

## FORMULACIÓN DEL PLAN DE CT+i DE MEDELLÍN

### REUNIÓN DE TRABAJO

#### COMPONENTE METODOLÓGICO

#### MAPA DE COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS: ENERGÍA, SALUD Y TICS

ORGANIZADO POR:

RUTAN MEDELLÍN

Facilitador

**Miguel Amortegui**

Investigador Línea de Investigación  
Cambio Tecnológico e Innovación  
Estratégica

Facultad de Administración  
Universidad del Rosario



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Medellín, 12 de Septiembre 2010

### LUGAR DEL TALLER:

Carrera 43B No. 14 - 51 Barrio Manila.  
"ALCALA Centro de Negocios".

### PARA MAYOR INFORMACIÓN CONTACTAR A:

- Miguel Amortegui: [mikeamortegui@yahoo.com](mailto:mikeamortegui@yahoo.com)
- Juliana Ossa: [juliana.ossa@rutanmedellin.org](mailto:juliana.ossa@rutanmedellin.org)

### **OBJETIVOS DEL MAPEO DE CADENAS PRODUCTIVAS APLICANDO COMPSTRAT®**

El objetivo general de la metodología es Identificar los actores públicos y privados que intervienen en las cadenas productivas prioritarias de la ciudad de Medellín como base para la toma de decisiones estratégicas de intervención en las cadenas productivas del Plan de Ciencia Tecnología e Innovación.

Con los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los actores privados y públicos que intervienen en cada cadena productiva en el Departamento de la ciudad de Medellín.
- Identificar y analizar las debilidades de cada eslabón de las cadenas productivas prioritarias.
- Realizar un plan de acción de intervención para el corto, mediano y largo plazo en las cadenas productivas prioritarias que permita gestionar el desarrollo colectivo.

El grupo de Inteligencia Competitiva (CIG) del Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM) dirigido por el Profesor Carlos Scheel (PH.D), desarrolló desde 1994 el programa de cultura de desarrollo de competitividad colaborativa **Compstrat®**, el cual cuenta con un enfoque metodológico multidisciplinario, que permite a las empresas formar alianzas entre socios industriales; establecer una visión estratégica compartida para lograr capitalizar oportunidades de clase mundial; formular planes estratégicos; Potenciar y transformar las capacidades de las empresas en grandes ventajas competitivas, en resultados de alto rendimiento de cobertura global, sistémicos y sostenibles en el largo plazo. En el posterior desarrollo de la metodología ha participado Leonardo Pineda Serna (PH.D), consultor internacional en gestión estratégica de tecnología e innovación.

La propuesta es de un enfoque metodológico innovador que integra los principios clásicos para competir con los ambientes de hipercompetitividad dinámicos y modernos, y con las herramientas adecuadas de soporte.

**Compstrat**<sup>®</sup> se enfoca a los cluster industriales y a sus empresas afines y complementarias, que en conjunto forman ecosistemas de negocios, que deben instrumentarse para competir en arenas globales.

El propósito final de la aplicación de la metodología **Compstrat**<sup>®</sup> en cadenas productivas es el de **estructurar cluster empresariales** que sean exitosos localmente en una región geográfica específica para apoyarlos en el desarrollo de una **estrategia** que les permita competir internacionalmente.

La forma de aplicar la metodología es la siguiente:

- Sobre una estructura relacional de entidades se identifican las empresas que forman la **cadena de valor agregado** y que aportan herramientas, productos, procesos o servicios de gran margen diferencial que usualmente crece al exportarlos sobre mercados mundiales.
- Una vez establecido el cluster (sus empresas, parte del gran sistema de proveedores, productores, compradores e industrias relacionadas y de soporte a la industria analizada), forman parte de lo que **Compstrat**<sup>®</sup> denomina la **arena competitiva** donde estas empresas van a competir.
- Una vez descritos todos los participantes de esta arena, **Compstrat**<sup>®</sup> propone una **estrategia genérica** para la mayoría de las empresas que constituyen el cluster industrial analizado, así como el perfil industrial del mismo y su Atractividad para competir en forma grupal. Estos indicadores forman la **Inteligencia Competitiva** del ecosistema de negocio del cluster.

El enfoque metodológico se estructura en las siguientes cuatro Etapas:

- ❖ **ETAPA I:** Diseño del mapa de los componentes del cluster, alrededor de su cadena productiva.
- ❖ **ETAPA II:** Diagnóstico, valoración y posicionamiento del cluster, y,
- ❖ **ETAPA III:** Generación del apalancamiento (*leverage*) competitivo.

### **ETAPA I: DISEÑO DEL MAPA DE LOS COMPONENTES DEL CLUSTER, ALREDEDOR DE SU CADENA PRODUCTIVA.**

Esta Etapa consiste en levantar la cadena de valor de los diferentes componentes del cluster y hacer su caracterización genérica.

La descripción del *cluster* tiene por objetivo lograr un mejor entendimiento de las relaciones que se llevan a cabo entre las diferentes empresas y organizaciones que constituyen un determinado conglomerado industrial. Para esto, se clasifican las empresas en cuatro grandes categorías según la actividad de la cadena de producción en la cual participen. De esta forma se tiene:

- **Abastecimiento (Proveedores de Materias Primas):** En esta categoría se encuentran las empresas que proveen materias primas para desarrollar el proceso. Para el caso de la industria se tiene a los proveedores de agua, energía eléctrica, fertilizantes, tractores y productores.
- **Procesamiento: (Productores de Productos Finales):** Aquí se encuentran aquellas empresas involucradas en los procesos como son las empacadoras, las cartoneras, productoras de gavetas, etiquetas e instituciones de apoyo.
- **Mercadotecnia y Ventas:** En este grupo están las exportadoras así como los intermediarios o *brokers*, distribuidores y supermercados. Esta parte de la cadena es de suma importancia porque se encarga de que el producto llegue cada día a un mayor número de clientes.
- **Canales de distribución (Redes de Distribuidores):** Las compañías de transporte aéreo, terrestre y navieras que representan un papel indispensable, porque la buena coordinación de sus entregas garantiza que el producto llegue a tiempo y en las condiciones adecuadas al consumidor final.

El Cluster Road Map **CRMap** es una representación visual del cluster en la que se identifican los componentes del cluster. El contar con esta visión global de la industria permite identificar el rol de los participantes y las interacciones que existen dentro de la industria, estableciéndose el valor estratégico de contar con una estructura completa y balanceada en la que se tengan cubiertas los requerimientos del sistema de producción y comercialización de los productos. Se completará el **Formato 1.0**, de **Compstrat**®.

El CRMap se construye considerando la estructura **ABIIGS** y sus interrelaciones:

- **Academia:** instituciones vinculadas a la formación de recurso humano y capacitación por competencias laborales.
- **Banca y servicios financieros** que permitan el financiamiento de los componentes de las cadenas productivas prioritarias
- **Infraestructura** relacionada a las cadenas productivas prioritarias.
- **Industrias** relacionadas y de apoyo.
- **Gobierno**, esto es políticas públicas que influyen y son influenciadas por acciones del estado, bien sea a nivel local o nacional.
- **Sociedad**, o impactos en la generación de capital social.

### Entregables de la Etapa I: Mapa de Competitividad

- Representación gráfica del Mapeo Genérico de las cadenas productivas prioritarias, en todos y cada uno de sus componentes.
- Informe detallado de la estructura genérica de las cadenas productivas prioritarias bajo estudio.
- Entrega del CRMap de la cadena para la identificación de los componentes de la cadena, y su migración a la página de Internet de Ruta N.

## ETAPA II: DIAGNÓSTICO, VALORACIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL CLUSTER

En esta Etapa se realiza un diagnóstico del **sistema de valor del Cluster**.

Esta Etapa consiste en la elaboración de la estructura de inteligencia competitiva (IC) en la que participan componentes empresariales, industriales y globales. Es una estructura de conocimiento diseñada para:

- Conocer el comportamiento de la industria y de sus FCCI (Factores Claves Competitivos de la Industria)
- Identificar las nuevas reglas para competir.
- Conocer e interpretar las señales emergentes, singulares y discontinuas.
- Conocer las tendencias globales, sectoriales y empresariales.
- Conocer la movilidad de los jugadores mundiales.
- Conocer el *core business* de la empresa y de todas sus unidades estratégicas de negocios (UEN).
- Conocer el valor agregado percibido por los clientes de sus productos y servicios.
- Describir la historia de los movimientos de los líderes ocurridos en el pasado.
- Administrar el conocimiento necesario para formular tendencias en el largo plazo.

En esta Etapa se completan una serie de formatos de la metodología **Compstrat®** muy valiosos para el análisis posterior de la estrategia de competitividad propuesta para cada cadena productiva, como sigue:

- a) El análisis local de la cadena, para identificar los factores claves de éxito a nivel local;
- b) El perfil del cluster que busca identificar con las propias empresas de las cadenas productivas prioritarias el estado de sus relaciones con proveedores, competidores y comercializadores;
- c) La Arena Competitiva de cada cadena productiva, de donde se establece la matriz de interrelaciones entre los componentes del Cluster, y de allí diseñar el Mapeo actual del comportamiento de cada uno de los componentes de las cadenas productivas prioritarias, apuntado a las fortalezas y debilidades que se encuentran en la cadena, y;
- d) El análisis global para identificar los factores claves de éxito a nivel global y de allí elaborar las mejores prácticas de clase mundial de cada cadena, para que del análisis comparativo de toda esta información se definan las llamadas **“brechas de competitividad”** de cada una de las cadenas productivas a nivel local, comparadas con el estado del arte mundial.

### Entregables como resultado de la Etapa II

- Informe con el diagnóstico de las diferentes cadenas a nivel local.
- Base de datos, con toda la información acopiada en las encuestas realizadas a las empresas en el formato del Perfil del Cluster.

- Arena competitiva de cada una de las cadenas productivas, con los siete factores correspondientes.
- Matriz de interrelaciones de los factores de influencia en las cadenas productivas a nivel de cluster empresariales.
- *Mapeo* de la situación actual de las relaciones entre los componentes de las cadenas productivas prioritarias, para mostrar las fortalezas y debilidades entre los diferentes componentes, siguiendo la simbología siguiente:
  - ✓ **Rojo**, cuando las relaciones entre los componentes de las cadenas productivas prioritarias son débiles;
  - ✓ **Amarillo**, si las relaciones entre los componentes se encuentra en un área de situación para mejorar, y;
  - ✓ **Verde**, cuando hay fortalezas intensas entre los componentes de las cadenas productivas.

### ETAPA III: GENERACIÓN DEL APALANCAMIENTO (LEVERAGE) COMPETITIVO

La Etapa III consiste en la producción de las ventajas que crean valor para el Cluster. Esta Etapa requiere de una intervención con el grupo de empresas del cluster, en donde se presentan los hallazgos y se hace la inducción para incubar el cluster, presentándose las cifras globales, las mejores prácticas, los factores clave de éxito de la industria, la identificación de ventajas y la estructura básica del cluster. Los participantes colaboran con su experiencia en sus empresas y con los recursos para identificar los factores de valor. En esta Etapa se aplica el **Formato 3.0 de Compstrat®**.

Se encuentran tres secciones en esta Etapa:

- Identificación de las competencias que crean valor competitivo.
- Como transformar el valor agregado y diferencial en ventajas competitivas.
- La evaluación y benchmarking de las ventajas

### ENTREGABLES A LA COMO RESULTADO DE LA ETAPA III

- Tabla descriptiva con los factores y sus correspondientes índices de competitividad de empresas de clase mundial;
- Representación gráfica de los factores de competitividad de clase mundial frente a la situación local para determinar las brechas de competitividad de las cadenas productivas bajo análisis.