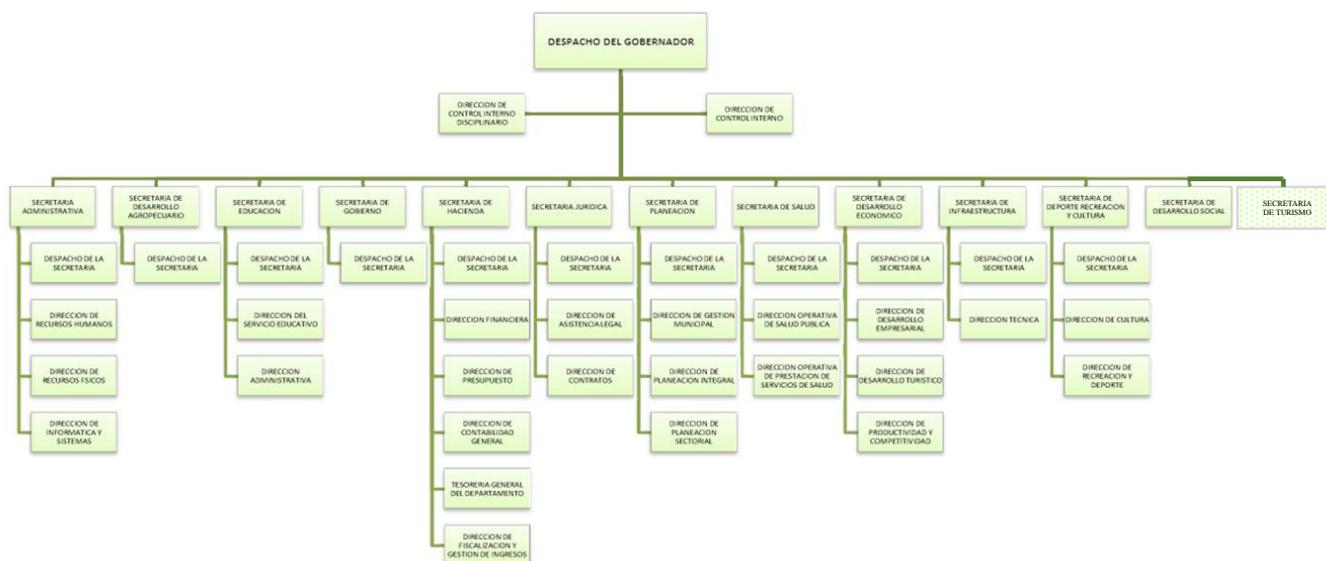


Figura 19. Gobernación de Risaralda. Organigrama general. Tomado de la Gobernación de Risaralda (2017c). [<http://www.risaralda.gov.co/visorpdf.php?id=1500068407&pdf=1>].

7.5. Medio ambiente, ecología, y responsabilidad social

Las estrategias y objetivos a largo plazo diseñadas para el cumplimiento de una visión para el año 2027 implicará adquirir unos compromisos que conserven la biodiversidad del departamento, la conservación de los atractivos turísticos, el mejoramiento en los procesos financieros de la administración para el cumplimiento de las inversiones propuestas y así mismo la generación de riqueza para conseguir un impacto social positivo y una imagen socialmente responsable. A continuación, se detallan los compromisos que deberán ser considerados.

Aspecto económico - financiero: La responsabilidad y la ética en el manejo de recursos financieros son los elementos fundamentales que propiciarán la implementación de las estrategias propuestas. El departamento en todo su ser (administrativo, veeduría y ciudadanía) deberá velar porque este compromiso se cumpla, de esta manera podrá utilizarse los recursos en las inversiones tecnológicas e infraestructura vial, en capacitaciones al sector turístico y pymes; y

en la creación de nuevos institutos educativos como en las alianzas estratégicas que se hagan para incrementar las exportaciones del agro.

Impacto Social: Las estrategias propuestas fueron ideadas para el bien común del departamento y podrá tener alcances incluso a la región y el país, sin embargo, podrían verse perjudicados algunos intereses de ciertas organizaciones o ciudadanos, por tal razón la gobernación deberá adquirir un compromiso integral basado en la mitigación de los perjuicios que puedan encontrarse en el camino para lograr los objetivos con la menor afectación posible de la comunidad.

Medio ambiente y ecología: Si bien es cierto que las fortalezas del departamento tienen que ver con el sector primario, turístico y humano; la transformación de los productos y la promoción de Risaralda como destino turístico podrá traer daños al medio ambiente y deterioro de los recursos naturales sino se cuidan de la mejor manera, por eso el tercer compromiso que deberá adquirir la administración será el de controlar los procesos industriales de las pequeñas y grandes empresas que sean transformadoras del sector primario, a través de la secretaria de salud para que se cumplan la normas de seguridad y gestión ambiental. Así mismo, deberá apoyarse a través de la futura secretaría de turismo que se recomendó agregar en la estructura organizacional, para que sea la que supervise y adquiera el compromiso directo de hacer cumplir los lineamientos de preservación y cuidado al medio ambiente.

7.6. Recursos humanos y motivación

En general hay dos tipos de contratación estatal, aquellos funcionarios públicos que son nombrados bajo el estatuto especial “carrera administrativa” que permite ofrecer a todos los ciudadanos igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la estabilidad de sus empleados y la posibilidad de ascender a través de concursos que por su mérito han ganado. El

segundo grupo es atribuido al libre nombramiento del gobernador, sólo que aquellos funcionarios que estén bajo esta modalidad no gozan de estabilidad ya que sus contratos son por periodos determinados dentro del período de nombramiento del actual gobernador.

El primer grupo goza de meritocracia, es decir, son aquellos ciudadanos que por su capacidades y conocimientos logran cumplir los requisitos al cargo, es un sistema de administración de personal que tiene por objeto mejorar la eficiencia y la afiliación política no debe ser factor determinante del nombramiento destitución o promoción. Sin embargo, el segundo grupo está presto a que su nombramiento sea meramente por compromiso político, es aquí, donde el gobernador deberá propender por vincular a su gabinete de profesionales con la capacidad de lograr un inmejorable rendimiento a los procesos del departamento.

De igual forma, es importante crear mecanismos de incentivación que logren retener aquellos profesionales egresados de las universidades de la región para que apliquen sus conocimientos y desarrollen sus potenciales dentro de departamento, motivarlos a través de capacitaciones permanentes y generando en ellos el sentido de pertenencia de su región para que en un largo plazo sean los nuevos líderes del mañana. Se plantean tres mecanismos para implementar la presente estrategia.

Primero, crear convenios con el Sena y universidades de la región para ofrecer de manera accesible especializaciones y postgrados que permitan a los profesionales estar actualizados en los sectores económicos que apoyan al departamento como el sector agroindustrial. En cuanto a la accesibilidad, definir en conjunto con estas instituciones incentivos económicos y/o auxilios de estudios, como por ejemplo descuentos en el valor de la matrícula, pago total o parcial a cargo de la gobernación como retribución a los proyectos de emprendimiento que lleven a cabo los profesionales y que contribuyan al desarrollo sostenible del departamento.

Segundo, fomentar el empleo a través de las diferentes empresas de la región, permitiéndole a estas tener derecho a un incentivo tributario siempre que tengan en su nómina cierto número de profesionales recién egresados de la universidad, de esta manera la empresa también se beneficiaría al recibir gente nueva con ideas y conocimientos frescos que le generen valor agregado y competitividad a los procesos de la empresa.

Por último, apoyar a los nuevos profesionales de la región para que continúen sus procesos de formación tanto en universidades nacionales como internacionales a través de créditos de estudios con tasas bajas de interés y con el apoyo del Icetex (Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior).

7.7. Gestión del cambio

Para la implementación de las estrategias propuestas, es importante desarrollar algunas acciones que faciliten la adopción de las nuevas políticas que permitan conseguir la transformación de la organización. Una de ellas se refiere a la efectiva comunicación de los objetivos esperados de este proyecto estratégico y aclarar el rol que cumplirá en cada una de las dependencias del departamento y las personas involucradas en el mismo. Para esto es fundamental que se entienda el rol estratégico que cumple cada una de las partes involucradas, también incentivar la importancia del trabajo en equipo y promover la importancia de lograr el fin común que se quiere alcanzar.

La visión debe ser transmitida de manera que, sensibilice y comprometa a todos los decisores y participantes del cambio en el departamento, con el propósito de que la entiendan y ayuden en su implementación. Este cambio está enfocado principalmente en la consciencia ecológica y el desarrollo sostenible del departamento. El efectivo aprovechamiento de las áreas

naturales protegidas para incentivar el turismo ecológico y el desarrollo de la agroindustria de manera orgánica y amigable con el medio ambiente. Para conseguir los resultados planteados, el recurso humano deberá apoyarse con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la investigación, el desarrollo y la innovación. Finalmente se trabajará por conseguir una cultura corporativa, que permita alinear a todo el recurso humano para trabajar de la mejor manera, con entusiasmo y transparencia con el fin de conseguir un desarrollo sostenible y la más alta competitividad para el departamento.

7.8. Conclusiones

Para lograr cumplir la visión del departamento para el año 2027 es indispensable definir correctamente los objetivos de largo plazo acompañados de la consecución de sus objetivos de corto plazo, a través de los compromisos que tendrá que asumir el gobernador en su esmero por lograr un mejor desempeño financiero a cuenta de las grandes inversiones que tendrá que ejecutar, de esta manera podrá ser el líder en competitividad nacional y referente internacionalmente.

La perspicacia de su cargo será la que lo ayude a sensibilizarse para contratar al personal más idóneo, quienes lo acompañaran en su administración y a desarrollar el plan estratégico, el cual es un proyecto de equipo donde habrá varios actores vinculados y necesitará de ellos para conseguir el éxito.

Los compromisos en cuanto al medio ambiente, impacto social y financiero, deberán ser vinculados a la cultura de la entidad como un valor inquebrantable, para conseguir el bienestar común de los ciudadanos de la región.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La herramienta de evaluación estratégica es vital para alcanzar la visión deseada, es importante aclarar que no es una etapa puntual del proceso, por el contrario, esta herramienta debe estar presente en todo el proceso desde el inicio hasta el final, de tal forma que permita realizar seguimiento, hacer mejoras y realizar retroalimentación a las estrategias vs la efectividad en el logro de los objetivos a corto y largo plazo (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de control

El cuadro de manto integral (CMI) hace énfasis en cuatro perspectivas específicas, las cuales son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estos enfoques permiten involucrar a todas las áreas en el desarrollo del plan estratégico, permite comprender, asignar indicadores de gestión y unidades métricas al logro de los objetivos planteados y así mismo a la efectividad de las estrategias en el logro de la visión de la organización.

8.1.1. Aprendizaje interno

La evaluación del aprendizaje y crecimiento de la organización se centra en la búsqueda de la mejora continua con un enfoque en la generación de valor a toda la cadena de valor, en el caso del departamento de Risaralda se busca medir la respuesta en términos de ranking de competitividad departamental, cobertura y calidad en educación, innovación y tecnología para su operación.

8.1.2. Procesos

La evaluación de los procesos internos busca medir esos aspectos en los cuales el departamento de Risaralda debe sobresalir para lograr los objetivos propuestos, este ítem se centra en optimizar la calidad y el mejoramiento continuo de prácticas que pueden llevar a prestar un mejor servicio a los *stakeholders* de la región.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente busca identificar y optimizar los niveles de satisfacción de los mismos, en el caso del departamento de Risaralda existen diferentes clientes, en este caso se denominará como clientes a la población del departamento, sobre la cual se van a enfocar todos los esfuerzos en satisfacer sus necesidades y buscar su bienestar integral, adicionalmente también hace parte de los clientes las personas que visiten la región por cualquier motivo, ya sea turismo, negocios, etc.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera es vital en el proceso estratégico, la correcta planeación, ejecución y verificación en esta área puede permitir los recursos financieros necesarios para ejecutar las estrategias planeadas y como consecuencia el posterior logro de los objetivos a corto plazo, objetivos a largo plazo y finalmente la visión esperada.

A diferencia del sector privado, en el sector público el ingreso de recursos se encuentra garantizado, por esta razón los esfuerzos en la perspectiva financiera se deben enfocar en gran medida en el adecuado manejo de estos dineros en la constante búsqueda de la eficiencia financiera y alejada de la corrupción.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control estratégico, es la herramienta que permite monitorear y controlar las cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

8.3. Conclusiones

La fase de control y seguimiento es fundamental a lo largo de todo el proceso, permite evaluar en tiempo real el estado de cada objetivo y como están contribuyendo a lograr la tan anhelada visión futura, de esta manera identificar posibles variaciones al plan inicial y poder tomar las respectivas decisiones que puedan alinear nuevamente a toda la organización o el departamento hacia la visión.

Los objetivos de largo plazo, así como los objetivos de corto plazo de este plan estratégico están enfocados a incrementar los ingresos para el departamento, asimismo que ingrese en el top 3 de competitividad a nivel nacional, mejor calidad de vida para sus habitantes y promover el respeto por el medio ambiente. Estos objetivos se agruparon en 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento interno), de esta manera se identifican puntualmente cada uno de los objetivos en que dimensión se ubican y cómo impactan los objetivos de largo plazo, asimismo se toman las acciones correctivas enfocadas con gran velocidad y optimizando los recursos asignados a cada uno de los objetivos para cumplir la visión a 2027.

Tabla 28

Tablero de Control Balanceado

# de OBC	Objetivo de corto plazo	Perspectiva	Indicador estrategico	Unidad de medida
FINANCIERA				
OCP1,5	A 2027, los ingresos por el sector del turismo serán de US 180 millones, explotando al maximo las principales atracciones turisticas del departamento	Finaciera	Ingresos por turismo	Dolares americanos
OCP2,3	A 2022, incrementar a US 580 millones los ingresos del departamento por cafe, este ingreso procederá en su mayoría por café tipo premium	Finaciera	Ingresos por café	Dolares americanos
OCP2,4	A 2024, incrementar a US 650 millones los ingresos del departamento por cafe, este ingreso procederá en su mayoría por café tipo premium	Finaciera	Ingresos por café	Dolares americanos
OCP2,5	A 2027, incrementar a US 712 millones los ingresos del departamento por cafe, este ingreso procederá en su mayoría por café tipo premium	Finaciera	Ingresos por café	Dolares americanos
OCP3,5	A 2022, Tener ingresos de US 189 millones provenientes de actividades manufactureras, de servicio y tecnología.	Financiera	otros ingresos diferentes de café	Dolares americanos
OCP4,2	A 2020, incrementar en un 20% los ingresos del sector, proveniente de beneficios generados luego de la creación del cluster	Financiera	otros ingresos diferentes de café	Dolares americanos
OCP4,4	A 2024, llegar a ingresos de US \$2300 millones en ingresos por actividades del cluster de comercio, restaurantes y hoteles	Financiera	otros ingresos diferentes de café	Dolares americanos
OCP4,5	A 2027, generar ingresos de US \$ 3718 millones por las actividades de comercio, restaurantes y hoteles.	Financiera	otros ingresos diferentes de café	Dolares americanos
CLIENTES				
OCP1,4	A 2023, los ingresos por el sector del turismo serán de US 130 millones, principalmente por los focos de turismo establecidos previamente	Clientes	Ingresos por turismo	Dolares americanos
OCP3,3	A 2019, definir los primeros productos bandera de la nueva canasta exportadora	Clientes	Innovación enfocada	# de productos bandera
OCP3,4	A 2022, consolidar las actividades manufactureras, de servicio y tecnología requeridas para equilibrar la dependencia del café, llegar a US \$ 120 millones en ingresos	Clientes	otros ingresos diferentes de café	Dolares americanos
OCP5,1	A 2018, establecer los sectores críticos de la población y de la industria donde se presentan los mas altos niveles de desempleo	Clientes	Reducción desmemplo	% de desempleo
PROCESOS INTERNOS				
OCP1,2	A 2019, presentar los proyectos y presupuestos requeridos para incrementar los visitantes por turismo en cada uno de los focos turisticos del departamento.	Procesos internos	Ejecución del presupuesto	% ejecución del presupuesto
OCP1,3	A 2022, incrementar el presupuesto asignado para el turismo, será de US 8 millones, enfocado en mercardo estrategico y apoyo a mipymes del sector. E independizar totalmente el presupuesto asignado y se desligará de los presupuestos de industria y turismo	Procesos internos	Ejecución del presupuesto	% ejecución del presupuesto
OCP2,2	A 2020, incrementar en un 20% el rendimiento de la producción de café por hectarea cultivada	Procesos internos	Innovación enfocada	Rendimiento por hectarea cultivada
OCP3,1	A 2017, identiificar los sectores claves de la economía donde se deben fortalecer las actividades manufactureras y tecnológicas para definir la complejidad real del aparato productivo	Procesos internos	Otras actividades economicas de alto valor	# de actividades identificadas
OCP3,2	A 2018, establecer el plan regional de desarrollo de la industria, agricultura principalmente café y la tecnología, como motor de crecimiento.	Procesos internos	Competitividad interdepartamental	% ejecución de cronogramas
OCP4,1	A 2018, crear el cluster de empresas regionales del sector restaurantes, comercio y hoteles	Procesos internos	Otras actividades economicas de alto valor	# de clusters identificados
OCP4,3	A 2022, ampliar la oferta turistica del departamento por medio de mayor cantidad de lugares y actividades para desarrollar el turismo	Procesos internos	Otras actividades economicas de alto valor	# de actividades identificadas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OCP1,1	A 2018, identificar los focos atractivos del departamento susceptibles de ser explotados para actividades turisticas de alto valor	Aprendizaje y crecimiento	Actividades turisticas de alto valor	# de actividades identificadas
OCP2,1	A 2018, definir el presupuesto y los centros de innovación para café Premium.	Aprendizaje y crecimiento	Innovación enfocada	% ejecución del presupuesto
OCP5,2	A 2019, reducir el desempleo a un 9,5% apalancados por la generación de puestos de trabajo del sector cafetero	Aprendizaje y crecimiento	Reducción desmemplo	% de desempleo
OCP5,3	A 2021, Reducir a un 8,5% el desempleo del departamento debido a los puestos de trabajo generados por el sector comercio e industria	Aprendizaje y crecimiento	Reducción desmemplo	% de desempleo
OCP5,4	A 2023, Llevar al departamento a un nivel de desempleo de 7% debido al desempeño de la producción de café tipo premium	Aprendizaje y crecimiento	Reducción desmemplo	% de desempleo
OCP5,5	A 2027, lograr un nivel de desempleo del 6% apoyado en las actividades comerciales, industria, turismo, café y la inversión en infraestructura	Aprendizaje y crecimiento	Reducción desmemplo	% de desempleo

Capítulo IX: Competitividad del departamento de Risaralda

9.1. Análisis competitivo del departamento de Risaralda

Para desarrollar el análisis competitivo del departamento de Risaralda se debe empezar por una primera aproximación que busca definir los factores de competitividad de la región, utilizando la metodología del diamante de Porter que evalúa cuatro dimensiones: condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, condiciones de los factores, y estrategia y rivalidad entre las empresas. Para esto, se toma como insumo fundamental los análisis y resultados del Índice Departamental de Competitividad de 2016 (IDC) desarrollado por la Universidad del Rosario de Bogotá junto con el Consejo Privado de Competitividad (CPC; Universidad del Rosario, 2016). Estos índices a su vez aplican la metodología del Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (WEF) que evalúa la competitividad a partir de tres factores, a saber: condiciones básicas; eficiencia; y sofisticación e innovación. Factores en los que se agrupan diez pilares.

Condiciones de los factores. El factor de condiciones básicas comprende seis pilares: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y sostenibilidad ambiental. El factor eficiencia consta de dos pilares: educación superior y capacitación, y eficiencia de los mercados. Y el factor sofisticación e innovación está compuesto por los pilares de sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial. En el ranking general del IDC 2016 Risaralda está ubicado en el puesto 5 (avanzó dos puestos respecto al 2015 que ocupó el puesto 7), con un puntaje de 5,48 sobre 10. Los cuatro primeros puestos corresponden a Bogotá, Antioquia, Caldas y Santander; mientras que los últimos tres puestos corresponden a La Guajira, Putumayo y Chocó (CPC, 2016b).

El factor de condiciones básicas es donde el departamento de Risaralda ocupa su mejor posición (cuarta) y su mejor puntaje (6,06 sobre 10). En el factor eficiencia, el departamento es sexto obteniendo un puntaje de 5,28 sobre 10. El mayor rezago lo presenta en el factor de sofisticación e innovación en el cual ocupa el noveno lugar con una calificación de 4,51 sobre 10.

Tabla 29

IDC 2016. Clasificación general y por factores

	IDC 2016		Factores					
			Condiciones básicas		Eficiencia		Sofisticación e innovación	
	Puntaje (0,10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0,10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0,10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0,10)	Posición (entre 26)
Bogotá	8,12	1	7,39	1	7,95	1	9,65	1
Antioquia	6,28	2	6,34	2	6,04	3	6,77	2
Caldas	5,96	3	5,84	9	6,37	2	5,07	6
Santander	5,73	4	6,23	3	5,70	4	5,05	7
Risaralda	5,48	5	6,06	4	5,28	6	4,51	9
Cundinamarca	5,44	6	5,97	6	5,00	7	5,72	4
Valle del Cauca	5,38	7	5,89	8	4,77	8	6,11	3
Boyacá	5,26	8	6,06	5	5,51	5	3,46	11
Atlántico	5,03	9	5,57	11	4,57	9	5,35	5
Quindío	4,78	10	5,94	7	4,36	10	2,98	14
Tolima	4,36	11	5,23	13	4,14	11	2,73	16
Bolívar	4,36	12	5,09	16	3,85	13	4,52	8
Córdoba	4,27	13	4,87	18	3,57	15	2,03	21
Cauca	4,26	14	4,68	21	3,90	12	4,25	10
Huila	4,26	15	5,68	10	3,57	16	2,52	18
Meta	4,20	16	4,91	17	3,82	14	2,23	19
Nariño	4,15	17	4,75	20	3,31	18	2,75	15
Norte de Santander	4,14	18	5,41	12	3,27	19	3,38	12
Cesar	4,07	19	5,15	15	3,25	20	1,99	22
Casanare	4,04	20	5,21	14	3,07	21	2,07	20
Sucre	3,98	21	4,80	19	2,76	23	2,57	17
Magdalena	3,84	22	4,56	22	3,45	17	3,10	13
Caquetá	3,02	23	3,63	23	2,25	24	1,06	25
La Guajira	2,86	24	3,10	25	2,90	22	1,49	23
Putumayo	2,57	25	3,30	24	2,20	25	0,38	26
Chocó	2,05	26	2,42	26	1,49	26	1,47	24

Nota: Tomado de IDC, 2016

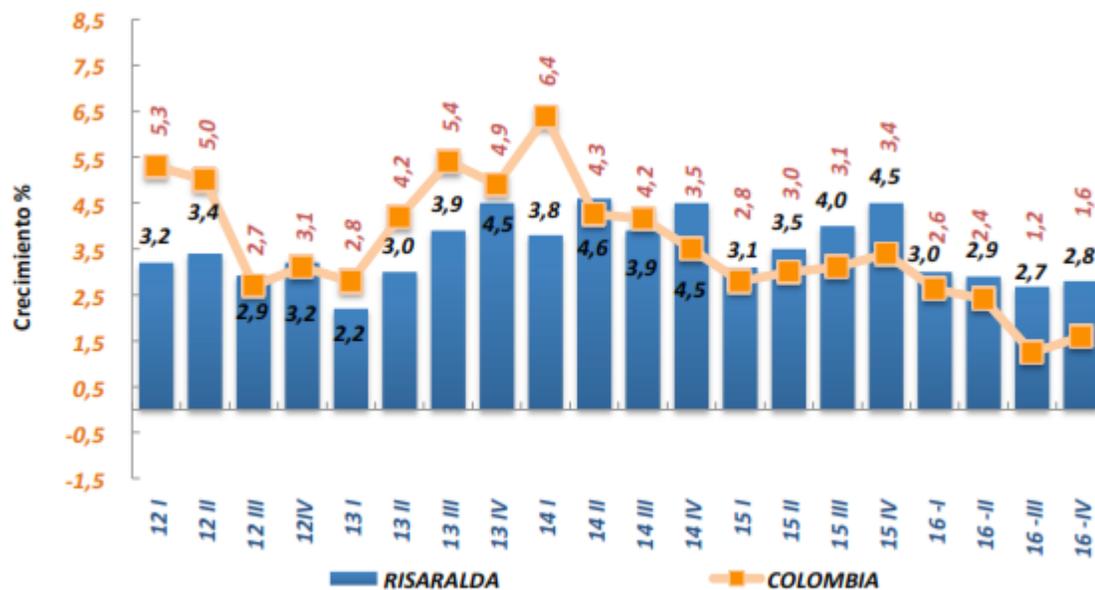
Por su parte, para diferenciar la importancia de los factores y pilares, las regiones fueron clasificadas en cuatro etapas de acuerdo con su nivel de desarrollo. Así, se puede ver que el departamento de Risaralda está en la tercera etapa de desarrollo, es decir, a una etapa de considerarse como un departamento con índices altos en desarrollo. Los departamentos que se

encuentran en la tercera etapa tienen un porcentaje relativamente intermedio en cuanto a los factores de análisis respecto a las condiciones básicas y el factor eficiencia, y un porcentaje bajo en cuanto al factor de sofisticación e innovación. En este último aspecto todos los departamentos enfrentan grandes retos para mejorar.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Caquetá Chocó Córdoba Nariño Sucre	Cesar Casanare La Guajira Meta Putumayo	Caldas Cauca Huila Magdalena Norte de Santander Quindío Risaralda Tolima	Antioquia Atlántico Bogotá, D.C. Bolívar Boyacá Cundinamarca Santander Valle del Cauca

Figura 20. Clasificación de los departamentos por etapa de desarrollo. Tomado de *Informe de coyuntura económica, Risaralda* (CCP, 2016).

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En términos generales, se puede decir que a pesar de las dificultades de la economía internacional y nacional señalada anteriormente, Risaralda creció el 2,9% en su producto interno bruto durante el año 2016, frente al 3,8% que se registró en el PIB del año anterior. La economía se desaceleró en un 0,9%, una menor magnitud frente a la desaceleración en el país. En situación que respalda los demás indicadores socioeconómicos, como la menor tasa de desempleo y reducción de la pobreza. En términos generales, pese a las condiciones del entorno, en el 2016 la región presentó un buen resultado empresarial que reafirma el crecimiento de la economía, la confianza inversionista y la competitividad del territorio pero que a futuro establece retos significativos por los efectos de la desaceleración (CCP, 2016).



Fuente: Dane, para el crecimiento de Colombia y CCP para Risaralda

Figura 21. Crecimiento del PIB Colombia- Risaralda. Tomado de *Informe de coyuntura económica*, Risaralda (CCP, 2016).

Condiciones de los factores. Por el lado de la oferta, tres (3) sectores económicos presentaron crecimientos superiores al 2,9% promedio, estos fueron: los servicios sociales y personales con el 4,0%, la construcción con el 3,5% y el comercio, restaurantes y hoteles con el 3%. Estos tres (3) sectores representan el 66% del crecimiento del PIB, lo que es consecuente con el mayor gasto de los hogares y la expansión empresarial de estas actividades. Los otros seis (6) sectores presentaron crecimientos positivos, aunque por debajo del promedio, así: el financiero e inmobiliario con el 2,8%, la industria manufacturera con el 2,7%, el agropecuario con el 2,7%, el de servicios públicos con el 2,6%, la administración pública con el 2,5% y el de transporte y comunicaciones con el 2,2%.

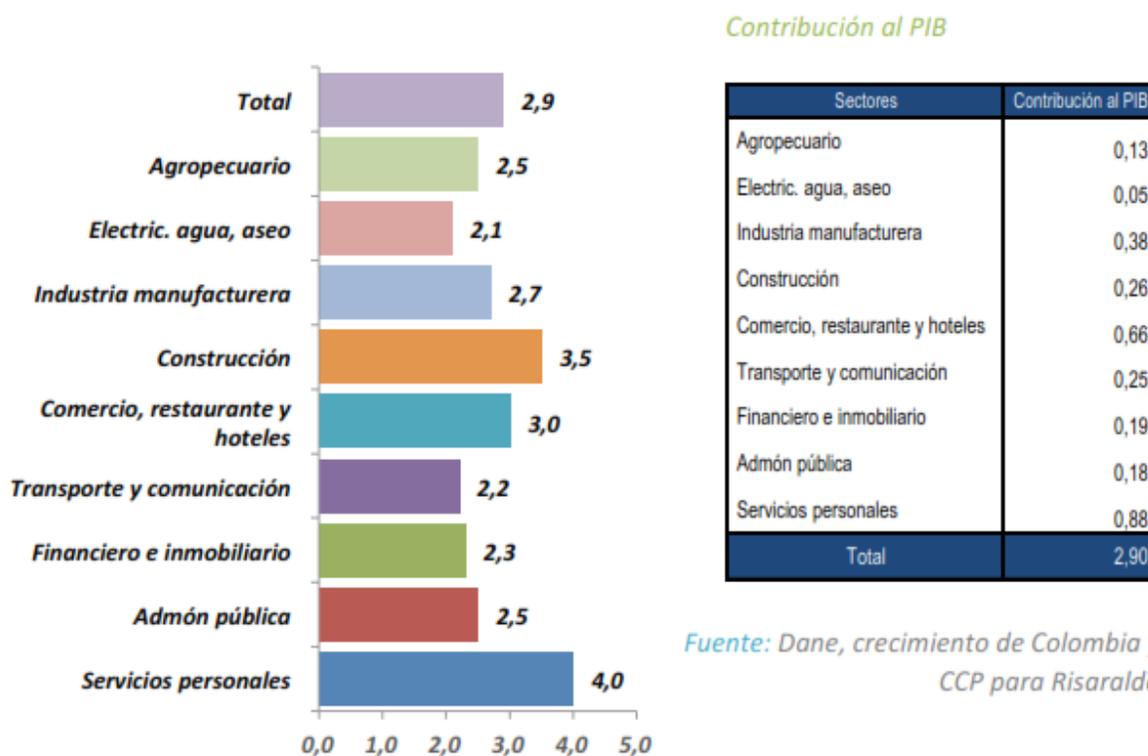


Figura 22. Pereira – Risaralda. Crecimiento sectorial del PIB. Tomado de *Informe de coyuntura económica, Risaralda* (CCP, 2016).

Condiciones de la demanda. Por el lado de la demanda los resultados indican que ante la contracción de las exportaciones, el crecimiento de la economía en el año 2016 se sustentó en la demanda interna (vía consumo de los agentes económicos), sumado a la inversión empresarial que aumentó un 24,5%, producto de la expansión en sociedades empresariales en un 19,5%, (995 sociedades nuevas) (CCP, 2016).

Proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo. El crecimiento industrial, se basa en los mayores precios de las materias primas importadas, situación que ha generado estímulos a la demanda y su consecuente producción nacional, frente a esta realidad se debe aprovechar la coyuntura para el desarrollo de proveedurías y de encadenamientos productivos tendientes a la generación de valor (CCP, 2016).

9.2. Identificación de las ventajas competitivas del departamento de Risaralda

El mejor desempeño en el pilar de instituciones lo tienen en su orden los departamentos de Caldas, Risaralda y Antioquia con puntajes de 7,39, 7,36 y 7,25 sobre 10 respectivamente. Con esto se destaca que Risaralda sobresale por su transparencia en el manejo de regalías, variable en la que ocupa el primer lugar. Asimismo, es uno de los departamentos con la mejor productividad de los jueces (ocupa el tercer lugar en el ranking de esta variable).

En el aspecto de la infraestructura Risaralda está en el puesto cuatro por debajo de Quindío que ocupa el tercer puesto. Se destaca el papel de Quindío porque avanzó cuatro puestos frente al IDC del 2015 por haber mejorado notablemente en los aspectos de vías secundarias pavimentadas en buen estado, por la red vial primaria pavimentada por área y red vial secundaria pavimentada por área. Este aspecto es relevante porque muestra los esfuerzos de esta gobernación por avanzar en materia de turismo y la facilitación del acceso y la comunicación entre el campo, el consumidor de productos agropecuarios y la comunidad en general.

Respecto al tamaño del mercado Risaralda está en una posición de desventaja lamentable ya que ocupa el puesto 12. El IDC 2016 destaca el papel de Caldas a este respecto por haber avanzado del puesto 14 al 10 debido a su compromiso con la oferta exportadora en la que el 50% de las exportaciones no son tradicionales lo que evidencia una fortaleza en materia de diversificación y sofisticación trabajando de la mano con ProColombia y otras entidades en la consolidación de mercados en el mundo.

Respecto a la educación básica y media, Risaralda también está en un posición de desventaja en su competitividad, ya que ocupa el puesto 14, si bien el departamento ha avanzado en materia de cobertura educativa le falta mejorar en la calidad del servicio lo que podría representarse en los resultados de las pruebas Saber 11 y Saber 5. En este aspecto se destaca la

posición de Boyacá que es el departamento con mejor desempeño en este pilar, seguido de Casanare y Santander.

En el pilar de educación superior, Risaralda tiene muchos aspectos a mejorar, no obstante, su posición no es crítica ya que se encuentra en el puesto seis.

En el aspecto de la salud en Risaralda, vale la pena mostrar el análisis detallado de logros de competitividad del departamento, ya que es el referente de competitividad nacional del año en este aspecto presentando un balance muy positivo. Risaralda fue el departamento que más avanzó en este pilar pasando de la posición 16 en 2015 a la posición seis en 2016, lo que demuestra que el departamento logró cumplir las metas de resultado propuestas en el Plan de Desarrollo 2012-2015, permitiendo así alcanzar una mayor cobertura en aseguramiento para la población menor de 18 años, mejorar la cobertura en vacunación y mantener el número de defunciones en el primer año de vida. Además, durante las vigencias 2014 y 2015, el departamento de Risaralda adelantó inversiones en infraestructura y dotación en la red pública departamental, con cofinanciación tripartita del orden nacional, departamental y de los hospitales.

Esto permitió adecuaciones en las unidades de cuidados intensivos e intermedios de algunos hospitales. Adicionalmente, se logró la adecuación de servicios de quirófano, áreas de laboratorio clínico y servicios de hospitalización, consulta externa y ayudas diagnósticas de algunos hospitales. El departamento también invirtió en el fortalecimiento del transporte de pacientes adquiriendo 11 ambulancias para los prestadores de salud públicos. Asimismo, la principal acción que logró articular todas las metas de resultado y producto para el mejoramiento de las condiciones de salud de la población en el departamento, fue desarrollar la estrategia de entornos saludables: familiares, barriales y escolares con enfoque de atención primaria en salud

en los municipios de Santa Rosa de Cabal, Dosquebradas y la Virginia. Este proyecto se financió con recursos de regalías.

En el aspecto de sostenibilidad ambiental también Risaralda está en posición de ventaja respecto a los otros 26 departamentos incluidos en el análisis ocupando el tercer lugar después de Huila y Santander con un puntaje de 6,89 sobre 10. Y por el que se destacan las variables de toneladas dispuestas de residuos sólidos y áreas naturales protegidas, como se ha mencionado anteriormente, este es el departamento de Colombia con mayor cantidad de territorio natural protegido (36%).

Respecto a la eficiencia de los mercados que mide la formalidad laboral, la brecha de participación laboral entre hombres y mujeres, la cobertura de establecimientos financieros, el índice de bancarización entre otros, se puede ver que Bogotá encabeza el ranking con un puntaje de 8,12 sobre 10. Muy por encima de los departamentos siguientes como Antioquia que tiene un puntaje de 5,30 sobre 10. La posición de Risaralda se ubica en el puesto 7 con un puntaje de 4,57 sobre 10.

En cuanto a la sofisticación y diversificación e innovación y dinámica empresarial de nuevo Bogotá encabeza el ranking en variables de complejidad del aparato productivo y diversificación de la canasta exportadora por parte de la sofisticación y diversificación y en las variables de inversión en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI), patentes y diseños industriales, tasa de natalidad empresarial neta y densidad empresarial, en este pilar Bogotá tiene un puntaje de 9,46 sobre 10, mientras que le sigue Antioquia con una brecha bastante grande en puntaje, con 4,92 sobre 10. En estos dos pilares, Risaralda está en el puesto nueve y 8 respectivamente.

9.3. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de Risaralda

Los diferentes estudios regionales muestran la alta dependencia de las dinámicas económicas de Risaralda al comportamiento de las variables macroeconómicas. Como se argumenta en este documento, una economía fundamentalmente elástica a los ingresos (basada en bienes y servicios de consumo final, de bajo valor agregado), depende en gran medida de las variables macroeconómicas como por ejemplo la oferta monetaria, la tasa de cambio, la inflación, el crecimiento del producto interno bruto y el gasto, entre otras variables. No obstante, valdría preguntarse por qué algunas regiones colombianas mejoran u otras no en el mismo marco macroeconómico nacional (distintas a las regiones con recursos mineros). La respuesta está asociada a la diferenciación de los entornos regionales competitivos.

Una primera aproximación para identificar los clústers existentes en Risaralda y el Eje Cafetero se refiere a los encadenamientos productivos presentes en el territorio, encadenamientos hacia adelante (el grado de utilización de una rama económica por otras) o hacia atrás (capacidad que tiene de dinamizar otras ramas económicas que se encuentran en el mismo territorio). Vale la pena resaltar los clústers de café, de cuero y sus productos, madera, aparatos eléctricos, turismo, comercio, prendas de vestir y alimentos y bebidas, cada uno definido en ámbitos regionales distintos, pero casi todos definidos para el Eje Cafetero.

Por su parte, el Consejo Privado de Competitividad (2011) identificó para Risaralda los clústers de mediana sofisticación de textil confección, cuero y calzado, hoteles, restaurantes y turismo, y los clúster de alta sofisticación de productos forestales, automotores, plástico y carne y sus derivados.

De todas maneras, las economías de Risaralda y del Eje Cafetero no son muy representativas dentro del producto interno bruto colombiano. Dado que el crecimiento de la

economía de Risaralda es muy similar al crecimiento de la economía colombiana, Risaralda ha representado alrededor del 1.8% de la economía colombiana y el Eje Cafetero el 5%. El tamaño pequeño de la economía de Risaralda sugiere la necesidad de hacer acuerdos económicos con otras regiones de Colombia. Cada clúster tiene una regionalización particular, por ejemplo, el clúster del azúcar corresponde a la región del Eje Cafetero, Valle, Cauca y Nariño y el clúster de confecciones se ubica en el corredor Tolima, Eje Cafetero y Antioquia.

9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

A pesar de que la importancia del café en Risaralda ha disminuido durante la segunda del siglo XX y hasta el presente, se considera que aún hay una gran potencialidad en este mercado. Ejemplo de ello es que gran parte del desarrollo alcanzado por este departamento es gracias a este sector. Si bien como se ha mostrado en los índices Risaralda está en un nivel intermedio de desarrollo, o mejor, en un nivel de “estancamiento” según Barón (2010), se considera que se debe recuperar la industria cafetera de manera que se pueda volver a tener un aumento sostenido en la calidad de vida de su población. Para esto la inversión tendría que ser igualmente sostenida. A partir del fortalecimiento del clúster de café, se pueden proponer estrategias que ayuden a mejorar la competitividad de la región, gracias, además, al beneficio que puede generar en diferentes sectores económicos. Por un lado, el potencial en el sector agricultor con políticas sostenibles y explotación del mercado de cafés especiales lo que a su vez generaría beneficios en el tamaño de mercado en sofisticación y diversificación.

El turismo, tanto de recreación como corporativo, es una actividad económica que presenta grandes oportunidades por la buena infraestructura y los parques naturales con que cuenta la región. Cabe destacar la importancia actual del Paisaje Cultural Cafetera del que

Quindío es quizá el departamento que más ventajas competitivas está aprovechando de esto. No obstante, los departamentos de Quindío, Caldas y Risaralda están haciendo esfuerzos para trabajar conjuntamente para generar planes de turismo que atraigan turistas nacionales e internacionales y poder ofrecerles paquetes turísticos que los lleven a los tres departamentos. Sin embargo, no hay aún estadísticas confiables acerca de los recursos generados por ellas.

Se proponen las siguientes estrategias para el mejoramiento de la competitividad del departamento:

- Identificar, desarrollar y posicionar destinos turísticos claves dentro del departamento de Risaralda con el fin de que se convierta en un destino primario para los turistas nacionales e internacionales.
- Fomentar la exportación de variedades Premium de café a mercados estratégicos donde el consumo esté en creciente demanda.
- Desarrollar la vitrina comercial del departamento logrando mejorar la inversión interna con los productos y actividades comerciales que generen nuevos mercados.
- Aprovechar el posicionamiento que tiene Colombia en el mundo con la calidad y sabor de su café para mejorar su participación de ventas dentro de Colombia y en el exterior.
- Preservar y fortalecer las políticas ambientales para mantener la biodiversidad y los suelos para que cultivos sean de calidad única con el fin de contar con productos con sabores diferenciales.
- Mejorar la infraestructura vial con el fin de mejorar la conectividad de los departamentos cercanos similares al nuestro (triángulo cafetero) enfocados en mejorar acuerdos regionales competitivos.

9.5. Conclusiones

Cabe señalar que, más allá del debate sobre las posiciones en el ranking general de IDC, es necesario que las regiones se concentren en el cierre de brechas, es decir, en aumentar su puntaje respecto al mejor de su etapa y en el incremento de sus niveles de competitividad, como condición determinante para mejorar los estándares de calidad de vida de la población de los territorios.

El panorama presentado para el departamento de Risaralda muestra que para generar cambios permanentes en la calidad de vida de una población son necesarias inversiones y políticas públicas sostenidas en el tiempo. Muestra de esto son los altos índices de pobreza y desempleo, y las debilidades en los aspectos de innovación y sofisticación, tamaño del mercado, entre otros, debido al débil desempeño de la economía en años recientes. Se recomienda entonces recuperar la economía a través del fortalecimiento nuevamente de los recursos generados por el sector cafetero, y sus potencialidades tanto en términos de mercado como de turismo. Es imperativo aún encontrar sectores alternativos, o volver más eficientes los existentes, para compensar esta disminución en el dinamismo económico de este departamento.

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral para el departamento de Risaralda con las conclusiones y recomendaciones que permitan proyectar y ejecutar de manera impecable el presente plan. Después de haber desarrollado todos los pasos que conforman el plan estratégico, es necesario realizar un cuadro resumen que permita ver y plasmar lo más relevante que tiene el planteamiento realizado para tener una visión más completa de lo que estructura el plan, cuáles son las partes fundamentales y dónde se puede localizar, (D'Alessio, 2015).

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio el PEI cumple diferentes funciones que son vitales para poder tener un mejor control de este plan, estas son:

- Ayuda a visualizar y sirve de control del proceso estratégico.
- Facilita la realización de los reajustes necesarios.
- Brinda un panorama holístico de todo el proceso.
- Da una visión integral del plan.
- Es parte fundamental para la toma de decisiones, así como para quien desconoce el plan.

10.2. Conclusiones finales

El Plan Estratégico Integral del departamento de Risaralda permite visualizar el gran potencial de desarrollo del departamento, pues, si bien, en términos generales es un departamento relativamente estable y con altos estándares de desarrollo en relación a otros departamentos del país, todavía cuenta con un gran número de oportunidades para que siga creciendo y mejorando. Risaralda es un departamento que en el área agrícola es fuerte con productos competitivos en el mercado pero que si no logran una diferenciación ya pueden pasar a ser *comodities*; un claro

ejemplo es con el café que al ser un producto referente para la región ha estado decaído los últimos años debido a su falta de diferenciación donde es posible, por ejemplo, mejorar la calidad del grano. Esto aplica a los demás productos agroindustriales con lo que se pueden abrir nuevos mercados, especializar sus productos marcando diferenciación y proponiendo modelos sostenibles de desarrollo agroindustrial.

Una de las ventajas que tiene el departamento es que en los últimos años ha sido foco para la inversión extranjera en especial en su capital Pereira. Existe mucho potencial para aprovechar los acuerdos comerciales y clúster que tiene Colombia.

Y, por último, el turismo es de vital importancia en un departamento como Risaralda que se encuentra en la región del Eje Cafetero que es muy conocida en Colombia y a nivel mundial. Las alianzas estratégicas que se deben crear entre estos departamentos deben apuntar a unir fuerzas económicas, sociales y humanas para poder desarrollar un turismo único que sea representativo en sus actividades comerciales.

La MGE muestra a Risaralda como un departamento de posición competitiva fuerte, esto debido a que su Producto Interno Bruto ha venido con un crecimiento de 2,9% durante el año 2016, siendo esta situación respaldada por diferentes factores económicos como la disminución en la tasa de desempleo y la reducción de la pobreza, ofreciéndoles a los habitantes de Risaralda una mejor calidad de vida. Además, su crecimiento sostenible también tiene factores importantes como el buen resultado empresarial, la confianza del inversionista y la competitividad del territorio (Cámara de Comercio de Pereira, 2017)

Con base a lo anterior los OLP se enfocan en el desarrollo sostenible del departamento, lo que a su vez se reflejaría en el índice departamental de competitividad, en seguir invirtiendo en educación para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, en el desarrollo del turismo

ecológico, en el mejoramiento no solo de la cobertura de salud sino en la especialización en la prestación del mismo servicio, por otro lado, el factor del mejoramiento de la infraestructura también es un tema clave para impulsar a Risaralda a convertirse en un referente a nivel nacional para el 2027.

10.3. Recomendaciones finales

- Implementar el presente Plan Estratégico Integral con el fin de lograr la visión al 2027 el cual estará bajo la ejecución y control del gobierno de Risaralda.
- Aprovechar los productos agrícolas con los que cuenta la región para poder diferenciarlos del mercado y que no sean vistos como *comodities*.
- Implementar las estrategias retenidas que se presentan en el PEI de Risaralda ya que estas pasaron por un proceso de filtros importantes y son las que después de diferentes análisis se deben ejecutar.
- Se debe generar un modelo ambiental (crecimiento verde) para controlar la gran ventaja con la que cuenta el departamento debido a la riqueza en biodiversidad y la gran variedad de ecosistemas.
- Pese a que es un departamento pequeño y los recursos del gobierno son pocos, Risaralda se debe unir con sus departamentos similares para lograr una región con más fuerza que involucre diferentes actividades económicas, sociales y culturales que le puedan brindar un aporte importante a Colombia.
- Asignar los recursos necesarios para lograr cada uno de los OLP, realizando una excelente ejecución para cada una de las estrategias puestas en marcha.

- Dado el proceso de paz que se está llevando a cabo en Colombia es importante contar con todo el potencial económico del departamento para invertir en un pilar estratégico como lo es el turismo ya que este acuerdo traerá grandes beneficios para el país en cuanto más visitantes estarán en Colombia por turismo, negocios y otros y las puertas que se abrirán en este mercado son de vital importancia.
- Seguimiento detallado a la implementación de las 7 estrategias retenidas donde estas se enfocan en diferentes aspectos para el departamento con el fin de mejorar sus actividades económicas, sociales, culturales y de turismo y darle bienestar a la población
- Potencializar con los diferentes clústers que cuenta el país que ayudan a las estrategias retenidas las cuales cuentan con gran importancia que permitirán mejorar la competitividad en diferentes regiones de Colombia y del mundo.

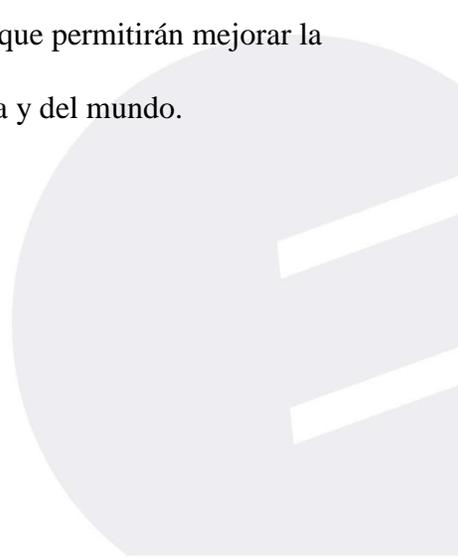
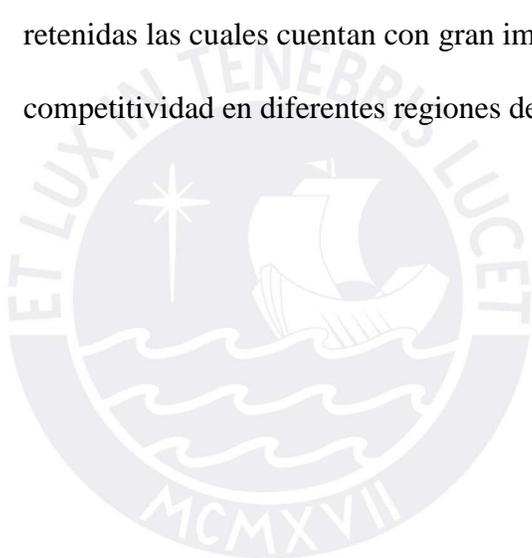


Tabla 30

Plan Estratégico Integral (PEI)

Intereses Organizacionales	VISIÓN					VALORES
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
<p>Visión Risaralda 2027: En el año 2027 generamos desarrollo económico para nuestros habitantes, logrando sinergias entre nuestros sectores claves de la economía como lo son el turismo, la producción de café y la manufactura, aprovechando al máximo nuestra posición geográfica, clima, capital humano, infraestructura física, tecnológica y de innovación. Contamos un modelo educativo y una cobertura en salud acorde a las necesidades de la población.</p>						
1. Potencializar la infraestructura turística						× Transparencia. × Honestidad. × Legalidad. × Responsabilidad. × Respeto. × Tolerancia. × Equidad.
2. Incrementar las exportaciones de café						
3. Incrementar las exportaciones de productos manufacturados						
4. Incentivar los sectores de comercio, gastronomía y hotelería						
5. Disminuir el porcentaje de desempleo						
	<p>Olp1: Para el 2027 los ingresos provenientes por turismo serán de US \$180 millones, actualmente ingresan US \$95 millones</p>	<p>Olp2: En el 2027 las ventas de café serán de US\$712,8 millones, actualmente se encuentran en US\$356,4 millones</p>	<p>Olp3: Para el 2027 las exportaciones de productos manufacturados serán de US \$189,08 millones, actualmente se encuentran en US \$94,5 millones</p>	<p>Olp4: Para el año 2027 el departamento de Risaralda tendrá un total del 400 mil personas ocupadas, actualmente se encuentran ocupadas 309 mil personas</p>	<p>Olp5: Para el año 2027 el sector de comercio, restaurantes y hoteles obtendrán ingresos de US \$3.718 millones, actualmente se encuentran en US \$1.859 millones</p>	<p>PRINCIPIOS CARDINALES</p> <p>1. INFLUENCIA DE TERCERAS PARTES</p> <p>2. LAZOS PASADOS Y PRESENTES</p> <p>3. CONTRABALANCE DE INTERESES</p> <p>4. CONSERVACION DE LOS ENEMIGOS</p> <p>POLITICAS</p>
E1	<p>FO1. Investigar, desarrollar y comercializar variedades de café premium que sean atractivos a mercados asiáticos, norteamericanos y australianos (F1, F4, O1, O4, O5)</p>	X		X	X	<p>(a) Capacitación a todo el recurso humano vinculado al gremio cafetero para sacar un óptimo y competitivo producto internamente. (b) Apoyar la inversión tecnológica para el mejoramiento de los procesos del café.</p>
E2	<p>FO2. Posicionar a Risaralda como principal vitrina turística del eje cafetero con enfoque en ecoturismo, turismo temático, agroturismo y turismo de aventura (F1, F2, F4, O1, O2, O4, O5)</p>	X		X	X	<p>(a) Mantener una imagen profesional, basado en buenas prácticas, una rigurosa aplicación de la ética y el respeto en las relaciones con los potenciales clientes. (b) Formación continua del personal de promoción turística, para mantener una adecuada y constante innovación en las campañas de promoción. (c) Definir y controlar actividades que rescaten hitos urbanos, nacionales y regionales que hagan parte del patrimonio cultural colombiano, para que sean imprescindibles dentro del recorrido del turista. (d) Supervisar el cumplimiento de los requisitos de las diferentes empresas que promocionan el turismo para se haga de manera responsable.</p>
E4	<p>FO4. Crear marca Risaralda para posicionar el departamento como ejemplo de transparencia y buen manejo de recursos para atraer inversión nacional e internacional (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5)</p>	X	X	X	X	<p>(a) Intensificar la representación de la marca Colombia en los nuevos mercados destinando promocionando los productos del café y la manufactura bajo una excelente calidad. (b) Asegurar altos estándares de calidad y suficiente producción para atender la demanda de los mercados objetivos. (c) Reevaluar anualmente los procesos que vinculen precio, producto, promoción, fuerza de ventas, canales y otros no controlables como la competencia, mercado, legislación vigente, tecnología, factores culturales, entre otras para la identificación constante de nuevos mercados internacionales.</p>

E5	DO1. Implementar plan masivo de infraestructura vial que conecte el departamento con los puertos del pacifico y con los departamentos del triangulo del café (D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	(a) Destinar un 5% anual de los recursos de libre destinación recaudados en cada departamento de la región para el mantenimiento de las vías terrestres. (b) Mantener acuerdos bilaterales con INVÍAS que permitan maximizar los recursos obtenidos de los diferentes peajes de la región para la creación y/o mantenimiento de las vías.	
E6	DO2. Crear plan maestro de seguridad en el departamento que involucre factores como cultura ciudadana, educacion, fuentes de trabajo, tecnologia, capacitacion y modernizacion del pie de fuerza (D2, D3, D5, O2, O5)	X	X	X	X	X	(a) Ampliar en un 20% la inversion en seguridad, crear campañas de seguridad desde la educacion basica y media.	
E7	DO3. Renovar politica educativa del departamento con enfoque en infraestructura para ampliar cobertura, disminuir desercion y mejorar las condiciones de las aulas educativas (D2, D3, D5, O2, O3, O5)	X		X	X	X	(a) Optimizar recursos del sistema general de participaciones para la creación de nuevos institutos educativos en puntos geográficamente estratégicos para que cubran los corregimientos y veredas donde no hay acceso a la educación en todos sus niveles. (b) Crear concursos y/o pruebas que permitan identificar el nivel académico de los docentes para propender tener profesionales de alto rendimiento.	
E8	DO4. Invertir en tecnologia de punta para maximizar la produccion de café por hectarea cultivada (D4, D5, O1, O4, O5)		X	X		X	(a) Incorporar nuevos equipos con el avance tecnológico requerido porque mejoren continuamente los procesos de producción y calidad del café y manufactura. (b) Fomentar proyectos en compañía del gobierno central que permitan el financiamiento a través de incentivos con bancos des segundo piso para la modernización empresarial. (c) Promocionar acuerdos bilaterales con universidades de la región para trabajar conjuntamente con las pymes en nuevos desarrollos que procuren mejorar procesos industriales.	
E11	FA3. Impulsar las exportaciones a Estados Unidos de productos agricolas y textiles aprovechando el tratado de libre comercio que esta vigente (F1, F3, F4, A2, A3, A4, A5)		X	X		X		
TABLERO DE CONTROL		OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	TABLERO DE CONTROL	CODIGO DE ETICA
1	Perspectiva Financiera	A 2018, identificar los focos atractivos del departamento susceptibles de ser explotados para actividades turisticas de alto valor	A 2018, definir el presupuesto y los centros de innovacion para café Premium.	A 2017, identiificar los sectores claves de la economía donde se deben fortalecer las actividades manufactureras y tecnológicas para definir la complejidad real del aparato productivo	A 2018, crear el cluster de empresas regionales del sector restaurantes, comercio y hoteles	A 2018, establecer los sectores críticos de la población y de la industria donde se presentan los mas altos niveles de desempleo		
							1	Perspectiva Financiera

2 Perspectiva Cliente
 3 Perspectiva Procesos Internos
 4 Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2
A 2019, presentar los proyectos y presupuestos requeridos para incrementar los visitantes por turismo en cada uno de los focos turísticos del departamento.	A 2020, incrementar en un 20% el rendimiento de la producción de café por hectarea cultivada	A 2018, establecer el plan regional de desarrollo de la industria, agricultura principalmente café y la tecnología, como motor de crecimiento.	A 2020, incrementar en un 20% los ingresos del sector, proveniente de beneficios generados luego de la creación del cluster	A 2019, reducir el desempleo a un 9,5% apalancados por la generación de puestos de trabajo del sector cafetero
OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3
A 2022, incrementar el presupuesto asignado para el turismo, será de US 8 millones, enfocado en mercado estrategico y apoyo a mipymes del sector. E independizar totalmente el presupuesto asignado y se desligará de los presupuestos de industria y turismo	A 2022, incrementar a US 580 millones los ingresos del departamento por el comercio, este ingreso procederá en su mayoría por café tipo premium	A 2020, consolidar las actividades manufactureras, de servicio y tecnología requeridas para equilibrar la dependencia del café, llegar a US \$ 135 millones en ingresos	A 2022, ampliar la oferta turística del departamento por medio de mayor cantidad de lugares y actividades para desarrollar el turismo	A 2021, Reducir a un 8,5% el desempleo del departamento debido a los puestos de trabajo generados por el sector comercio e industria
OCP 1.4	OCP 2.4	OCP 3.4	OCP 4.4	OCP 5.4

2 Perspectiva Cliente
 3 Perspectiva Procesos Internos
 4 Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

× Damos más de lo que se espera de nosotros y ejercemos estricto cumplimiento de la ley en el ejercicio de nuestros deberes.

<p>A 2023, los ingresos por el sector del turismo serán de US 130 millones, principalmente por los focos de turismo establecidos previamente</p>	<p>A 2024, incrementar a US 650 millones los ingresos del departamento por el comercio, este ingreso procederá en su mayoría por café tipo premium</p>	<p>A 2023, consolidar las actividades manufactureras, de servicio y tecnología requeridas para equilibrar la dependencia del café, llegar a US \$ 165 millones en ingresos</p>	<p>A 2024, llegar a ingresos de US \$2300 millones en ingresos por actividades del cluster de comercio, restaurantes y hoteles</p>	<p>A 2023, Llevar al departamento a un nivel de desempleo de 7% debido al desempeño de la producción de café tipo premium</p>	<p>× Declaramos nuestros bienes antes de abordar nuestros cargos para garantizar nuestra transparencia.</p>
<p>OCP 1.5</p>	<p>OCP 2.5</p>	<p>OCP 3.5</p>	<p>OCP 4.5</p>	<p>OCP 5.5</p>	
<p>A 2027, los ingresos por el sector del turismo serán de US 180 millones, explotando al máximo las principales atracciones turísticas del departamento</p>	<p>A 2027, incrementar a US 712 millones los ingresos del departamento por el comercio, este ingreso procederá en su mayoría por café tipo premium</p>	<p>A 2026, Tener ingresos de US 182 millones provenientes de actividades manufactureras, de servicio y tecnología.</p>	<p>A 2027, generar ingresos de US \$ 3718 millones por las actividades de comercio, restaurantes y hoteles.</p>	<p>A 2027, lograr un nivel de desempleo del 6% apoyado en las actividades comerciales, industria, turismo, café y la inversión en infraestructura</p>	<p>× No usaremos información privilegiada o confidencial para beneficio propio o de terceros.</p>
					<p>× Actuaremos con sobriedad en distinciones y condecoraciones.</p>
					<p>× No aceptamos regalos ni donaciones que generen posible conflicto de interés.</p>
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANES OPERACIONALES</p>					

10.4. Futuro del departamento de Risaralda

Para el año 2027 el presente Plan Estratégico habrá sido guía para la ejecución, seguimiento y resultados de los objetivos de largo plazo planteados, lo que posicionará al departamento de Risaralda en los primeros puestos del Índice Departamental de Competitividad. Risaralda se propone ser líder y referente a nivel nacional en cuanto al manejo de su cultura, su economía y medioambiente. Las actividades económicas del departamento estarán enfocadas bajo un marco ecológico sostenible, correcto aprovechamiento de los recursos naturales, turismo ecológico, posicionamiento del mercado de los cafés especiales, Premium y orgánicos, el uso adecuado del suelo para la explotación de otros recursos agrícolas como la caña de azúcar, plátano, cacao, papa, piña, algodón y maíz. Lo que le traerá como beneficio el crecimiento en la participación de los diferentes acuerdos comerciales vigentes en Colombia, en especial los acuerdos con Puebla-Panamá, el Eje Andino y la Cuenca Amazónica.

Risaralda será además una región donde lo principal será la calidad de vida de sus habitantes, con el aumento del empleo y los ingresos para su población. Su capital Pereira será blanco para la inversión extranjera estando dentro de las primeras ciudades para hacer negocios. Se explotará el gran potencial del turismo que posee esta región ya que parte de sus grandes ingresos proveerán de este indicador; se realizará turismo consciente y verde ya que Risaralda cuenta con grandes hectáreas de biodiversidad para que sean admiradas y conocidas por los turistas de Colombia y del mundo.

Por eso es de vital importancia el buen manejo de los recursos asignados para lograr cada uno de los objetivos por medio de las estrategias retenidas; el despliegue correcto del Plan Estratégico para Risaralda logrará la visión esperada involucrando diferentes entes del departamento. La posible ejecución involucra no solo al gobierno sino también a empresas,

personas naturales y demás que quieran ver a su departamento ocupando los primeros lugares para lograr que se convierta en gran referente de talla mundial.

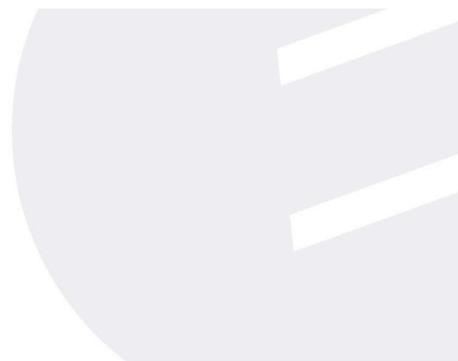
Diferentes pilares de los que se habla en el presente plan estratégico abarca las áreas principales para el buen desarrollo de un departamento y que ofrezca una excelente calidad de vida a sus habitantes. Para el año 2027 Risaralda logrará estar en la cuarta etapa del desarrollo IDC. La educación es más que importante en cualquier departamento por eso Risaralda pasará del puesto 16 en el 2017 al 5 en el 2027, la inversión requerida para mejorar la educación será de \$4.356 miles de millones COP siendo duplicada versus a como se está en el año 2017.

El turismo deberá ser fuente importante de ingresos para el departamento proyectando una inversión del presupuesto en \$724 mil millones COP con el fin de poder destinar a mejorar el servicio en una propuesta de valor contundente para sus turistas. El departamento seguirá siendo referente y líder en el manejo de transparencia de recursos, regalías, en facilidad para hacer cumplir los contratos y en la productividad de los jueces. Respecto al café que es producto emblemático de la región se enfocará en duplicar sus exportaciones pasando de \$356,4 millones COP a \$712,8 millones COP en el 2027 y por último Risaralda será el primer departamento en Colombia en sostenibilidad ambiental y crecimiento verde.

En la Tabla 31 se podrá evidenciar el futuro del departamento de Risaralda después de la realización de los OLP.

Tabla 31*Futuro de Risaralda*

	Actual	Futura
Mejorará su desarrollo en condiciones básicas, eficiencia y sofisticación, índice IDC	Grupo 3	Grupo 4
aumentando la inversión en calidad educativa, invirtiendo \$4.356 miles de millones. En el 2016 su inversión es de \$2.178 miles de millones.	\$2.178 Miles de millones COP	\$4.356 Miles de millones COP
Mejorará sus pilares en educación básica y media, pasando del puesto 14 del 2016 a estar entre los primeros 5 en 2027, mitigando la deserción, adecuando los centros educativos	14	5
Aumentará el Índice Departamental de Competitividad en el factor sofisticación y diversificación e innovación y dinámica empresarial, estará ubicado en el Top 5 del país. En el 2016 se ubica en el noveno para lo cual debe diversificar el mercado de bienes y servicios por medio de un fortalecimiento del sector manufacturero para expandir la canasta exportadora.	9	5
Duplicado su presupuesto proyectado de inversión en turismo en \$724 miles de millones con lo que se ubicaría al departamento dentro de los cinco primeros lugares en el sector turismo. En el año 2016 fue de \$362 miles de millones monto compartido con el sector de industria y comercio.	\$362 miles de millones COP	\$724 miles de millones COP
Duplicar sus exportaciones de café con una participación en el mercado nacional de 3,4%, pasando de US\$356,4 millones en el 2016 a US\$712,8 millones en el 2027.	1,50%	3,40%
Reducirá la tasa de homicidios por debajo de 10 homicidios por cada 100000 habitantes, actualmente se presenta 32,98 homicidios por cada 100.000 habitantes	32,9/100	10/100



Referencias

- Alianza del Pacífico (2017). *Qué es la Alianza del Pacífico*. Recuperado de <http://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Al-Saleh, Y. (2016). El secreto del éxito en Dubái. *WEF*. Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/11/el-secreto-del-exito-de-dubai>
- ANDI (Asociación de Industriales de Colombia). (2017). *Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>
- Arango, O. (2008) El desarrollo social en Risaralda y las Metas del Milenio. *Ánfora*. 15(15). Caldas: Universidad Autónoma de Manizales.
- Asamblea departamental de Risaralda (2017). *Generalidades*. Recuperado de <http://www.asamblearisaralda.gov.co/site/>
- Banco de la República (s.f.) *Colombia, reseña de su estructura económica*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/colombia/eco1.htm>
- Barón, J. D. (2010). Geografía económica de los Andes Occidentales de Colombia. *Documentos de trabajo sobre economía regional*, 123. Cartagena: Banco de la República. Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER)
- Café de Colombia (marzo, 2012) *Paisaje Cultural Cafetero colombiano, ¿Por qué es único en el mundo?* Recuperado de http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/paisaje_cultural_cafetero_colombiano_colombiano_por_que_es_unico_en_el_mund/
- CARDER (Corporación Autónoma Regional de Risaralda). (2012). *Jurisdicción*. Recuperado de <http://www.carder.gov.co/web/es/jurisdiccion>

- Cepeda, L. (2011). La economía de Risaralda después del café: ¿Hacia dónde va? *Documento de trabajo sobre economía regional*.
- Cepal (2017). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Oficina de la Cepal en Bogotá. Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2017
- Colciencias (2017). *Sobre Colciencias*. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/colciencias/sobre-colciencias>
- Colombia compra eficiente (2017). *Colombia Compra Eficiente*. Recuperado de <https://www.colombiacompra.gov.co/>
- Confecámaras (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio). (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Recuperado de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20lisis_Economico_N_11.pdf
- Corte Constitucional de Colombia. (2015). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- CCP (Cámara de Comercio Pereira) (2017). *Informe de Coyuntura Económica, Pereira Risaralda. Evaluación de la Economía 2016 y perspectivas 2017*. Recuperado de <http://www.pereiracomovamos.org/es/ipaginas/ver/392/informe-de-conyuntura-economica-pereira---risaralda/>
- CCP (Cámara de Comercio de Pereira). (2016). Medición del avance empresarial en algunos componentes de la ciencia, tecnología e innovación, como soporte a la competitividad la innovación y al sistema de información municipal.

CPC (Consejo Privado de Competitividad). (2011). *Informe Nacional de Competitividad, 2009-2010*. Recuperado de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/2009INC.pdf>

CPC (Consejo Privado de Competitividad). (2016a). *Informe Nacional de Competitividad, 2016-2017*. Recuperado de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/05/INC-2015-2016.pdf>

CPC (Consejo Privado de Competitividad); Universidad del Rosario. (2016). *Índice Departamental de Competitividad 2016*. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016/>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. (3ª ed.). Perú: Pearson Educación.

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2016). *Estadísticas vitales: nacimientos y defunciones*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones>

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2017a). *La población proyectada de Colombia*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/reloj/>

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas). (2017b) *Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Dinero (11 de octubre de 2016). *Competitividad: ¿Por qué no avanza Colombia?* Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/por-que-colombia-no-avanza-en-competitividad/238793>

DNP (Departamento Nacional de Planeación). (2014). Indicadores de Ciencia y Tecnología.

Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/ciencia-tecnologia-e-innovacion/Paginas/estadisticas.aspx>

DNP (Departamento Nacional de Planeación). (2011). *Risaralda Futuro Posible. Visión 2032*.

Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

DNP (Departamento Nacional de Planeación). (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo*.

Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

Echavarría, J. (2017). *Informe de inflación*. Bogotá: Banco de la República.

Gobernación de Risaralda (2014). El Plan Vive Digital. Recuperado de

http://www.risaralda.gov.co/Publicaciones/el_plan_vive_digital

Gobernación de Risaralda (2017a). *Misión, Visión*. Recuperado de

http://www.risaralda.gov.co/Publicaciones/la_gobernacion/la_entidad/mision_y_vision

Gobernación de Risaralda (2017b). *Objetivos y funciones*. Recuperado de

http://www.risaralda.gov.co/Publicaciones/la_gobernacion/la_entidad/objetivos_y_funciones

Gobernación de Risaralda (2017c). *Himno, símbolos y bandera*. Recuperado de

http://www.risaralda.gov.co/Publicaciones/la_gobernacion/la_entidad/Organigrama

Gobernación de Risaralda (2017e). *Himno, símbolos y bandera*. Recuperado de

http://www.risaralda.gov.co/Publicaciones/Risaralda/himno_simbolos_y_banderam

Grupo de Estudios Económicos (2012). Estudio del sector del café en Colombia. *Estudios económicos sectoriales*. (5).

ICV (Índice de Calidad de Vida). (2015c) *Salud*. Recuperado de

<http://www.pereiracomovamos.org/es/ipaginas/ver/350/salud---icv-2015/>

ICV (Índice de Calidad de Vida) (2015b). *Educación*. Recuperado de

<http://www.pereiracomovamos.org/es/ipaginas/ver/349/educacion---icv-2015/>

IDEAM (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales). (2014). *Estudio Nacional del Agua 2014*. Recuperado de

http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023080/ENA_2014.pdf

Informe Nacional de Competitividad (2016). Recuperado de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf

Mincomercio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia). (2016).

Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales. Recuperado de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77757&name=OEE_-_LVH_SeguimientoAC_abr-may_2017.pdf&prefijo=file

Mincultura (Ministerio de Cultura) (2011). *Paisaje Cultural Cafetero. Un paisaje cultural productivo en permanente desarrollo*. Bogotá: República de Colombia,

Mindefensa (Ministerio de Defensa Nacional) (2017) *Mindefensa*. Recuperado de

<https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa>

Mineducación (Ministerio de Educación Nacional). (2016). Colombia es el sexto sistema educativo que más rápido ha mejorado entre los países de PISA 2015: OCDE.

Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-358730.html>

MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia).

(2017). Boletín trimestral de las TIC. Cifras Tercer Trimestre de 2016. Bogotá: República de Colombia.

MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones) (2010). *El Plan Vive Digital*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19654.html>

MINTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia). (2015). *Comportamiento macroeconómico del Sector TIC en Colombia*. Bogotá: República de Colombia.

Pérez, G., Valencia, F., González, B., Cardona, J. (2014). Pereira: contexto actual y perspectivas. *Documentos de trabajo sobre economía regional, 123*. Cartagena: Banco de la República. Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER).

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Bogotá: Grupo Planeta.

Presidencia de la República (2016) *Manual de excelencia ética y buen gobierno*. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/M-DE-03-Manual-Excelencia-Etica-Buen-Gobierno.pdf>

ProColombia. (2016). *Crecimiento, confianza y oportunidades para invertir*. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Brochure_inversion_en_Colombia.pdf

Red Cluster. Colombia. (2017). *Listado de iniciativas*. Recuperado de <http://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/lista-de-iniciativas>

Risaralda Bosque Modelo, (s.f.). *La gestión de áreas protegidas en Risaralda y su aporte a la consolidación del Bosque Modelo Risaralda*. Recuperado de <http://media.utp.edu.co/ciebreg/archivos/bosque-modelo/doc-anp-experiencia-bm-rda-ajustada.pdf>

Secretaría de Planeación, Gobernación de Risaralda. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019*.

Risaralda: verde y emprendedora. Pereira. Recuperado de

www.risaralda.gov.co/descargar.php?idFile=22835

Sidap (Sistema Departamental de Áreas Protegidas de Risaralda). (2011). *Evaluación de la*

Efectividad del Manejo para el Sistema Departamental de Áreas Protegidas de

Risaralda. Bases conceptuales. Cuadernos de trabajo Periodo 2007-2009. Recuperado de

assets.panda.org/downloads/cuaderno_1_11_web.pdf

Singapur: qué está haciendo el país más caro del mundo para convertirse en el más inteligente. (7

de febrero de 2017) *BBC Mundo*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias-](http://www.bbc.com/mundo/noticias-38894741)

[38894741](http://www.bbc.com/mundo/noticias-38894741)

Sistema de gestión de calidad. (2014). *Información organizacional*. Recuperado de

http://aplicaciones.risaralda.gov.co/site/main/web/es/informacion-organizacional_9

Summers, C. (2014). Cómo Vietnam se convirtió en un gigante del café. *BBC*. Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/02/140126_economia_cafe_vietnam_segundo_exportador_finde

Tovar, H. (2012) Un país sin su mitad. *El Mundo*. Recuperado de

<http://www.elespectador.com/noticias/elmundo/el-pais-sin-su-mitad-articulo-388951>

Yesid, C. (mayo 27 de 2012). Áreas protegidas en Risaralda. *El Diario del Otún*. Recuperado de

<http://www.eldiario.com.co/seccion/EDICION+DOMINICAL/reas-protegidas-en-risaralda120602.html?score=3&id=75368>