

CARACTERIZACIONES TEJIDO EMPRESARIAL C O L O M B I A

COMPILADO NACIONAL



**Tejido
Empresarial**
FORTALECEMOS LAZOS EN LA REGIÓN





Cecilia María Vélez
Rectora

Nelson Riveros Leal
Director de Consultoría y Emprendimiento



Paola Muñoz Jurado
Directora Ejecutiva



Julián Domínguez Rivera
Presidente Ejecutivo

Yelitza Cárdenas
Gerente de Competitividad y Cooperación

Oneida Florez
Profesional área Emprendimiento



Juan Carlos Echeverry
Presidente

Eduardo Uribe Botero
Vicepresidente de Desarrollo Sostenible
y Ambiental

Luis María Potes
Director (e) de Gestión Social

Camila Pardo Pérez
Unidad de Direccionamiento Estratégico

UT UJTL-CORCA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL
ISBN 978-958-8855-32-5
2016



**Tejido
Empresarial**
FORTALECEMOS LAZOS EN LA REGIÓN

AUTORES

Germán Darío Perea Robayo

Investigador Principal

Vladimir Morales González

Investigador Principal

Edgar Francisco Peña

Investigador de apoyo

Sergio Rueda

Investigador de apoyo

APOYO A LA INVESTIGACIÓN

Fabricio Neira Espitia

Apoyo en consolidación del documento

Amanda Cruz

Apoyo en consolidación del documento

Yeniter Poleo

Comunicaciones

Oswaldo López Henao

Gary Hans Moreno

Diseño

PRÓLOGO

La calidad de la gestión en las empresas es un factor determinante para la productividad de las mismas, para la competitividad y sostenibilidad de las regiones y los sectores de la economía y, en consecuencia, para el desarrollo de los países y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

El Banco Mundial, con el acompañamiento de la *London School of Economics*, realizó, durante diez años, un estudio sobre la calidad de la gestión en empresas de 23 países con diferentes niveles de desarrollo: Estados Unidos, Alemania, Japón, Inglaterra, Canadá, Francia, Italia, entre los más desarrollados; Brasil, México, Chile, Argentina y Colombia, como representantes de Latinoamérica; India, China, Polonia, con niveles menores de ingreso *per cápita*. Es un estudio denominado “Encuesta Global de Gestión” o “Encuesta Mundial de Gestión”, cuyo interlocutor en Colombia ha sido el Departamento Nacional de Planeación y específicamente la Dirección de Desarrollo Empresarial de dicha entidad, presentando los resultados en abril del 2014.

Para Colombia, los resultados de este estudio se pueden resumir en dos elementos fundamentales:

1. Nuestro país ocupa el último lugar en calidad de la gestión o calidad de la gerencia entre los 23 países estudiados, según los resultados de la evaluación realizada por los especialistas de la *London School of Economics*.
2. Al hacer una autoevaluación por parte de los gerentes, Colombia tiene la brecha positiva más grande entre los 23 países, es decir, es el país donde la autoevaluación está más lejos, por encima, de la evaluación. Esta elevada autoestima puede cegar a los directivos frente a las oportunidades de cambio y de mejora en general.

Estos dos resultados son lamentables para nuestro país, o son una gran oportunidad, pero es claro que deben llevar a repensar y modificar lo que estamos haciendo la mayoría de los actores del desarrollo en Colombia. Es clave que se estudien y revisen las políticas públicas de desarrollo empresarial, el enfoque del trabajo de las universidades (desde la investigación y desde la formación de los profesionales), el rol de los gremios, el enfoque de las Cámaras de Comercio, el valor agregado de los actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y, lógicamente, la forma como se gestionan las empresas. El cambio debe ser estructural, integral y sistémico, incluyendo elementos de enfoque, de implementación y de resultados, para que no se quede en aspectos meramente “cosméticos” de la gestión.

A mediados de 2012 Ecopetrol, Confecámaras, la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y la Corporación Calidad formaron la *Alianza por el Fortalecimiento Empresarial*. Se unieron con el propósito de fortalecer los tejidos empresariales de las zonas de operación de Ecopetrol, hacerlos fuertes y sostenibles en el tiempo y además potencializar el desarrollo del tejido empresarial con la articulación de actores locales. El impacto positivo del **Proyecto Fortalecimiento del Tejido Empresarial** en las regiones pronto logró que otros gremios de alta representación local se sumaran a la ejecución, y así, con el ingreso de Asocajas, Fedecajas y Acopi se constituyó en 2013 la **Gran Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial**.

El Proyecto “Fortalecimiento del Tejido Empresarial en las regiones donde Ecopetrol tiene operaciones” es una concepción avanzada, claramente diferenciada y excepcional del fortalecimiento empresarial, con una combinación de factores que rompe con los paradigmas tradicionales y proyecta un modelo que permite combinar y optimizar inteligentemente la creación de riqueza (generación de valor) con la generación de prosperidad colectiva, como una condición para un verdadero desarrollo sostenible. Sin duda alguna es un proyecto que le apunta y contribuye a generar los cambios que ayuden a resolver los retrasos encontrados en el estudio mencionado arriba.

Para la **Gran Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial** impulsada por Ecopetrol constituye motivo de gran orgullo la ejecución de este gran proyecto. Dentro del mismo, se ha realizado una investigación para caracterizar el tejido empresarial en 21 regiones del país, un estudio inédito que sin duda se constituye en una pieza de gran valor para los actores del desarrollo a nivel nacional, regional, sectorial y local.

En este documento estamos entregando la compilación de los resultados de la investigación en los 17 municipios estudiados entre el 2013-2014 y los 4 municipios estudiados entre el 2014-2015. La organización del documento está basada en un marco teórico moderno e integral, construido específicamente para este propósito, que incluye 18 dimensiones para caracterizar el tejido empresarial. Los resultados de las investigaciones muestran una gran cantidad de información valiosa. Sin embargo, hay temas donde sin duda se debe trabajar más urgente y vigorosamente por ser los que muestran un mayor rezago: trabajo de comunidad empresarial, estrategia empresarial, mercadeo estratégico, los cuales son estructurales y condicionan el desarrollo de una concepción de organización moderna que quiere y puede ser exitosa en un mundo cada vez más globalizado.

Agradecemos sinceramente a las organizaciones y personas que han contribuido para que esta importante investigación se haya realizado con los excelentes resultados obtenidos. En primer lugar, a Ecopetrol, el gran ideólogo de este proyecto y de esta investigación, por su esfuerzo, compromiso, orientación y aportes trascendentales de diferente índole, basado en su enfoque estratégico con gran orientación hacia el desarrollo sostenible. Igualmente, un gran reconocimiento y agradecimiento a las Cámaras de Comercio, Cajas de Compensación, seccionales de Acopi y fundaciones petroleras que han aportado positiva, crítica y constructivamente sus conocimientos de las regiones y de su tejido empresarial para que esta investigación resultara contextualizada, pertinente y suficiente.

Para la **Gran Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial** ha sido una grata experiencia llena de aprendizajes; estamos seguros que estas investigaciones se convierten en una fuente de gran valor para el país y para las regiones donde se realizaron los estudios. Con estos resultados se pueden iniciar acciones, proyectos, programas, con clara orientación estratégica que permitan efectivamente recorrer caminos para un verdadero desarrollo sostenible, con criterio colectivo y con el aporte de todos los actores. A su vez, estas investigaciones servirán de base para estudios y profundizaciones posteriores. Los invitamos a estudiar los resultados de estas investigaciones y a compartirlas en los espacios que consideren pertinentes para sacar el mayor provecho colectivo de las mismas.

SALUDO ECOPETROL

En Ecopetrol reconocemos a la sociedad y la comunidad como uno de nuestros grupos de interés y trabajamos por generar condiciones favorables de desarrollo que permitan lograr los objetivos empresariales y la construcción de territorios sostenibles.

Así, hemos asumido el compromiso de participar en el desarrollo sostenible del país en un marco de corresponsabilidad y respeto de los derechos humanos. Bajo esta promesa de valor, nos proponemos — trabajando de la mano con los actores públicos, privados y las comunidades— impulsar procesos colectivos de desarrollo territorial mediante la generación de sinergias, la producción y transferencia de conocimiento y la formación de capacidades entre los actores del territorio.

Nuestro proyecto de Fortalecimiento del Tejido Empresarial tiene como objetivo afianzar los emprendimientos y las micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de dinamizar la actividad económica regional, y hacer de estas Mipyme organizaciones más competitivas, productivas y sostenibles, a la vez que generen empleo, fortalezcan sus relaciones económicas y sociales, y consoliden las cadenas de suministro y distribución de las actividades económicas del territorio.

Desarrollar conocimiento sobre las interacciones económicas y sociales de las empresas y su entorno nos permite actualizar el estado del arte de la dinámica económica local, reconocer el capital territorial existente en cada una de las regiones e identificar las necesidades de fortalecimiento del tejido empresarial, de acuerdo con las demandas de los diferentes sistemas productivos locales.

Esta serie de ***Caracterizaciones del Tejido Empresarial*** desarrollada en conjunto con las Cámaras de Comercio, Cajas de Compensación, seccionales de Acopi y fundaciones petroleras, y en alianza con Confecámaras, Asocajas, Fedecajas, Acopi y la Unión Temporal Universidad Jorge Tadeo Lozano-Corporación Calidad responde a la necesidad e importancia de diseñar y llevar a cabo estrategias que respondan a las realidades de las regiones y a las exigencias del mercado local, nacional e internacional, en términos de fortalecimiento empresarial. Esta gran alianza reúne lo mejor de cada una de las entidades participantes, le apuesta a la suma de experiencias y conocimientos, a aunar esfuerzos, al trabajo en red, al territorio y al desarrollo de las regiones.

Camila Pardo
Unidad de Direccionamiento Estratégico
Ecopetrol S.A.

SALUDO CONFECÁMARAS

La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras, trabaja para propiciar la competitividad y el desarrollo regional a través del fortalecimiento de las cámaras como instituciones. Así la Red que estas conforman se ha convertido en la mejor aliada del Gobierno en los niveles central y local, como gestora de confianza y agencia de desarrollo, apoya la articulación de las políticas nacionales en todo el país y promueve la competitividad a través de la formalización, el emprendimiento y la innovación. La red de Cámaras de Comercio ha propiciado la articulación público---privada para llevar a cabo proyectos de carácter nacional y regional en busca de un desarrollo empresarial más sólido y competitivo. Por otro lado, con la reciente firma de Tratados de Libre Comercio con economías más sofisticadas y de alto grado de desarrollo, como Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y recientemente con la Alianza del Pacífico, así como la intención oficial del Gobierno colombiano de adherir a una selecta institución internacional como lo es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lleva a los empresarios a mejorar en aquellos aspectos que les permita ser competitivos y aprovechar estas oportunidades comerciales. Reconociendo, como lo dice el profesor Michael Porter, que las regiones son la unidad de desarrollo y que deben ofrecer un entorno favorable para la actividad empresarial, el país ha avanzado en políticas que buscan impulsar proyectos transversales que las fortalezcan, a través de mecanismos como la Ley de Regalías, que dio lugar al Sistema General de Regalías, el cual asigna de manera más equitativa a los 32 departamentos un porcentaje de estas regalías; el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación con las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC); las Redes de Emprendimiento; las Alianzas para la Innovación; y el *Proyecto de Fortalecimiento del Tejido Empresarial*, que transfiere metodologías, soluciones y negocios a las Mipyme locales y profundiza en el conocimiento sobre el estado y la operación de las empresas en cada región.

Los anteriores programas generan confianza en los empresarios y a su vez los apremia a tomar medidas al interior de sus organizaciones en orden a mejorar sus prácticas para ser más productivos, a poner a la innovación en el centro de su agenda, creando nuevos procesos administrativos y de productividad, lanzando constantemente nuevos productos y servicios, descubriendo y atendiendo nuevos nichos de mercado y a llevar a cabo procesos de reinversión si es necesario. Conocemos la importancia de articular estas iniciativas y aportar de manera sinérgica para lograr los objetivos del Proyecto Fortalecimiento del Tejido Empresarial. En todas estas políticas y programas del Gobierno nacional, la red de Cámaras de Comercio de Colombia como agencia de desarrollo, actúa como aliada y agrega valor realizando un acompañamiento estratégico apoyando la articulación de estas políticas en la región colombiana y reafirmando su compromiso con todas aquellas acciones que propicien el fortalecimiento del sector empresarial. Es en este marco que hemos formado la ***Gran Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial*** entre Ecopetrol, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, la Corporación Calidad, Confecámaras y la red de Cámaras de Comercio para trabajar con 21 municipios en zonas donde Ecopetrol tiene presencia, buscando la caracterización de los Tejidos Empresariales (TE) y que a su vez estos desarrollen sus potencialidades evolucionando hacia Tejidos Empresariales fuertes y sostenibles. Este trabajo investigativo de carácter descriptivo buscó desde su inicio comprender de manera profunda la manera de operar los Tejidos Empresariales para lograr procesos de fortalecimiento adecuados, pero al mismo tiempo es también una aproximación a la teoría reciente en la literatura económica y por tanto aún no consolidada, del concepto de *tejido empresarial*. Así, éste se entiende como el entramado de actores económicos, institucionales, sociales y culturales de un territorio, que generan actividad económica en el mismo y cuyas interacciones corresponden a un sistema complejo adaptativo, es decir, que está enmarcado también por la cultura y las prácticas del territorio, la disponibilidad de talento humano, la infraestructura, el rol del Estado, como elementos que conforman el medio en que se desarrollan y despliegan su actividad las empresas y los individuos.

Dado que Colombia se ha abierto a los tratados de libre comercio con sus múltiples oportunidades, la transformación productiva y el fortalecimiento de las empresas colombianas son labores impostergables en las que será definitivo desarrollar acciones articuladas que generen en el país capacidades para competir en la economía moderna que pareciera no tener fronteras. Enhorabuena por el Fortalecimiento del Tejido Empresarial, ya que es una vía para apoyar a nuestros sectores productivos en las regiones y cuenta con las cámaras de comercio para impulsar y acompañar en dicha gestión. Finalmente, cabe resaltar el trabajo en equipo con Ecopetrol y su Dirección de Gestión Social, la Corporación Calidad, la Universidad Jorge Tadeo Lozano y el concurso vital de las Cámaras de Comercio y sus equipos de investigación en los municipios donde se realizó este trabajo. Para la red de Cámaras de Comercio, que hace presencia en todo el territorio nacional, constituye otro aporte diferenciador en aras de la competitividad regional.

Julián Domínguez Rivera
Presidente
Confecámaras

TABLA DE CONTENIDO

SALUDO ECOPETROL.....	6
SALUDO CONFECÁMARAS	7
TABLA DE CONTENIDO	8
INTRODUCCIÓN	11
1. MARCO TEÓRICO	14
2. METODOLOGÍA.....	16
3. CARACTERIZACIÓN DE LOS TEJIDOS EMPRESARIALES.....	21
3.1. Fortaleza actual del tejido empresarial	21
3.1.1. Financiación del tejido empresarial.....	21
3.1.2. Capacidad de autoabastecimiento del tejido empresarial	27
3.1.3. Relación infraestructura – tejido empresarial	33
3.1.4. Estructura de costos	35
3.2. Integración del tejido empresarial	39
3.2.1. Cadenas productivas.....	39
3.2.2. Capacidad para generar empleo.....	46
3.2.3. Diversidad de actividades económicas	51
3.3. Capacidad de crecimiento del tejido empresarial	59
3.3.1. Capacidad de generar valor	59
3.3.2. Capacidad de crecimiento empresarial	62
3.4. Capacidad del tejido empresarial para trascender su espacialidad	68

3.4.1.	Capacidad innovadora del tejido empresarial	68
3.4.2.	Capacidad exportadora del tejido empresarial	74
3.4.3.	Capacidad para competir.....	78
3.4.4.	Grado de apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales.....	82
3.5.	Cultura para los negocios	86
3.5.1.	Capacidad para trabajar en comunidad	86
3.5.2.	Relación tejido empresarial – tejido social	93
3.5.3.	Cultura para hacer negocios	99
4.	ASPECTOS DE PROSPECTIVA	101
4.1.	Arauca.....	104
4.2.	Barrancabermeja	105
4.3.	Buenaventura	106
4.4.	Cartagena	108
4.5.	Coveñas	109
4.6.	Cúcuta.....	110
4.7.	Dosquebradas.....	111
4.8.	Neiva.....	112
4.9.	Orito	113
4.10.	Saravena	114
4.11.	Tibú.....	115
4.12.	Tumaco.....	116
4.13.	Villavicencio.....	118
4.14.	Yopal.....	119

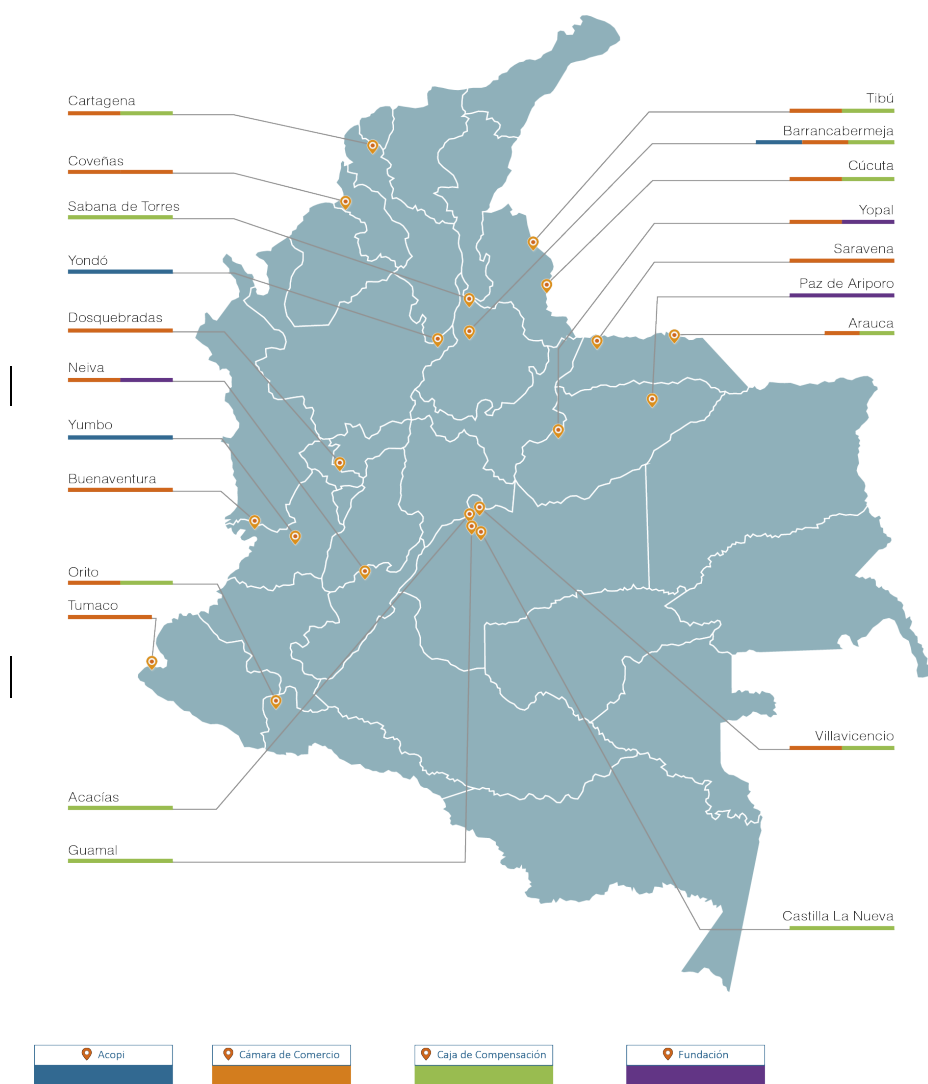
4.15. Yumbo	120
4.16. Sabana de Torres.....	121
4.17. Yondó	126
4.18. Acacías.....	130
4.19. Castilla La Nueva	134
4.20. Guamal	138
4.21. Paz de Ariporo	143
GLOSARIO	147
BIBLIOGRAFÍA	150

INTRODUCCIÓN

En 2012 Ecopetrol convocó la cooperación de entidades nacionales comprometidas con el desarrollo sustentable de las regiones, y formó la *Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial* en conjunto con Confecámaras y la Unión Temporal formada por la Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Corporación Calidad. El impacto positivo del *Proyecto Fortalecimiento del Tejido Empresarial* en las regiones pronto logró que otros gremios de alta representación local se sumaran a la ejecución, y así, con el ingreso de Asocajas, Fedecajas y Acopi se constituyó en 2013 la **Gran Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial**. Se unieron con el propósito de fortalecer los tejidos empresariales de las zonas de operación de Ecopetrol, hacerlos fuertes y sostenibles en el tiempo y además potencializar el desarrollo del tejido empresarial con la articulación de actores locales.

Alcanzar este objetivo requiere una gran cantidad de procesos y la participación activa de los actores del tejido empresarial. Por ello, todas las actividades necesarias para el avance del proyecto cuentan con el apoyo de aliados locales que permiten intervenciones armoniosas y articuladas con las comunidades. Para la investigación que a continuación se presenta recibimos el decidido respaldo de Cámaras de Comercio, Cajas de Compensación, seccionales de Acopi y fundaciones petroleras que, además de ser nuestros aliados locales, se convirtieron en nuestros principales colaboradores.

Un aspecto relevante de este tercer documento es la descripción del concepto de tejido empresarial, que va más allá de las relaciones de encadenamiento productivo de la región o del proceso de aglomeración empresarial. Un tejido empresarial, contiene la relación de las empresas, el Estado a nivel regional y local, la infraestructura y el territorio con el tejido social; a partir de él es posible entender que las fuentes de competitividad, productividad y las limitaciones económicas de un municipio están estrechamente ligadas con los tipos de sociedades que lo habitan. De igual manera, la existencia de un tejido empresarial fuerte y sostenible permite generar relaciones de intercambio con otros tejidos de la región y el mundo, promover el bienestar para los habitantes, e incluir procesos de solidaridad y asociatividad empresarial, así como políticas para la protección del medio ambiente que lo rodea.



En este documento, el lector encuentra una compilación de los resultados obtenidos en las veintiún investigaciones de los tejidos empresariales de Arauca, Barrancabermeja, Buenaventura, Cartagena, Coveñas, Cúcuta, Dosquebradas, Neiva, Orito, Saravena, Tibú, Tumaco, Villavicencio, Yopal, Yumbo, Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo, municipios seleccionados para la etapa 1, 2 y 3 del Proyecto Fortalecimiento del Tejido Empresarial. El documento muestra los resultados compilados para cada una de las 18 dimensiones del tejido empresarial y posteriormente realiza un Análisis de Prospectiva de algunas de las actividades que las investigaciones identificaron como dinamizadoras para cada municipio.

Teniendo en cuenta que esta investigación es de carácter descriptivo y debido a la inclusión de las regiones Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo el presente documento pretende establecer una compilación y no un comparativo debido a los diferentes tiempos de las fuentes y enfoque de las preguntas en la investigación para las nuevas regiones, por tanto es conveniente que su lectura se complemente y profundice con las investigaciones de cada uno de los tejidos estudiados.

Las metodologías y los procesos de prospectiva se diferencian de acuerdo a la etapa de implementación por lo cual en este compilado se genera una comparación entre cada uno de las etapas y no un comparativo general permitiendo un análisis más real de la situación de los tejidos estudiados.

Finalmente, es pertinente reconocer el trabajo del equipo investigador que compiló este documento coordinado por la Corporación Calidad y liderado por Germán Darío Perea y Vladimir Morales y como equipo investigador Edgar Peña, Sergio Rueda y Fabricio Neira Espitia, quienes contaron con el apoyo del equipo de comunicaciones de la Unión Temporal, a todos ellos nuestra gratitud por su excelente trabajo



MARCO TEÓRICO

1. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se construyó una definición de tejido empresarial, basada en la relación entre los conceptos espacio-territorio, a partir de la revisión de vertientes realizadas por Capello (2007) y en particular, lo propuesto por la nueva geografía económica (Krugman, Fujita y Venables, 2000). Los conceptos de Valor Económico (Smith, 1776), Sistemas Complejos Adaptativos y Fenómenos Emergentes (Axelrod y Cohen, 2000; Johnson, 2007), Fenómenos Desarrollo Económico Local a partir del Concepto de Desarrollo Endógeno de Hirschman (1958), permitieron definir el concepto de tejido empresariales a partir del tejido social.

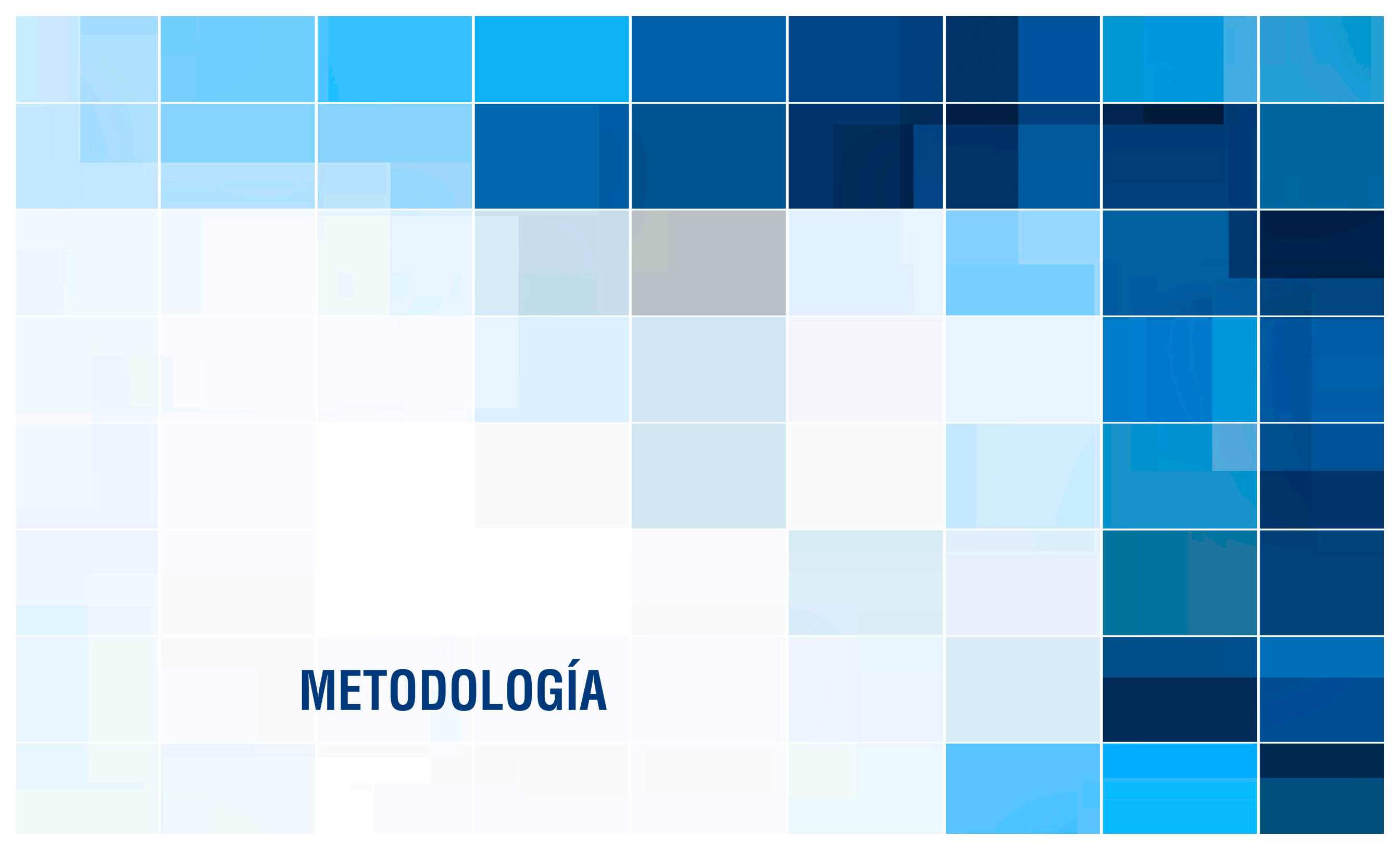
De acuerdo con estos conceptos, el tejido empresarial es el entramado de actores económicos, institucionales y culturales que originan las actividades económicas de determinada región. Se caracteriza por establecer relaciones humanas interdependientes, directas o indirectas, de carácter formal e informal, racional y emocional, creadas en un sistema abierto, donde el espacio y el tiempo compartido y la fluidez en la comunicación cotidiana determinan el establecimiento de vínculos de confianza recíprocos. En su interior se realizan procesos de socialización y participación solidaria que favorecen el desarrollo individual y colectivo; permite la generación de valores y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

La cantidad y calidad de las interacciones entre los actores del tejido, caracterizan su fortaleza. Como ejemplo, una efectiva articulación entre la oferta educativa con demanda laboral, es tan importante como la efectiva articulación entre diferentes empresas asociadas para consolidar una oferta sólida en mercados exigentes. Estas y muchas más interacciones sustentan la capacidad competitiva del tejido.

El tejido empresarial en su connotación social, está enmarcado también por la cultura y las prácticas en el territorio, la disponibilidad de talento humano, la infraestructura, el rol del Estado, todos estos elementos del entorno que conforman el escenario en el que se desarrolla y despliega la actividad de las empresas y los individuos. Actividades que no se dan de manera aislada, sino por el contrario, están embebidas en una multiplicidad de relaciones sociales, económicas y empresariales, en donde las interacciones de la academia, la empresa y el Estado y sus políticas pueden conformar un soporte fundamental para el tejido (Álvarez, 2008, p.16).

El tejido empresarial debe ser un generador de bienestar, en donde los individuos no entienden el bienestar solo como un alcance de logros económicos, sino también, como la consecución de unas metas que les garanticen ciertos valores. “Las personas tienen otras facetas además del bienestar. No todas las actividades se dirigen a maximizar el bienestar, independiente de lo ampliamente que sea definido. Hay otras metas además del bienestar y otros valores además de las metas” (Sen, 2000, p. 35). Es decir, no se construye tejido empresarial fuerte sino se fortalece también el tejido social, el empresario de un tejido social fuerte tiene como objetivo, no solamente la maximización de un beneficio económico sino una estrecha relación de valores con su comunidad.

Lo anterior, implica que va más allá de la unión de los individuos e involucra una serie de elementos que permiten la cohesión, logra que se mantenga un norte definido y garantiza la sostenibilidad de la estructura social (Amaya, Garzón y Castellanos, 2004).



METODOLOGÍA

2. METODOLOGÍA

El presente documento tiene como finalidad la compilación de los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas en los tejidos empresariales de los municipios de Acacías, Arauca, Barrancabermeja, Buenaventura, Cartagena, Coveñas, Cúcuta, Dosquebradas, Neiva, Orito, Saravena, Tibú, Tumaco, Villavicencio, Yopal, Yumbo, Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo. Dichos resultados, al momento de la impresión de este documento, ya han sido presentados oficialmente, tanto a la comunidad, como a los diferentes actores y Aliados Locales.

Por lo anterior, la totalidad de la información que se presenta a continuación está contenida en los documentos elaborados y divulgados en cada uno de los municipios arriba mencionados. Esta compilación fue realizada de forma tal que el lector pueda identificar los resultados individuales de cada investigación y a la vez, si es pertinente, realizar las comparaciones a que haya lugar.

Siguiendo la metodología aplicada en la elaboración de los documentos de las investigaciones individuales, la presente compilación articuló las conclusiones sobre el tejido empresarial de cada municipio alrededor de dieciocho dimensiones:

Tabla 1. Distribución de las dimensiones del marco teórico

Grupo	Dimensión del Tejido Empresarial
Fortaleza actual del tejido empresarial	1. Financiación del tejido empresarial
	2. Capacidad de autoabastecimiento del tejido empresarial
	3. Relación infraestructura - tejido empresarial
	4. Estructura de costos
Integración del tejido empresarial	5. Cadenas productivas
	6. Niveles de formalidad
	7. Capacidad para generar empleo
	8. Diversidad de actividades económicas
Capacidad de crecimiento del tejido empresarial	9. Capacidad para generar valor
	10. Capacidad de crecimiento empresarial
Capacidad del tejido empresarial para trascender su espacialidad	11. Capacidad innovadora del tejido empresarial
	12. Capacidad para competir
	13. Capacidad exportadora del tejido empresarial
	14. Grado de apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales
Cultura para los negocios	15. Capacidad para trabajar en comunidad

Grupo	Dimensión del Tejido Empresarial
	16. Relación tejido empresarial - tejido social
	17. Relación instituciones públicas y empresas
	18. Cultura para hacer negocios

Fuente: Elaboración equipo investigador, 2013.

No obstante, no fue posible efectuar comparaciones de la dimensión niveles de informalidad al no encontrar fuentes de informaciones uniformes o desarrolladas con metodologías que permitiera realizar análisis alguno, por lo que el equipo compilador optó por omitir análisis de esta dimensión. Para las 21 investigaciones con el propósito de capturar información relevante sobre las realidades económicas, empresariales y sociales de las zonas objeto del proyecto, así como de sus tejidos empresariales, el equipo investigador nacional y los investigadores de los aliados locales en articulación con el equipo del proyecto, estructuraron y efectuaron una encuesta dirigida a una muestra representativa de las unidades productivas registradas ante las Cámaras de Comercio de las zonas objeto del proyecto.

La encuesta fue realizada en los meses de abril y mayo de 2013 a 3.258 empresas, con una confiabilidad del 97,5% y un margen de error de 1,9425% para las primera 15 investigaciones, para la segunda investigación la encuesta fue realizada en el mes de mayo de 2014 a 191 empresas, con una confiabilidad del 97,5% y un margen de error de 1,95%. La tercera investigación fue realizada en los meses de febrero y marzo de 2015 a 506 empresas, con una confiabilidad del 97,5% y un margen de error de 1,95%. durante el proceso se efectuó una primera estratificación de la muestra a partir de los registros mercantiles de los veintinueve tejidos estudiados; las empresas fueron seleccionadas mediante muestreo aleatorio estratificado a partir de las secciones del CIIU revisión 4, tomando como universo el registro mercantil de 2012, de los 15 municipios iniciales (161.475 empresas), para los 2 municipios de la segunda investigación (2350 empresas) y para los 4 municipios de la tercera investigación (2579) tomado del universo el registro mercantil de 2015. Adicionalmente, para la presente compilación fueron tomados datos de las siguientes fuentes de información secundaria:

Tabla 2. Información de fuentes secundarias

Clasificación	Fuente	Tipo de Información
Información secundaria de Orden Nacional	Censo 2005/DANE	Socioeconómica: demográfica (tamaño y tipo de población). Información de la estructura empresarial de los municipios: perfil de los sectores económicos, distribución de las actividades económicas entre los diversos sectores- industria, comercio, servicios, otras.
	Cadenas Productivas, Estructura, Comercio Internacional y protección (2004)/ Departamento Nacional de Planeación	Estadísticas de perfiles sectoriales correspondientes a diversas estructuras de cadenas productivas.
	Sistema de Información de Gestión y desempeño de organizaciones de Cadenas/Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Seguimiento y evaluación de las estrategias, acciones metas y metas establecidas por las organizaciones de cadenas cuyo objetivo es el mejoramiento continuo de la competitividad.

Clasificación	Fuente	Tipo de Información
	Ministerio de Transporte	Proyectos adelantados por el Ministerio de Transporte en la Región o el Municipio.
	Instituto Nacional de Vías (Invias)	Vías terciarias en el Municipio.
	Ministerio de Educación Nacional	Sistema Nacional de la Educación Superior: análisis de las instituciones y programas ofertados a este nivel en los Municipios.
Información Secundaria de Orden Regional	Gobernaciones Departamentales Entidades públicas y privadas de orden regional-	Agendas de Competitividad, perfiles económicos regionales, estudios sectoriales, Planes de Desarrollo
Información secundaria de Orden Local	Alcaldías Municipales	Planes de Desarrollo
	Registros de Cámaras de Comercio	Distribución de las unidades económicas de acuerdo al tipo de actividad realizada (Clasificación CIIU)
Comparación Índices de Desempeño Locales vs. Índices Nacionales y Departamentales	Encuesta de Fuente Primaria Encuesta Anual Manufacturera/DANE	Valor agregado, personal ocupado, escalas de producción etc.

Fuente: Elaboración equipo investigador, 2013.

Con el propósito de captar la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo de cada tejido empresarial, se realizó el estudio de futuros para los 4 últimos municipios comprende cuatro etapas que fueron desarrolladas mediante la utilización de herramientas metodológicas de prospectiva estratégica de la corriente francesa, desarrolladas por Michel Godet y los aportes de actores clave del municipio y los investigadores del proyecto, recogidos durante sesiones de participación (talleres).

Mediante un análisis estructural en el cual se entiende el territorio como un sistema abierto, se identifican los elementos que lo componen (descritos como variables) y se identifican las relaciones (influencia-dependencia) entre los mismos. Para generar la hipótesis de futuro identificando las variables (elementos) claves, se procede a formular hipótesis de futuro sobre los posibles cambios que tendrían estas variables en el futuro. La formulación de hipótesis es un ejercicio sustentado en información de fuentes después de esto se generan escenarios para de formular las hipótesis que califican el grado de consistencia o compatibilidad dentro de un escenario (paisaje) de futuro. Las hipótesis más compatibles se agrupan para formar el escenario finalizando con la transferencia de escenarios, el contenido de cada hipótesis se convierte en un párrafo de un escenario de futuro. Teniendo las hipótesis que conformaran el escenario se construye todo el texto que lo describe para luego calificar el impacto del escenario y su probabilidad de ocurrencia.

Es de resaltar que el análisis prospectivo se diferencia dentro de la investigación 1, 2 y 3 debido a que en la segunda y tercera se generaron bajo una nueva metodología la cual muestra resultados más reales para ser tenidos en cuenta por los tejidos empresariales estudiados. Por último, para la compilación se realizaron análisis diferenciales con cada una de las 18

dimensiones ya agrupadas, tomando como base la experiencia antes descrita en la elaboración de cada uno de los documentos de los tejidos empresariales y de las presentaciones realizadas en cada una de las ciudades, donde los participantes fueron parte activa en la retroalimentación de cada uno de los documentos.



CARACTERIZACIÓN DE LOS TEJIDOS EMPRESARIALES

3. CARACTERIZACIÓN DE LOS TEJIDOS EMPRESARIALES

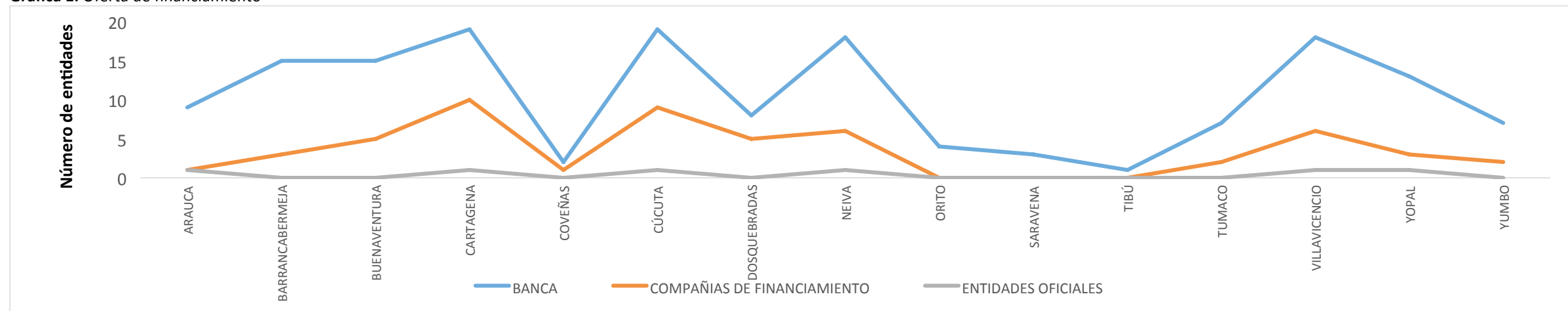
Las conclusiones sobre el tejido empresarial de cada municipio, se articularon alrededor de 18 dimensiones resultantes del marco teórico y sustentado en las fuentes de información. Cada dimensión de conclusiones, pretende dar respuesta a preguntas que permitan ponderar el grado de fortaleza y sostenibilidad del Tejido Empresarial bajo la dimensión específica. A continuación se presentan, tanto las dimensiones, como los resultados más representativos obtenidos en la investigación. Para el caso Sabana de Torres, Yondó, Acacias, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo no se relacionan con 15 tejidos empresariales iniciales debido a los diferentes tiempos de las fuentes de información y el enfoque de las preguntas.

3.1. Fortaleza actual del tejido empresarial

3.1.1. Financiación del tejido empresarial

Con esta dimensión se buscó conocer las posibilidades de financiación que tienen los tejidos empresariales de acuerdo a la oferta de entidades bancarias, entidades oficiales y compañías de financiamiento no bancarias; así como, los montos globales de cartera de crédito. Dentro de la categoría entidades oficiales, se tomó en cuenta la presencia por medio de oficinas de atención personalizada del Fondo Nacional del Ahorro –FNA-, Bancoldex y la Financiera de Desarrollo Nacional –FND-, antes Financiera Energética Nacional. Las posibilidades con las que cuenta un tejido empresarial para financiarse son fundamentales para su crecimiento y para el fortalecimiento de las iniciativas empresariales.

Gráfica 1. Oferta de financiamiento



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia Financiera, 2013.

Gráfica 2. Presencia de bancos por tejido empresarial

1	BANCO FINANDINA S.A.																		*
1	BANCO PROCREDIT COLOMBIA.																		
1	HSBC				*														
2	BANCO COOPCENTRAL		*						*										
2	BANCO PICHINCHA S.A.						*		*										
3	HELM BANK SA			*	*														
4	BANCO CORPBANCA		*			*			*										*
4	BANCO FALABELLA				*		*		*										*
4	CITIBANK – COLOMBIA				*		*		*										*
5	BANCO GNB SUDAMERIS S.A.			*	*		*		*										*
7	BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A.		*	*	*		*		*										*
7	BANCO COOMEVA S.A.		*	*	*		*		*										*
8	BANCO CAJA SOCIAL BCSC	*	*	*	*		*		*										*
8	BANCO COLPATRIA MULTIBANCA		*	*	*		*		*										*
9	BANCO DE OCCIDENTE		*	*	*		*		*										*
9	BANCO POPULAR S.A.	*	*	*	*		*		*										*
11	BANCAMÍA S.A.	*	*	*	*		*		*	*									*
10	BANCO WWB S.A.	*	*	*	*		*		*										*
12	BBVA COLOMBIA	*	*	*	*		*		*	*									*
12	BANCO DAVIVIENDA S.A.	*	*	*	*		*		*										*
12	BANCOLOMBIA S.A.	*	*	*	*	*	*		*										*
13	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	*	*	*	*		*		*	*									*
13	BANCO DE BOGOTÁ	*	*	*	*	*	*		*	*									*
NÚMERO DE BANCOS		9	15	15	19	2	19	8	18	4	3	1	7	18	13				
TEJIDOS EMPRESARIALES		ARAUCA	BARRANCABERMEJA	BUENAVENTURA	CARTAGENA	COVENAS	CÚCUTA	DOS QUEBRADAS	NEIVA	ORITO	SARAVENA	TIBÚ	TUMACO	VILLAVICENCIO	YOPAL				

Gráfica 3. Presencia de entidades no bancarias

1	COLTEFINANCIERA				*		*												
1	COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA				*							*							
1	FINANCIERA INTERNACIONAL											*							
1	LEASING CORFICOLOMBIANA															*			
1	SERFINANSA				*														
2	LEASING BOLÍVAR				*		*												
2	OPPORTUNITY INTERNATIONAL COLOMBIA				*		*												
2	COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO				*		*												
4	FINANCIERA PAGOS INTERNACIONALES			*	*		*	*											
6	FONDO NACIONAL DEL AHORRO CARLOS LLERAS RESTREPO - FNA	*			*		*		*							*	*		
6	FINANCIERA AMÉRICA		*		*		*		*							*	*		
6	FINANCIERA CAMBIAMOS			*	*		*		*	*						*	*		
6	MACROFINANCIERA			*	*		*		*	*						*	*		
11	GIROS & FINANZAS COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO	*	*	*	*		*		*	*						*	*	*	*
11	LEASING BANCOLOMBIA		*	*	*		*		*	*						*	*	*	*
		2	3	5	11	1	10	5	7	0	0	0	2	7	4	2			
TEJIDOS EMPRESARIALES		ARAUCA	BARRANCABERMEJA	BUENAVENTURA	CARTAGENA	COVENAS	CÚCUTA	DOS QUEBRADAS	NEIVA	ORITO	SARAVENA	TIBÚ	TUMACO	VILLAVICENCIO	YOPAL	YUMBO			

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia Financiera, 2013.

En cuanto a las entidades oficiales, el Fondo Nacional del Ahorro cuenta con oficinas en 6 de las ciudades analizadas: Arauca, Cartagena, Cúcuta, Neiva, Villavicencio y Yopal; Por su parte, Bancoldex no tiene oficinas de atención en las ciudades del presente documento, aunque cuenta con líneas de atención en las ciudades de Cartagena, Cúcuta, Neiva y Villavicencio. En cuanto a la oferta de compañías de financiamiento comercial, destaca que una ciudad capital de departamento como Arauca tenga baja presencia de este tipo de entidades, comportamiento repetido sólo en municipios pequeños como Coveñas, Tibú, Orito y Saravena.

En la oferta de entidades bancarias contrasta que los tejidos como Cartagena, Cúcuta, Neiva y Villavicencio, cuenten con una amplia variedad de instituciones, a diferencia de ciudades como Coveñas, Orito, Saravena y Tibú, que presentan baja presencia bancaria. En común las cuatro últimas ciudades citadas tienen condiciones de acceso difíciles, y su posición geográfica las sitúan dentro de zonas alejadas de los centros financieros del país; la ausencia de bancarización dificulta las condiciones de financiación y apalancamiento de operaciones de las empresas locales a costos del mercado y por ende al crecimiento de estas, lo que en opinión del equipo investigador encarece los costos financieros y crediticios. En las gráficas 2 y 3 se observan los oferentes del mercado financiero vigilados por la Superintendencia Financiera y su presencia en los diferentes tejido empresariales, el color rojo significa una presencia baja, el amarillo una presencia media y el verde una fuerte presencia de entidades financieras.

De acuerdo a la gráfica 2, ninguna entidad bancaria tiene presencia en todos los tejidos empresariales, el Banco de Bogotá y el Banco Agrario cuentan con presencia en 13 de los 15 tejidos empresariales analizados para la primera investigación. Destaca que bancos que no cuentan con tanta tradición como Bancamía y WWB tengan más presencia que otros como BCSC o Banco de Occidente, explicado tal vez por los nichos de mercado a los que van dirigidos unos y otros.

El análisis, en su conjunto muestra una gran presencia de los principales grupos bancarios establecidos en el país, como es el caso de Grupo Bancolombia, Grupo Aval, Davivienda, BCSC, entre otros. La gráfica 3, muestra que son las entidades como Leasing Bancolombia S.A. y Giros & Finanzas Compañía de Financiamiento S.A, las que cuentan con presencia en 11 y 10 tejidos empresariales respectivamente. Sin embargo, al analizar su portafolio, se observa que Leasing Bancolombia S.A. cuenta con modalidades de crédito de vivienda, microcrédito, comercial y consumo, y líneas dirigidas a empresas; en contraposición de Giros & Finanzas Compañía de Financiamiento S.A que sólo cuenta con productos de crédito bajo la modalidad de consumo, es decir dirigidos a personas.

Destaca dentro de la gráfica 3, la presencia de Serfiansa del grupo Olímpica y de Compañía de Financiamiento Tuya de Cencosud solamente en la ciudad de Cartagena, tejido que concentra la mayor presencia de compañías de financiamiento dentro de los estudiados, a pesar de que estos grupos cuentan con tiendas en Villavicencio y Neiva.

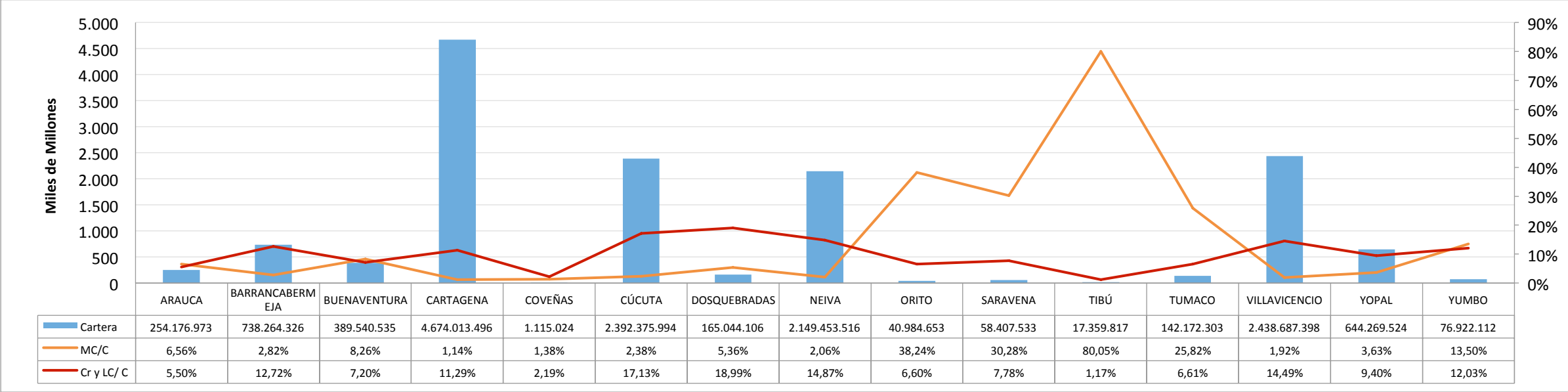
Por su parte, el tejido empresarial de Cúcuta cuenta con entidades de financiamiento que tienen dentro de sus servicios el giro y cambio de divisas, casi en la misma medida de entidades de apoyo a empresarios mediante líneas de crédito en modalidad comercial y microcrédito. En contraposición ciudades medianas como Barrancabermeja y Yopal cuentan con un número limitado de estas entidades en sus tejidos empresariales. Las compañías de financiamiento con menos presencia en los tejidos empresariales aparte de las ya mencionadas son: Coltefinanciera S.A., Financiera Internacional S.A. y Leasing Corficolombiana S.A.

En relación a la presencia de bancos para el tejido empresarial de Sabana de Torres se encuentran presentes el Banco de Bogotá, Bancolombia S.A. y Banco Agrario de Colombia (Superintendencia Financiera de Colombia 2013) en el caso de Yondó el único es Banco Agrario de Colombia S.A. (Superintendencia Financiera 2013). Esto evidencia que la oferta de la banca tradicional en los municipios de Sabana de Torres y Yondó es bajo, y para las entidades no bancarias no se cuenta con presencia en estas zonas, lo que hace un limitado crecimiento

de los negocios en estos Tejidos Empresariales. En el caso de los tejidos empresariales de la tercera investigación como Acacías cuenta con presencia bancaria de Banco de Bogotá, Banco Popular, Bancolombia, BBVA, Banco Caja Social, Banco Davivienda, Banco Agrario, y Banco WWB. Castilla La Nueva tiene presencia de Banco de Bogotá y Banco Agrario. Guamal tiene la misma presencia de bancos de nueva y Paz de Ariporo están presentes BBVA, Bancolombia, Banco Agrario y Bancamía. De esta información se puede concluir que Banco Agrario se encuentra en todos los tejidos analizados seguidos de Banco de Bogotá, Bancolombia y BBVA.

El municipio de Acacías cuenta con la mayor oferta de entidades bancarias de la tercera investigación concentrando 8 entidades financieras de las 16 presentes en los municipios. En lo referente a la cartera de crédito de las entidades financieras, tanto bancarias como no bancarias, a continuación se presenta el estado de la misma, haciendo la salvedad que el análisis corresponde únicamente a la cartera comercial.

Gráfica 4. Cartera vs modalidades de crédito para empresas



MC: Microcrédito; C: Cartera; Cr: Créditos comerciales; LC: Leasing comerciales

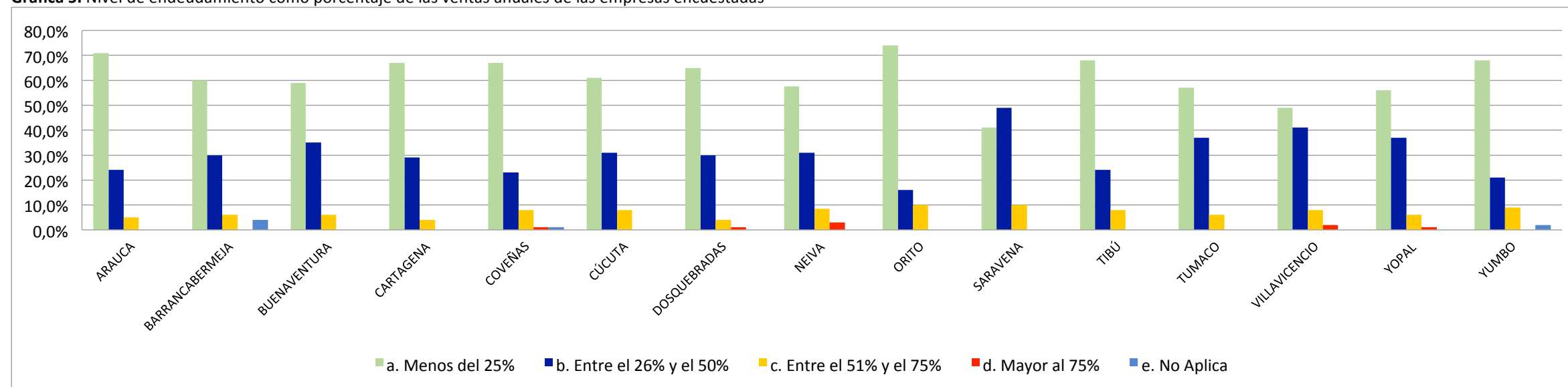
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, 2013

La grafica 4 compara el nivel de cartera de cada tejido de la primera investigación contra el peso de las modalidades de crédito comercial y leasing y microcréditos, se observan comportamientos particulares como el de Tibú, donde de los 17.000 millones de cartera del tejido corresponde casi el 80% a la cartera de microcréditos; en Orito, Saravena y Tumaco la

proporción de cartera dirigida a empresas bordea el 40% de la cartera total de la ciudad. Otro enfoque que vale la pena mencionar está relacionado con la composición de la cartera del sector financiero de Tibú, Orito, Saravena y Tumaco que da pie para inferir en que el crédito de consumo es informal o inexistentes, el equipo investigador opina que existe correlación entre este fenómeno y la baja presencia bancaria en estas ciudades, asunto que afecta la capacidad de consumo de los ciudadanos.

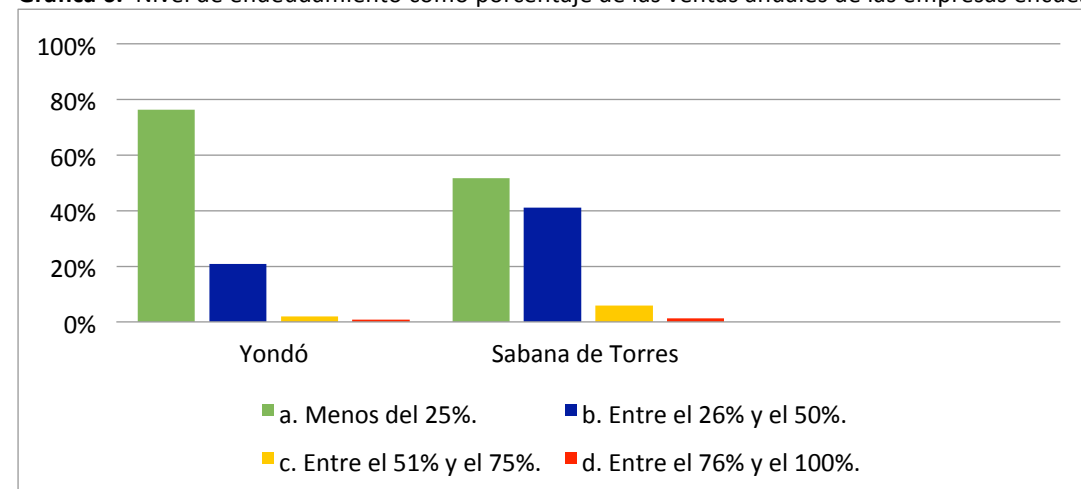
El valor de la cartera en tejidos empresariales con elevada concentración de empresas como Yumbo y Dosquebradas tienen un valor muy por debajo en comparación a otros tejidos empresariales como Neiva y Cúcuta, en opinión del equipo investigador este hecho se explica por la cercanía geográfica e interrelación empresarial que existente entre los tejidos empresariales de Yumbo y Dosquebradas con las ciudades de Cali y Pereira respectivamente. En referencia a la segunda investigación de acuerdo a los registros de la Superintendencia Bancaria, el municipio de Yondó únicamente tiene presencia el Banco Agrario de Colombia, lo que repercute en una oferta baja de servicios financieros, mientras el municipio de Sabana de Torres cuenta con presencia de 3 entidades financieras de las cuales el Banco Agrario de Colombia concentra el 88% de la cartera en microcrédito, el 86% de los créditos de *leasing* comercial fueron otorgados por la misma entidad lo que ratifica la consolidación de esta entidad financiera en el tejido empresarial del municipio.

Gráfica 5. Nivel de endeudamiento como porcentaje de las ventas anuales de las empresas encuestadas



Fuente: Primera encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 41.

Gráfica 6. Nivel de endeudamiento como porcentaje de las ventas anuales de las empresas encuestadas

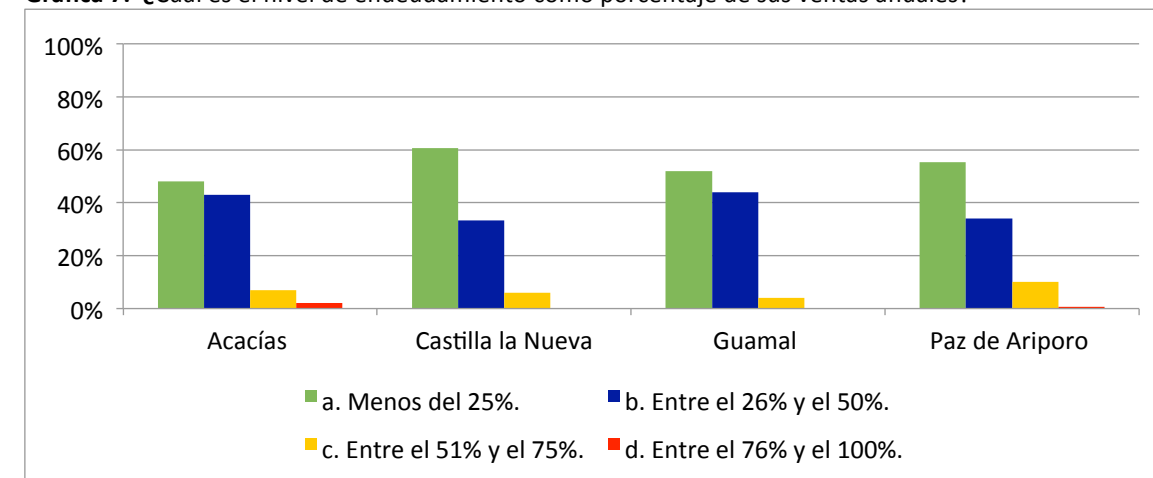


Fuente: Segunda encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 59

La gráfica 5 muestra la distribución del nivel de endeudamiento de las empresas encuestadas por cada tejido para la primera investigación, entre más alta sea la primera barra de color verde menor será el nivel de endeudamiento de las empresas, así mismo, barras azules, amarillas o rojas muy altas indicaran un nivel de endeudamiento más elevado. Se observa que en general el nivel de endeudamiento de los 15 tejidos empresariales estudiados para la primera investigación de acuerdo con las empresas encuestadas es bajo; en Saravena y Villavicencio, se presentan los mayores niveles de endeudamiento sin que esto refleje una situación crítica. En Orito y Arauca se observan los menores índices de endeudamiento lo que le permitiría a las empresas encuestadas tener un importante espacio de crecimiento por la vía crédito-inversión.

En la encuesta de la segunda investigación se evidencia que el tejido del Yondó presenta un menor endeudamiento frente a Sabana de Torres, aunque los dos municipios presentan un buen comportamiento en el nivel de endeudamiento esta mejor evidenciado en Yondó. Para la tercera investigación se evidencia que Castilla La Nueva presenta un menor endeudamiento seguido de Paz de Ariporo, Guamal y Acacías. Lo cual se confirma con la información de presencia de Bancos en los tejidos Acacías presenta más presencia bancaria lo que hace que su nivel de endeudamiento sea más alto en comparación de Castilla La Nueva y Guamal. El municipio de Acacías presenta un bajo nivel de endeudamiento entre el 76% y 100% lo que puede ser un factor de análisis ya que puede ser una situación crítica a futuro.

Gráfica 7. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento como porcentaje de sus ventas anuales?

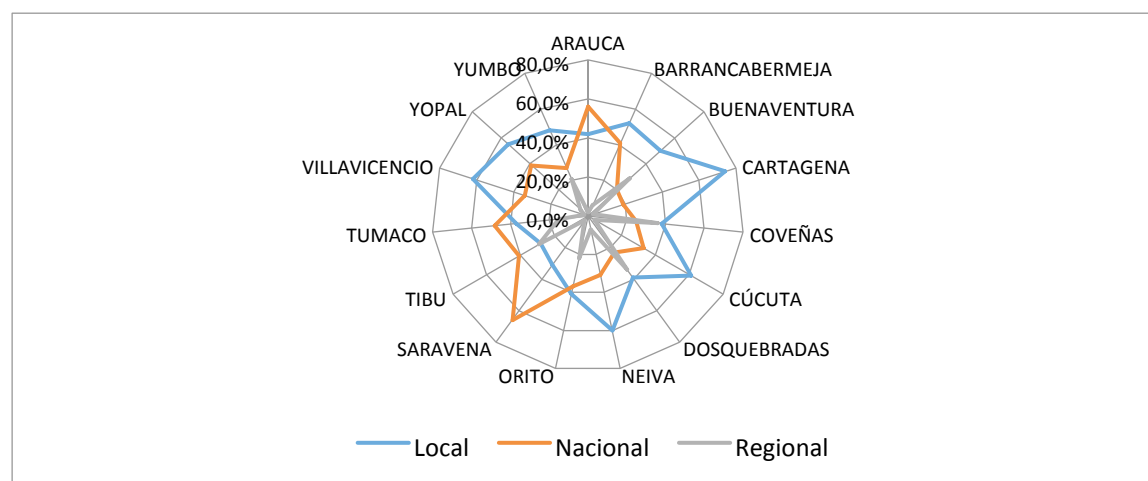


Fuente: Tercera encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 55

3.1.2. Capacidad de autoabastecimiento del tejido empresarial

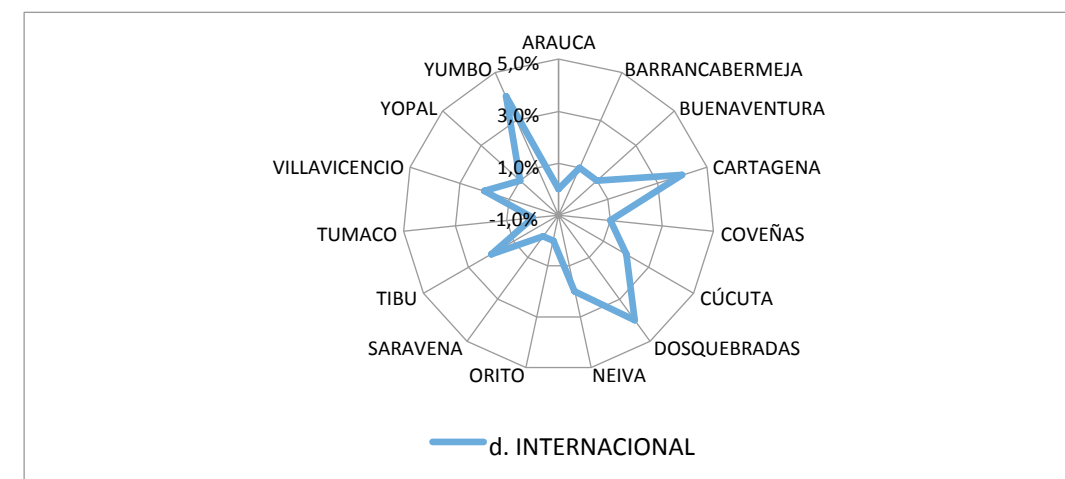
Esta dimensión tuvo por objeto identificar si existen capacidades propias de los tejidos empresariales para autoabastecerse de los bienes y servicios que requiere para su normal operación, a partir de la localización de sus proveedores y las relaciones comerciales a nivel local, regional, nacional e internacional. La localización de los proveedores influye en la forma como se establecen relaciones entre compradores y productores (o comercializadores), la planeación de los procesos de aprovisionamiento, los costos y tiempos de transporte de materias primas e insumos, el desarrollo de proveedores (para atender a las necesidades y requerimientos especiales de las empresas) y el poder de negociación en las compras, entre otros.

Gráfica 8. Abastecimiento de proveedores locales, nacionales y regionales, según empresarios



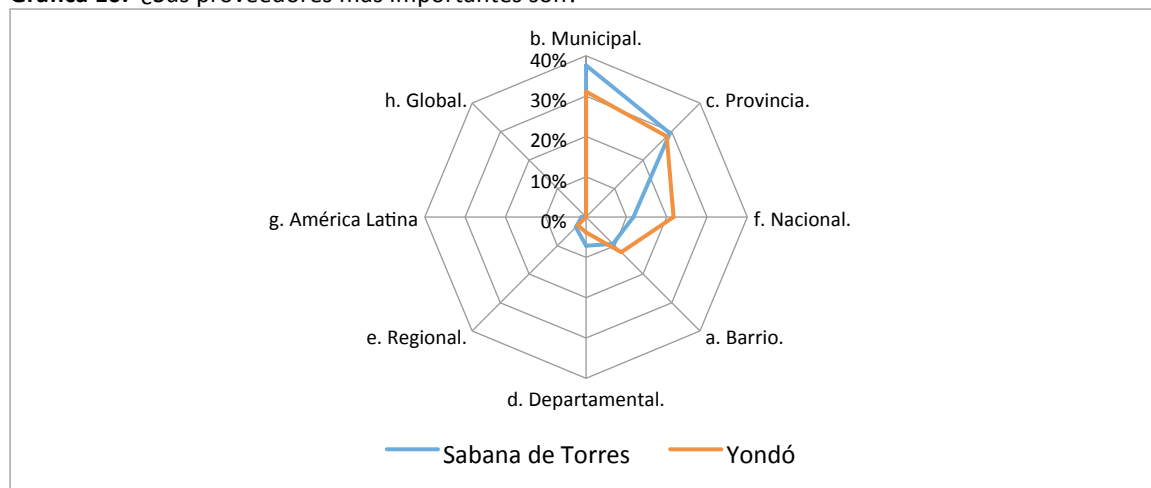
Fuente: Primera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 26

Gráfica 9. Tejidos empresariales con proveeduría internacional de acuerdo con los empresarios



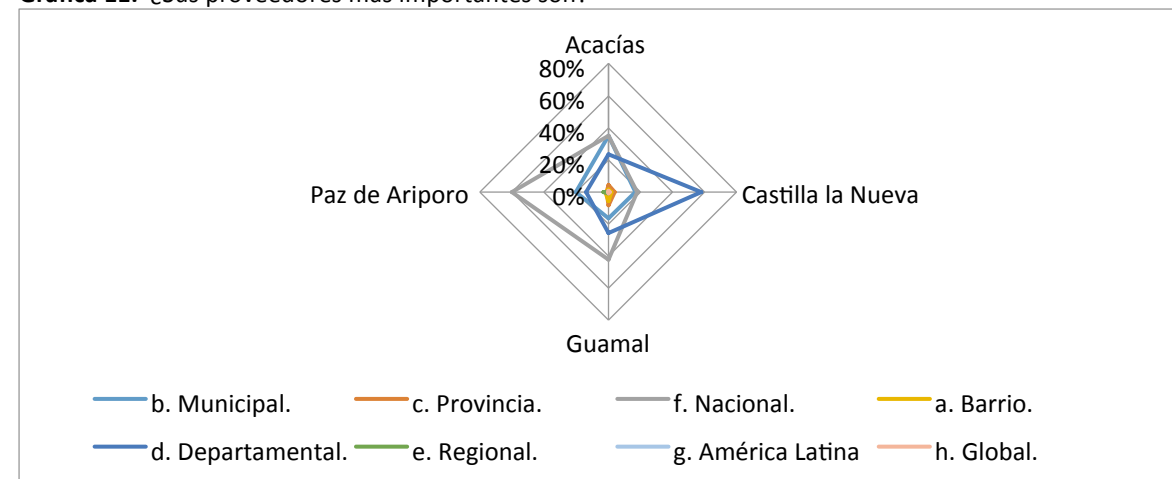
Fuente: Primera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 26

Gráfica 10. ¿Sus proveedores más importantes son?



Fuente: Segunda encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 30

Gráfica 11. ¿Sus proveedores más importantes son?



Fuente: Tercera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 31

Como se observa en la gráfica 8 el tejido empresarial que muestra mayor capacidad de autoabastecimiento es Cartagena, pues el 74% de sus principales proveedores son de origen local. Le siguen, en su orden, los tejidos empresariales de Cúcuta y Villavicencio, ya que su proveeduría local está en el 61%, Neiva con el 60% y Yopal con el 55% de participación respectivamente, lo que representa una verdadera ventaja competitiva y denota un mayor entramado dentro de sus tejidos empresariales.

También se identificó que en la mayoría de los tejidos empresariales, los proveedores son de origen local, excepto en Arauca, Saravena, Tibú y Tumaco, en donde prevalece el origen nacional. Son pocos los tejidos empresariales en los cuales existe una participación importante de proveedores de origen regional, como el caso de Buenaventura, Coveñas, Dosquebradas, Orito, Tibú y Yumbo.

Es de apreciar, que 10 de los 15 tejidos empresariales de la primera investigación cuentan con proveedores internacionales; sin embargo la proporción es minoritaria en relación a lo observado en la gráfica 8. La gráfica 9 muestra que ciudades del interior del país como Neiva, Dosquebradas y Villavicencio cuentan con proveedores internacionales a diferencia de ciudades que tienen influencia fronteriza como Arauca, Saravena, Tumaco y Orito, por lo que se puede inferir que el intercambio comercial internacional de estos municipios no incide en el abastecimiento de las empresas, es informal o se basa principalmente en el tránsito de personas.

Para el análisis del origen de sus proveedores en la segunda investigación se indago en forma más precisa en sus respuestas a las empresas, lo cual evidencio capacidad de autoabastecimiento alto en Sabana de Torres (38%) y Yondó (31%) seguido de un abastecimiento regional de 29% y 28% respectivamente lo que refuerza un autoabastecimiento de los tejidos empresariales.

Por otro lado el municipio de Acacías presenta un comportamiento según la gráfica 11 una concentración de sus proveedores en el plano municipal y plano nacional, mientras que Castilla La Nueva presenta una concentración departamental y Guamal y Paz de Ariporo presentan una concentración de proveedores nacionales. Esto muestra que el desarrollo del tejido lo ha llevado a que tenga conexiones con tejidos empresariales externos a la región lo cual puede ser un factor de crecimiento de los tejidos analizados.

Tabla 3. Factor principal para seleccionar proveedor de los empresarios encuestados

Municipio	Disponibilidad del producto / servicio	Tiempos de entrega	Cercanía geográfica como proveedor	Calidad del producto / servicio	Servicios posventa	Variedad de Productos	Menores precios	Garantía y Honestidad	Producto y Marca Reconocidos	Facilidad de pago
ARAUCA	25,41%	0,82%	2,46%	32,79%	1,64%	10,66%	12,30%	1,64%	5,74%	6,56%
BARRANCABERMEJA	21,74%	3,48%	6,96%	24,35%	0,87%	9,57%	30,43%	1,74%	0,00%	0,87%
BUENAVENTURA	16,12%	3,72%	3,31%	52,89%	0,41%	6,20%	8,26%	4,55%	1,24%	3,31%
CARTAGENA	28,34%	10,14%	9,68%	32,26%	0,92%	2,53%	8,99%	3,92%	1,84%	1,38%
COVEÑAS	27,17%	11,96%	6,52%	30,43%	0,00%	4,35%	10,87%	2,17%	4,35%	2,17%
CÚCUTA	20,43%	2,40%	3,13%	40,63%	0,72%	4,09%	19,23%	3,37%	2,16%	3,85%
DOSQUEBRADAS	22,40%	6,56%	8,20%	32,24%	1,09%	4,92%	13,11%	4,92%	2,73%	3,83%
NEIVA	31,10%	5,02%	3,63%	38,91%	0,42%	3,07%	7,95%	3,91%	3,77%	2,23%
ORITO	9,78%	4,35%	2,17%	40,22%	0,00%	2,17%	13,04%	10,87%	7,61%	9,78%
SARAVENA	19,82%	0,00%	0,90%	55,86%	0,00%	3,60%	4,50%	3,60%	9,01%	2,70%
TIBÚ	10,00%	3,33%	4,44%	56,67%	0,00%	4,44%	6,67%	6,67%	5,56%	2,22%
TUMACO	27,37%	8,42%	4,21%	37,89%	0,00%	3,16%	10,53%	2,11%	2,11%	4,21%
VILLAVICENCIO	31,28%	3,59%	1,54%	38,46%	0,00%	5,13%	10,26%	5,13%	2,05%	2,56%
YOPAL	17,61%	5,37%	2,39%	61,79%	0,00%	4,18%	3,28%	1,79%	2,39%	1,19%
YUMBO	29,82%	4,39%	4,39%	41,23%	0,88%	1,75%	10,53%	0,88%	3,51%	2,63%
PROMEDIO	22,56%	4,90%	4,26%	41,11%	0,46%	4,65%	11,33%	3,82%	3,60%	3,30%

Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 27.

Verde, primer factor; Azul, segundo factor; Amarillo, tercer factor.

En la mayoría de los tejidos empresariales los empresarios encuestados para la primera investigación coincidieron en que el principal factor para escoger un proveedor es la calidad del producto o servicio, seguido de la disponibilidad y menores precios. Por su parte, el servicio postventa, producto y marca reconocidos, tiempos de entrega y cercanía geográfica tienen la

menor incidencia en la selección del proveedor. Resalta que los empresarios encuestados de Barrancabermeja priorizan el precio como factor principal de compra lo que puede indicar una cultura de competencia en el municipio basada en el precio. También resalta la importancia que en Cartagena y Coveñas los empresarios le dan al tiempo de entrega como factor de decisión en el proceso de compra.

Que la cercanía geográfica del proveedor sea un factor secundario tenga tan poca relevancia contrasta con lo visto anteriormente donde los proveedores son en su mayoría locales, lo que en opinión del equipo investigador reafirma que los proveedores locales logran una adecuada capacidad de abastecimiento. Teniendo en cuenta que el abastecimiento local es el más relevante en la mayoría de los tejidos revisar el comportamiento del sector comercio resulta relevante, por lo que el equipo investigador en las gráficas siguiente identificó las actividades más relevantes en comercio al por mayor y al por menor de los tejidos empresariales estudiados. Para la segunda y tercera investigación no incluyo pregunta sobre el factor principal para seleccionar un proveedor por parte de los empresarios, por lo que no puede generarse un comparativo del comportamiento de los tejidos de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo frente a las 15 investigaciones iniciales.

Gráfica 12. Distribución de principales subsectores del comercio al por mayor.

1	MATERIAS PRIMAS										*					
3	MEDICAMENTOS Y O FARMACÉUTICOS				*				*					*		
3	MAQUINARIA INDUSTRIAL								*				*		*	
3	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO AL POR MAYOR			*		*								*		
3	PRODUCTOS AGRÍCOLAS					*							*		*	
4	REACTIVOS QUÍMICOS, VIDRIERÍA Y EQUIPOS DE LABORATORIO Y LA INDUSTRIA		*		*						*	*				
13	CONSTRUCCIÓN FERRETERÍA EN GENERAL	*	*	*	*		*	*	*	*		*	*	*	*	*
13	ABARROTES, TABACO Y LICORES AL POR MAYOR	*	*	*	*		*	*	*		*	*	*	*	*	*
	TOTAL	2	3	3	3	1	4	2	2	3	1	4	3	4	4	4
TEJIDOS EMPRESARIALES		ARAUCA	BARRANCABERMEJA	BUENAVENTURA	CARTAGENA	COVEÑAS	CÚCUTA	DOSQUEBRADAS	NEIVA	ORITO	SARAVENA	TIBÚ	TUMACO	VILLAVICENCIO	YOPAL	YUMBO

Gráfica 13. Distribución de principales subsectores del comercio al por menor.

4	VENTA DE CONFECCIONES Y PRENDAS DE VESTIR								*				*	*	*	
4	VENTA DE PAPELERÍA Y ARTÍCULOS DE ESCRITORIO		*	*		*	*									
5	VENTA DE CALZADO Y ROPA			*			*	*	*		*					
6	VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS			*		*						*	*	*		*
15	VENTA DE VÍVERES Y ABARROTES EN GENERAL, LICORES Y OTROS	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	TOTAL TEJIDO	1	2	4	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3

TEJIDOS EMPRESARIALES	ARAUCA
	BARRANCABERMEJA
	BUENAVENTURA
	CARTAGENA
	COVEÑAS
	CÚCUTA
	DOSQUEBRADAS
	NEIVA
	SARAVENA
	ORITO
	TIBÚ
	TUMACO
	VILLAVICENCIO
	YOPAL
	YUMBO

Fuente: Primera Investigación. Registros mercantiles 2012. Elaboración equipo de trabajo.

Fuente: Primera Investigación. Registros mercantiles 2012. Elaboración equipo de trabajo.

Los principales subsectores que concentra el comercio al por mayor son abarrotes, tabaco y licores al por mayor, seguido por comercio de materiales para la construcción ferretería en general, los cuales se encuentran con gran presencia en 13 de los 15 tejidos estudiados para la primera investigación. Le sigue venta y distribución de reactivos químicos, vidriería y equipos de laboratorio y la industria, con presencia en 4 tejidos empresariales. Se destaca que en el tejido empresarial de Coveñas es escasa la presencia de comercio al por mayor y que el subsector comercio al por mayor de materias primas únicamente se encuentra en municipio de Tibú. El equipo investigador destaca que el comercio al por mayor está estrechamente ligado con las vocaciones productivas de mayor desarrollo en cada tejido empresarial.

El comercio al por menor se concentra, en todos los tejidos empresariales estudiados dentro de la primera investigación, en la venta de víveres y abarrotes, confecciones y calzado, en tanto que la venta de productos farmacéuticos se encuentra en 5 de los 15 tejidos analizados para la versión primaria, lo cual coincide con las necesidades de abastecimiento de la población local. Un punto que llama la atención del equipo investigador es el bajo nivel de especialización del comercio de productos terminados, lo que disminuye la capacidad de los comerciantes de agregar valor a sus operaciones. El último de los factores estudiados en la dimensión de abastecimiento del tejido empresarial, es la balanza comercial internacional de los departamentos estudiados, en especial el comportamiento de las importaciones. Se toma el valor de los departamentos pues no existen cálculos de estas cifras en el nivel municipal.

En el desarrollo de la segunda y tercera investigación no se referencio los principales subsectores del comercio al por mayor y al por menor por lo que no se pudo generar un análisis de los tejidos empresariales de sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo. En la investigación de cada tejido empresarial se puede analizar factores relacionados con esta variable, los cuales no se incluyen dentro del consolidado nacional debido a que no se puede referenciar con las demás investigaciones.

Tabla 4. Balanza comercial por departamentos de los tejidos empresariales estudiados.

DEPARTAMENTO	IMPORTACIONES VALOR CIF (Millones de US\$)	EXPORTACIONES VALOR FOB (Millones de US\$)	BALANZA COMERCIAL
ARAUCA	5.713	801.040	795.327
SANTANDER	960.575	713.726	-246.849
VALLE DEL CAUCA	4.938.479	2.283.051	-2.655.428
BOLÍVAR	3.629.905	3.599.029	-30.876
SUCRE	7.955	28.400	20.445
NORTE DE SANTANDER	262.297	402.352	140.056
RISARALDA	500.565	566.281	65.716
HUILA	50.825	739.540	688.715
PUTUMAYO	4.173	4.321	148
NARIÑO	324.165	41.710	-282.455
META	360.780	3.032.987	2.672.207
CASANARE	269.437	1.943.523	1.674.086
TOTAL	11.314.868	14.155.961	2.841.093

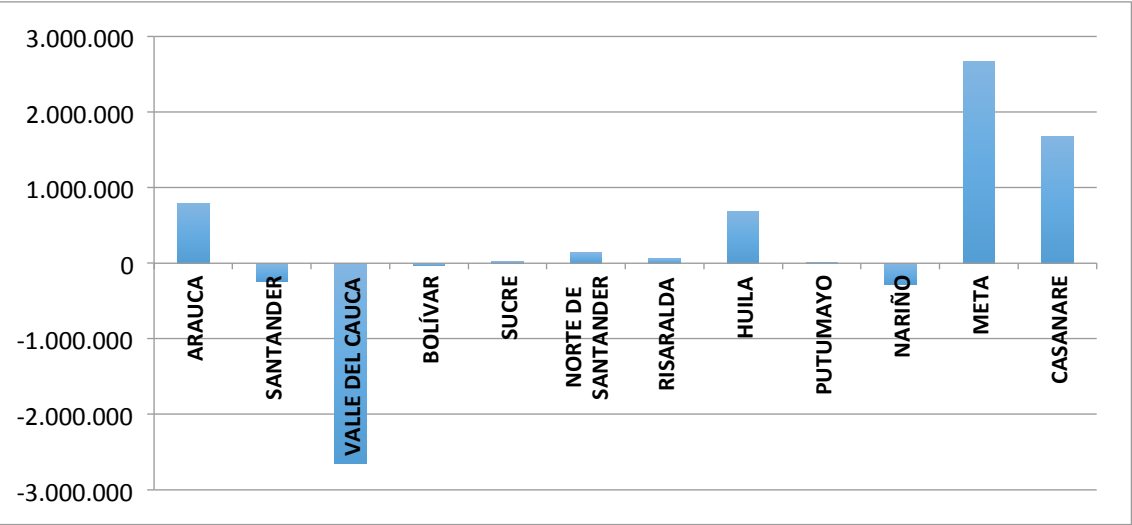
Fuente: Primera investigación. Oficina de asuntos económicos Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2013. Cálculos equipo investigador

La balanza comercial de los tejidos de Meta, Casanare, Arauca, Huila, Norte de Santander y Risaralda, se observa superavitaria, en todos los casos excepto Risaralda, este comportamiento está marcado por la industria petrolera, en todos estos departamentos la balanza sin petróleo es deficitaria. Llama la atención el caso de Putumayo que siendo un departamento con producción petrolera registra muy bajos valores de comercio internacional, el equipo investigador no cuenta con información que permita explicar dicho comportamiento.

El caso del departamento de Sucre es llamativo pues presenta niveles de comercio internacional muy bajo, lo que en el caso del municipio de Coveñas a juicio del equipo investigador tiene que ver con que el turismo como principal actividad económica principal es de origen nacional. Los casos de Santander y Bolívar en los que la actividad petrolera tiene una importante presencia en la economía, resaltan al verse negativa su balanza comercial, el equipo investigador considera que este comportamiento puede explicarse pues sus ciudades y municipios tienen un elevado número de habitantes que consumen productos importados.

Los aspectos relacionados con la balanza comercial de los tejidos de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo no se realizaron dentro de la investigación debido al enfoque metodológico de la segunda y tercera investigación.

Gráfica 14. Balanza comercial por departamentos de los tejidos empresariales estudiados



3.1.3. Relación infraestructura – tejido empresarial

Esta dimensión buscó identificar las fortalezas y debilidades de infraestructura que tienen los tejidos empresariales para la primera investigación. Una infraestructura inadecuada no solo aumenta los costos de producción en el tejido sino que además puede convertirse en el factor adverso al crecimiento y desarrollo.

Gráfica 15. Infraestructura estratégica en los tejidos empresariales

Tejido Empresarial	ARAUCA	B/MEJA	B/VENTURA	CARTAGENA	COVEÑAS	CÚCUTA	DOSQUEBRADAS	NEIVA	ORITO	SARAVENA	TIBÚ	TUMACO	V/CENCIO	YOPAL	YUMBO
AEROPUERTO – AERÓDROMO *	A	A	A	A	TC	A	TC	A	A*	A	A*	A	A	A	TC
SISTEMA DE TRANSPORTE MASIVO	SP	SP	SP	A	SP	P	A	P	N/A	N/A	N/A	SP	P	SP	A
TERMINAL TERRESTRE	A	P	A	A	P	A	TC	A	A	A	A	A	A	A	
ZONA FRANCA	P	P	A	A	N/A	A	TC	A	N/A	N/A	N/A	P	N/A	N/A	A
CENTRO DE ACOPIO O CENTRAL DE ABASTOS	A	P	A	A	P	A	A	A	A	P	E	P	A	A	A
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	P	A
ENERGÍA REDES	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
PUENTES CLAVES	A	A	E	A	N/A	A	A	A	N/A	A	A	A	E	A	N/A
PUERTO MARÍTIMO	N/A	N/A	A	A	A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	A	N/A	N/A	TC
PUERTO FLUVIAL	A	A	SP	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
PASOS FRONTERIZOS	A	N/A	N/A	N/A	N/A	A	N/A	N/A	N/A	P	P	P	N/A	N/A	N/A
VÍAS Terciarias	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
VÍAS PRINCIPALES DE ACCESO	A	E	E	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
MALLA VIAL URBANA	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
TOTAL EN ROJO	2	1	1	2	2	1	0	0	2	6	4	5	0	1	1
TOTAL EN AMARILLO	3	4	2	5	5	2	0	3	3	2	2	3	0	1	1
TOTAL VERDE	7	6	8	6	2	9	11	8	3	3	5	4	10	7	8
ÍNDICE DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA PARA EL TE	63%	62%	71%	63%	35%	69%	100%	80%	31%	-5%	21%	23%	91%	81%	68%

OPINIÓN EQUIPO INVESTIGADOR
VERDE - ADECUADO
AMARILLO - MEDIANAMENTE ADECUADO
ROJO - NO ADECUADO
SP Y N/A - SIN OPINIÓN

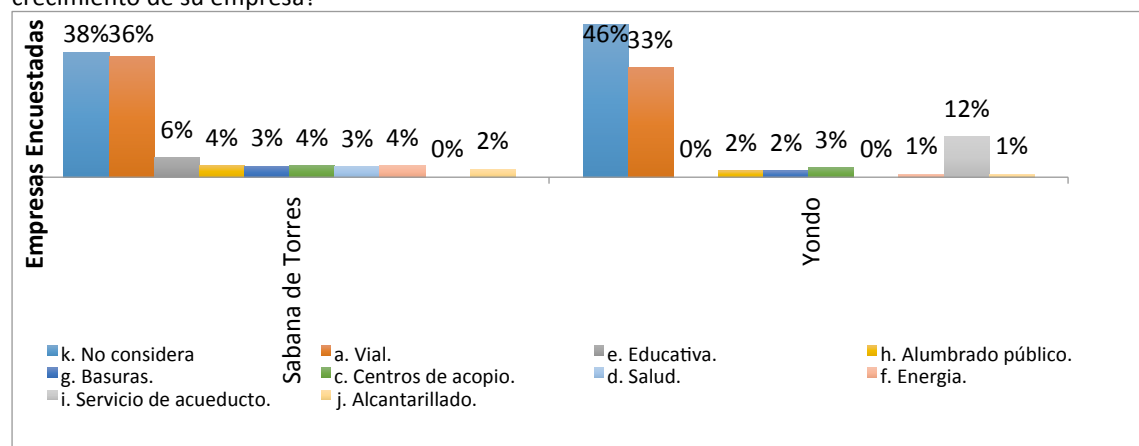
SITUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA			
SP	NO EXISTE Y NO ESTA PROYECTADO	P	PROYECTADO
E	EN EJECUCIÓN	NA	NO APLICA
A	ACTUALMENTE OPERA	TC	TEJIDO CERCANO

Fuente: Primera investigación. Aerocivil, Invias, Proexport, Superintendencia de Servicios Públicos, Superintendencia de Transporte, Alcaldías (2010-2013), elaboración propia.

La infraestructura, como factor clave para el desarrollo y sostenimiento de los tejidos empresariales estudiados, es disímil en su desarrollo y consolidación. En términos generales los tejidos empresariales de los municipios objeto de la presente investigación poseen acueducto y redes de energía adecuadas, a excepción, de Tibú, Tumaco y Yopal, en los cuales la prestación del servicio de acueducto es deficiente o inexistente; así mismo, el servicio de energía eléctrica en Tibú y Tumaco es medianamente adecuado, factores que indudablemente inciden en sostenimiento y afianzamiento de estos tejidos empresariales. Los tejidos de Saravena, Tumaco, Tibú y Coveñas son los que presentan un mayor número de asuntos de infraestructura estratégica no adecuada lo que afecta de forma significativa la operación del Tejido Empresarial. De otra parte se observa que los tejidos de Dosquebradas, Villavicencio, Yopal y Yumbo, presentan condiciones de infraestructura muy adecuadas, facilitando las operaciones empresariales.

Por último en este apartado resulta fundamental señalar que la infraestructura en el caso específico de los municipios de Yumbo y Dosquebradas debe ser observada con visión regional, pues los tejidos empresariales de estos municipios se encuentran ligados cultural y económicamente a los de Cali y Pereira respectivamente, compartiendo con ellos vías, aeropuertos, compañías de servicios públicos y sistemas de transporte. El equipo investigador construyó un índice de infraestructura relacionado con el Tejido Empresarial, baso en la idea que el color rojo es negativo (-100%), el verde positivo (100%) y el amarillo es medianamente positivo (50%), y que la situación estratégica aporta al Tejido Empresarial así: Actualmente Opera – 100%, En Ejecución 80%, Proyectado, 25%, Tejido Cercano 100%, No aplica y Sin Proyectar 0%. Una vez realizados los cálculos el resultado obtenido se observa en la última fila de Gráfica 15, en el que resalta que la infraestructura le genera una ventaja competitiva de enorme importancia a Dosquebradas y Villavicencio, de otra parte resalta que la infraestructura es un factor que afecta negativamente el tejido empresarial de Saravena de forma muy significativa.

Gráfica 16. ¿A qué nivel considera usted que la infraestructura del municipio es una barrera para desarrollo y crecimiento de su empresa?



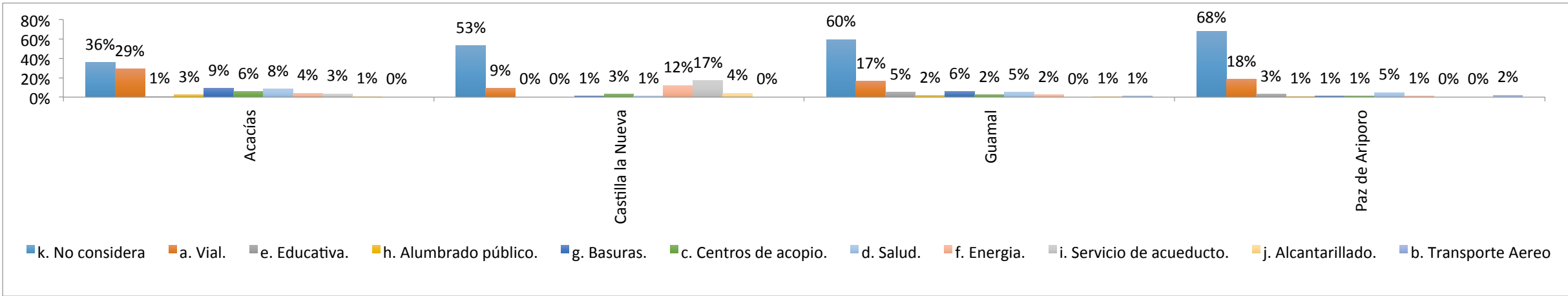
Fuente: Segunda encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 69

Para la segunda investigación de acuerdo a la metodología se indago sobre la percepción de los empresarios en relación a las barreras para crecimiento de acuerdo a la infraestructura de los tejidos empresariales.

En la gráfica 12 se evidencia para el caso de los tejidos empresariales gran parte de los empresarios no consideran una barrera la infraestructura de la municipio para el desarrollo de negocio, para el caso de Sabana de Torres (46%) y Yondó (38%). Las vías de ingreso al municipio son factor que afecta según los empresarios encuestados donde Sabana de torres con 36% y Yondó con 33% consideran que es un aspecto que afecta el desarrollo y crecimiento de las empresas.

En el caso de Sabana de Torres el aspecto de los servicios de acueducto son un factor que está en crecimiento por lo cual el tejido empresarial debería prestar atención ya que puede ser un factor que afecte el desarrollo en el futuro.

Gráfica 17 ¿A qué nivel considera usted que la infraestructura del municipio es una barrera para desarrollo y crecimiento de su empresa?



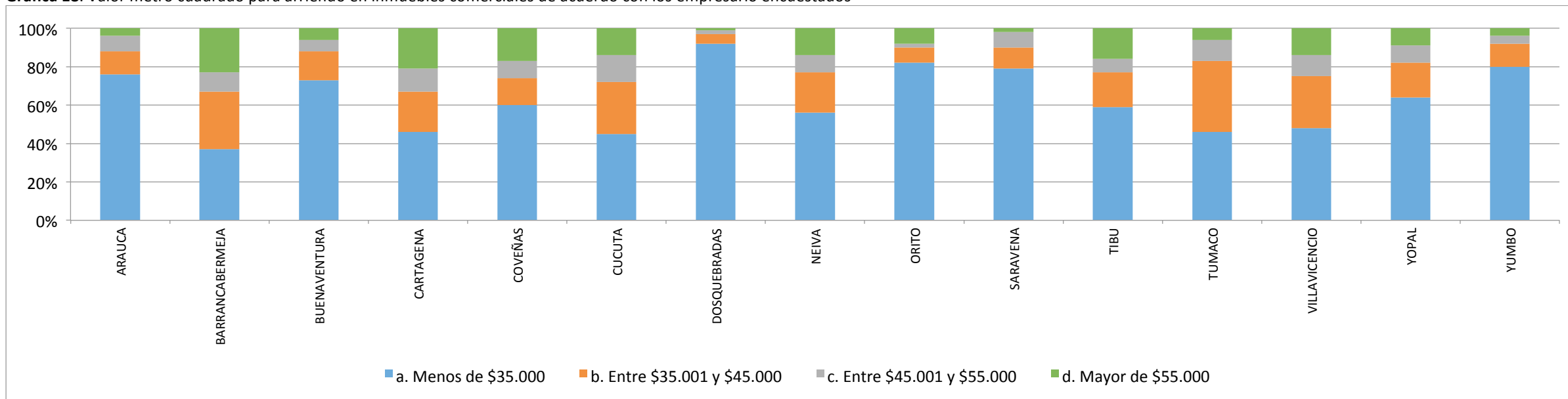
Fuente: Tercera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 65.

De acuerdo con la gráfica 17 de los municipios analizados en la tercera investigación no consideran que la infraestructura sea una barrera del desarrollo de su empresa, al indagar sobre cual creen que puede ser un factor que incide en el desarrollo de su empresa según la percepción de los empresarios se observa que la parte vial es uno de los principales seguido de basuras, centros de acopio.

3.1.4. Estructura de costos

Esta dimensión tuvo por objeto identificar la estructura de los principales costos para la operación empresarial. Menores costos de energía eléctrica o agua, por ejemplo, redundan en mayores niveles de productividad y competitividad.

Gráfica 18. Valor metro cuadrado para arriendo en inmuebles comerciales de acuerdo con los empresario encuestados

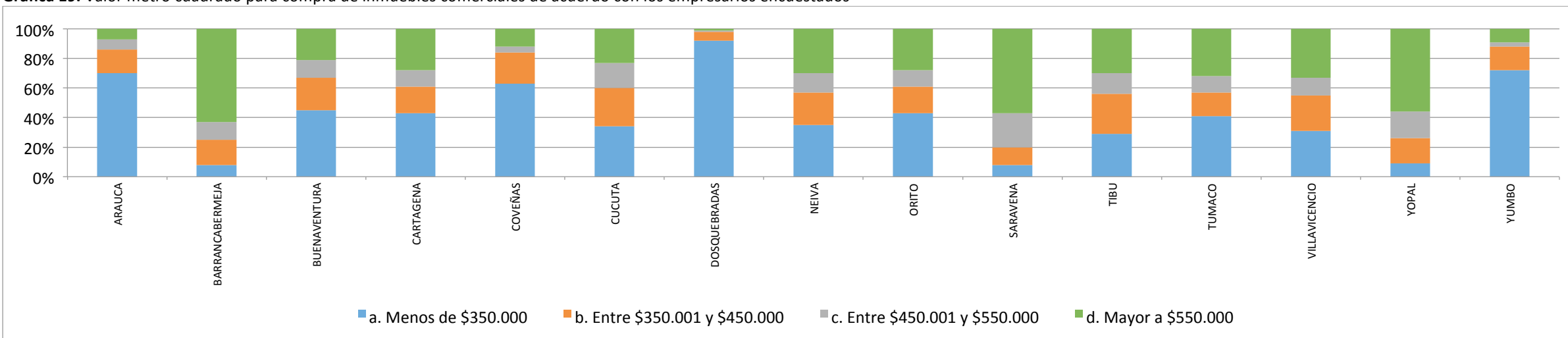


Fuente: Primera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 11.

El valor con mayor frecuencia encontrado del metro cuadrado para arriendo, en la mayoría de los tejidos empresariales de la primera investigación, está igual o por debajo de los \$35.000, lo cual favorece las iniciativas de negocio y disminuye los costos de operación. De acuerdo al resultado de las encuestas, los tejidos empresariales de la investigación primaria con mayor proporción de inmuebles con \$55.000 o más de costo por metro cuadrado es Barrancabermeja es 23,48%, incluso por encima de Cartagena que presenta un 21,23%; esta posición le resta competitividad a la ciudad ribereña en relación a su par en el Caribe; otros tejidos empresariales con poco desarrollo urbano como Coveñas y Tibú tienen una importante proporción en el rango por encima de \$55.000. Ciudades como Dosquebradas, Saravena y Yumbo muestran un costo menor.

Para las investigaciones de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo, no se indago sobre este aspecto debido al cambio de metodología implementada en la investigación, por lo cual no se puede generar análisis comparativo entre los tejidos.

Gráfica 19. Valor metro cuadrado para compra de inmuebles comerciales de acuerdo con los empresarios encuestados



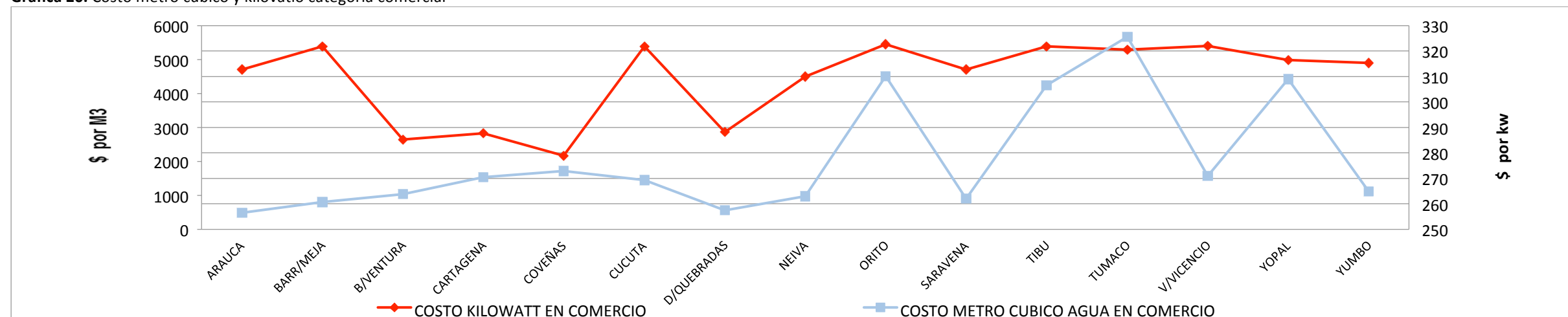
Fuente: Primera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 12.

Al igual que para el arriendo, la ciudad con mayor proporción en el intervalo de mayor costo es Barrancabermeja, lo que sugiere una especie de burbuja especulativa en los precios del suelo de la ciudad que valdría la pena revisar en futuros estudios; esta misma tendencia para compra presentan Saravena y Yopal en contraposición de Dosquebradas, Arauca y Yumbo donde la frecuencia mayoritaria en el intervalo menor de precios por metro cuadrado.

En opinión del equipo investigador, las razones de estos comportamientos obedecen a un aumento de la demanda por oficinas y locales, ocasionados por el crecimiento de empresas y establecimientos de comercio que presionan esta demanda o por migraciones de profesionales producto de incremento en actividades en la región.

Este aspecto no fue tenido en cuenta dentro de la encuesta implementada en la segunda y tercera investigación a los tejidos empresariales de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo, debido al manejo metodológico que se implanto en las zonas.

Gráfica 20. Costo metro cúbico y kilovatio categoría comercial



Fuente: Primera investigación. SUI, Superintendencia de Servicios Públicos 2012.

De acuerdo con la gráfica anterior, contrasta casos como el de Arauca y Barrancabermeja que tienen uno de los mayores costos de energía eléctrica y uno de los más bajos en el acueducto; en el caso de Arauca ocurre debido a que el servicio de energía no tiene cobertura universal dentro del municipio, en el de Barrancabermeja por la composición de la tarifa, pues la estructura de costos de la empresa encargada del servicio de energía de la ciudad es muy alta; comportamiento similar ocurre en Yumbo y Saravena.

Los tejidos empresariales de Orito, Tibú, Tumaco y Yopal presentan una costosa combinación, ya que sus costos por metro cúbico y kilovatio son de los mayores dentro de los tejidos empresariales abordados. Este es un factor que afecta negativamente las condiciones de competitividad de las empresas y dificulta su desarrollo. No se generó investigación en este aspecto por parte del equipo de trabajo debido al manejo de la metodología implementada en la segunda y tercera investigación para los tejidos empresariales de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo.

3.2. Integración del tejido empresarial

3.2.1. Cadenas productivas

El tejido empresarial se compone por diferentes sectores económicos cuyo nivel de especialización influye en la competitividad del territorio. A su vez, existen sectores específicos que han logrado una mayor consolidación y desarrollo que impacta y dinamiza positivamente en la economía y el tejido social. Estos sectores se articulan a cadenas productivas de carácter regional y nacional. La configuración de las cadenas productivas permite conocer, de forma general, su estructura y el grado de eslabonamiento entre actividades económicas complementarias para la generación de valor agregado. Este conocimiento es clave para determinar su nivel de desempeño y tomar acciones sobre aquellas actividades o cadenas que deben ser fortalecidas para que sean sostenibles en el tiempo. En primera instancia el presente documento observará la actividad petrolera en los tejidos empresariales estudiados, pues en muchos de ellos tiene gran importancia y relevancia.

Gráfica 21. Operaciones de la actividad petrolera con presencia en los tejidos empresariales 2012-2013

Petrobras															E	
Perenco															E-P	
Cepcolsa													E			
Petrominerales													E-P			
Vetra									P		E				P	
Gran Tera Energy Colombia									E-P							
Canacol		E							E				E		E-P	
Occidental de Colombia	P	E-P								E-P						
Pacific rubiales	E									E-T			E-P			
Ecopetrol y empresas vinculadas	E-P-T	E-P-T-R	T	T-R	T	T	T	E-P-T	P-T-R	E-P-T	E-P-T	T	E-P-T	P-T	T	
	ARAUCA	BARRANCABERMEJA	BUENAVENTURA	CARTAGENA	COVEÑAS	CÚCUTA	DOSQUEBRADAS	NEIVA	ORITO	SARAVENA	TIBÚ	TUMACO	VILLAVICENCIO	YOPAL	YUMBO	

E – Exploración; P – Producción; T – Transporte; R- Refinería

Fuente: Elaboración Propia con base las siguientes fuentes secundarias: Asociación Colombiana de Petrolero ACP, 2012. Ministerio de Minas y Energía, 2013. Páginas web compañías petroleras, 2012-2013.

En la totalidad de los tejidos empresariales para la primera investigación se identifica presencia de alguna operación de la actividad petrolera y de distintas empresas del sector. En tejidos como el de Barrancabermeja, Orito, y Villavicencio hay actividad de la totalidad de la cadena, en tanto que en otros como Buenaventura, Cúcuta, Dosquebradas, Tumaco, Coveñas y Yumbo tan solo se presenta la actividad de transporte de crudo. De las empresas petroleras identificadas, la única que es transversal a todos los tejidos es Ecopetrol. Un aspecto a resaltar es la labor de exploración que vienen desarrollando compañías diferentes a Ecopetrol en tejidos como el de Villavicencio y Yopal, así como la importante actividad exploratoria que desarrolla Ecopetrol. En el caso de Sabana de Torres y Yondó presentan actividades similares en exploración y producción por parte de Ecopetrol. En el caso de Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo el comportamiento es de exploración y explotación.

Tabla 5. Compras locales de Ecopetrol 2012 en los Tejidos empresariales estudiados¹

Municipio	Contratación proveedores locales 2011	Total Contratado en la zona 2011	Participación proveedores Locales 2011	Contratación Proveedores Locales 2012	Total Contratado en la zona 2012	Participación proveedores Locales 2012	Variación en participación local 2011-2012	Compras proveedores locales Ecopetrol 2012 vs. presupuesto municipio en compras
ARAUCA	\$46.854.555	\$722.606.341	6,48%	\$419.910.749	\$80.883.031.080	0,52%	796,20%	0,80%
BARRANCABERMEJA	\$658.564.793.564	\$2.783.665.259.781	23,66%	\$738.226.425.154	\$1.992.368.096.617	37,05%	12,10%	233,52%
BUENAVENTURA	\$46.369.113	\$4.716.550.822	0,98%	\$78.192.214	\$2.277.578.048	3,43%	68,60%	0,02%
CARTAGENA	\$142.641.215.276	\$385.583.352.780	36,99%	\$224.253.288.391	\$726.379.324.630	30,87%	57,20%	22,37%
COVEÑAS	\$60.060.607.784	\$97.097.996.322	61,86%	\$39.130.172.463	\$78.194.215.354	50,04%	-34,80%	N/D
CÚCUTA	\$12.262.101.028	\$42.529.389.392	28,83%	\$158.411.788.945	\$202.692.236.951	78,15%	1191,90%	32,08%
DOSQUEBRADAS	N/D	N/D	N/A	N/D	N/D	N/D	N/A	N/A
NEIVA	\$97.520.697.811	\$210.489.931.328	46,33%	\$97.747.563.737	\$333.260.541.388	29,33%	0,20%	23,6%
ORITO	\$52.146.861.806	\$186.343.650.286	27,98%	\$127.291.843.848	\$282.613.211.572	45,04%	144,10%	467,71%
SARAVENA	\$389.486.601	\$1.012.066.209	38,48%	\$310.643.006	\$3.699.123.981	8,40%	-20,20%	1,29%
TIBÚ	\$28.089.841.751	\$182.064.668.442	15,43%	\$20.541.307.832	\$202.719.043.912	10,13%	-26,90%	141,8%
TUMACO	\$3.993.596.107	\$16.551.995.908	24,13%	\$12.614.833.139	\$106.252.000.339	11,87%	215,90%	8,17%
VILLAVICENCIO	\$63.431.635.438	\$1.444.626.532.418	4,39%	\$76.135.552.971	\$1.619.989.815.437	4,70%	20,00%	22,82%
YOPAL	\$8.792.258.788	\$141.778.706.698	6,20%	\$16.153.406.461	\$138.456.590.933	11,67%	83,70%	11,09%
YUMBO	\$171.549.642	\$6.649.402.920	2,58%	\$2.103.942.070	\$39.945.481.205	5,27%	1126,40%	1,04%

N/D: No Disponible; N/A: No Aplica

Tejidos de alta dependencia de Ecopetrol Tejidos de media dependencia de Ecopetrol

Fuente: Ecopetrol, Alcaldías, DANE 2012. Cálculos equipo de investigación.

¹ La información empleada para los presentes análisis fue proporcionada por Ecopetrol. No obstante los resultados y análisis a los que se llegó con la misma, son autoría de quien desarrolla la investigación y no corresponden a una posición oficial por parte de Ecopetrol

Ecopetrol, para muchos de los tejidos empresariales analizados en la primera investigación, es la empresa más importante y se convierte en el actor económico principal, por ello el comportamiento de sus compras locales afecta de manera directa el funcionamiento de los tejidos empresariales. Las variaciones vistas en la tabla en los niveles de compra obedecen a los proyectos y procesos que lleva la empresa en cada municipio, teniendo en cuenta el carácter coyuntural de estos procesos no es conveniente analizar estas variaciones (para la columna de total contratado en la zona). De otra parte, la participación de las compras locales en el total comprado permite ver la capacidad de los tejidos empresariales para responder a las demandas que hace Ecopetrol, se observa en la tabla que para el 2012 los tejidos de Cúcuta, Coveñas, Orito, Barrancabermeja y Cartagena, son los que tienen una mayor proporción de compras locales; en este mismo sentido, se observa que los tejidos de Cúcuta, Yumbo, Tumaco, Arauca, Orito y Yopal están incrementando su participación en las compras de forma significativa.

Al cruzar el presupuesto de la Alcaldía Municipal con el total de compras realizadas, puede verse el tamaño e influencia de Ecopetrol en el tejido empresarial, en opinión del equipo investigador esta influencia es muy alta en Barrancabermeja, Orito y Tibú lo que coincide con las zonas en las que Ecopetrol desarrolla explotación de crudo; tiene media influencia en los tejidos de Cartagena, Coveñas, Neiva, Villavicencio, Yopal y Tumaco, y baja en Arauca, Dosquebradas, Buenaventura, Saravena y Yumbo, los tejidos de este último grupo coinciden con la actividad de transporte

Tabla 6. Compras locales de Ecopetrol 2014 en los Tejidos empresariales estudiados en la segunda investigación

Municipio	Contratación proveedores locales 2012	Total Contratado en la zona 2012	Participación proveedores Locales 2013	Contratación Proveedores Locales 2013	Total Contratado en la zona 2013	Participación proveedores Locales 2013	Variación en participación local 2011- 2012
Sabana de Torres	\$4.874.199.710	\$75.342.846.067	6%	\$1.596.447.705	\$73.969.457.568	6%	-6725%
Yondó	\$83.275.043.166	\$298.731.832.117	28%	\$18.909.990.420	\$362.258.357.387	5,22%	-7729%

Fuente: Cálculos propios basados en datos Ecopetrol, 2014.

En el caso del municipio de Sabana de Torres para el 2014 se presentó una variación en la contratación decreciente, comportamiento similar presento Yondó lo cual afecta el desarrollo económico del tejido empresarial. Este comportamiento en los últimos años ha sido decreciente debido al no encontrar más zonas de producción y al comportamiento fluctuante del precio del barril lo que hace decrecer el comportamiento de las compras y la contratación en la zona.

Tabla 7. Compras locales de Ecopetrol 2014 en los Tejidos empresariales estudiados en la tercera investigación

Municipio	Contratación proveedores locales 2012	Total Contratado en la zona 2012	Participación proveedores Locales 2013	Contratación Proveedores Locales 2013	Total Contratado en la zona 2013	Participación proveedores Locales 2013	Variación en participación local 2011- 2012
Acacias	48.082.252.622	352.567.825.430	14%	104.828.561.214	280.509.024.229	37%	11802%
Castilla La Nueva	15.892.807.486	1.344.410.205.404	1%	18.757.830.329	1.899.925.688.859	1%	1803%
Guamal	-	\$26.077.769.062	0%	\$2.504.978.537	\$3.766.124.796	67%	Nd
Paz de Ariporo	-	-	-	-	\$1.834.000.000	0%	Nd

Fuente: Cálculos del equipo investigador basados en datos suministrados por Ecopetrol, 2015.

El comportamiento de los municipios analizados en la tercera investigación muestra la creciente contratación en los municipios de Acacías y Castilla La Nueva con una variación positiva mientras que los municipios de Guamal y Paz de Ariporo no se puede generar el análisis al no encontrar la información insumo de análisis.

Gráfica 22. Encadenamientos productivos en cada tejido empresarial abordados en la investigación

1	Farmacéutica																	*
1	Comercio						*											
1	Servicios de logística							*										
1	Servicios de la salud							*										
1	Panela								*									
1	Arroz															*		
1	Café y Té															*		
1	Construcción y reparación buques							*										
1	Lácteos					*												
1	Logística		*															
1	Minería					*												
1	Pulpa Papel																	*
Tejido Empresarial		ARAUCA	B/BERMEJA	BUENAVENTURA	CARTAGENA	COVEÑAS	CÚCUTA	DOSQUEBRADAS	NEIVA	ORITO	SARAVENA	TIBÚ	TUMACO	VILLAVICENCIA	YOPAL	YUMBO		

2	Químicos, caucho y plásticos					*										*
2	Agrícola												*	*		*
2	Metalmecánica					*		*								
2	Portuario				*	*										
3	Cacao	*									*				*	
3	Maderas Muebles						*			*		*				
3	Textiles, Confecciones y Calzado						*	*							*	*
4	Cárnicos	*					*							*	*	
4	Pesca			*		*			*				*			
7	Agroindustria	*	*					*	*		*	*				*
7	Turismo	*		*	*	*			*				*	*		*
Tejido Empresarial		ARAUCA	B/BERMEJA	BUENAVENTURA	CARTAGENA	COVEÑAS	CÚCUTA	DOSQUEBRADAS	NEIVA	ORITO	SARAVENA	TIBÚ	TUMACO	VILLAVICENCIO	YOPAL	YUMBO

Fuente: Elaboración equipo investigador con base en información aportada por Cámaras de Comercio y actores locales.

Los encadenamientos productivos identificados corresponden a vocaciones productivas de los territorios, cabe señalar que para este análisis dentro de la investigación no se tuvo en cuenta la actividad petrolera. Se observa que la agricultura y los procesos agroindustriales asociados a esta se constituyen en puntos claves para la mayoría de tejidos empresariales estudiados, lo que permite inferir que fortalecer estas actividades y estimular su encadenamiento son asuntos esenciales para el buen desarrollo del tejido empresarial.

El turismo surge como una actividad de primer nivel en la mayoría de los tejidos, es importante que cada uno de estos logre encontrar un punto de especialización del mismo que le permita diferenciarse y competir nacional e internacionalmente, por ejemplo: Coveñas es un destino de sol y playa que puede desarrollar procesos relacionados con deportes marinos, Neiva se ofrece como un destino articulador de la oferta cultural y arqueológica del departamento de Huila, Tumaco se ofrece como un destino con tres tesoros (naturaleza, gastronomía, y cultura), mientras que Cartagena que busca posicionarse como destino de sol y playa pero también como destino de eventos y convenciones.

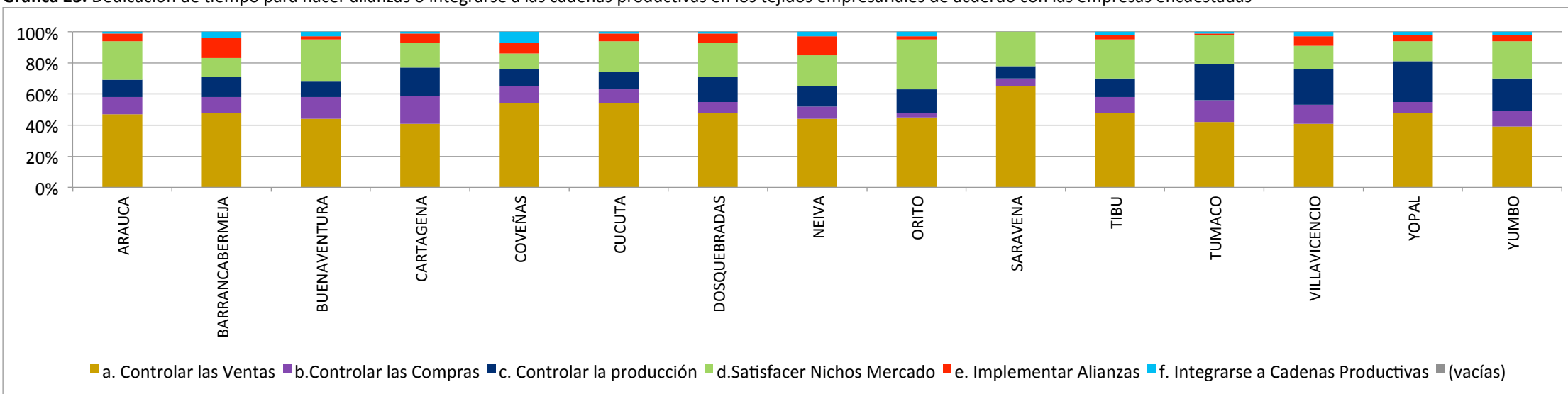
En el desarrollo de las investigaciones de la primera investigación se observó que la mayoría de estos subsectores tiene bajos niveles de encadenamiento y desarrollo, y que se requiere el fortalecimiento de las empresas que las conforman, así como de procesos de creación de confianza que faciliten su articulación.

En el caso de Sabana de Torres tiene mucha importancia las actividades del sector primario en la dinámica del municipio destacando actividades como la cadena de Oleaginosas, aceites y grasas, de la cual se realiza desde el proceso de siembra hasta el procesamiento industrial en la zona franca ubicada en la vereda la moneda.

La cadena de cárnicos es otra de las cadenas importantes en la zona junto con la de lácteos. En el caso del tejido empresarial de Yondó presenta un comportamiento similar en relación a la importancia de las actividades primarias de las cuales se destaca la cadena de oleaginosas, aceites y grasas basadas en maíz y aceite de palma que representa las mayores áreas sembradas en el municipio. Se destaca también la presencia de la cadena azúcar, confitería y chocolatería en el municipio junto con la cadena de cárnicos y lácteos.

Los encadenamientos presentes en municipio de Acacías: cadena de cárnicos, lácteos, oleaginosas aceites y grasas, molinera. Castilla La Nueva presenta encadenamientos en lácteos, cárnicos, Oleaginosas, aceites y grasas, molinera y piscicultura. Guamal presenta en cárnicos, lácteos, oleaginosas, aceites y grasas y Paz de Ariporo presenta en molinera, lácteos, cárnicos. Se observa que los encadenamientos en todos los tejidos se centra en la parte del sector primario y que pueden ayudar al crecimiento del tejido.

Gráfica 23. Dedicación de tiempo para hacer alianzas o integrarse a las cadenas productivas en los tejidos empresariales de acuerdo con las empresas encuestadas

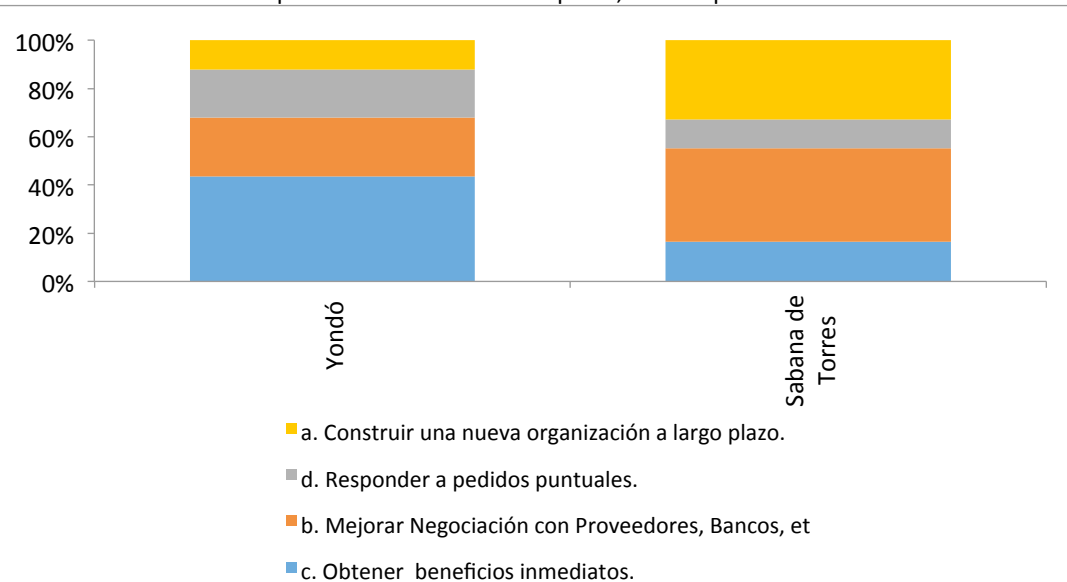


Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 1.

Ante la pregunta realizada a los empresarios encuestados de los tejidos empresariales en la primera investigación, acerca de a qué actividad le dedican más tiempo, se observa que el porcentaje de tiempo dedicado a integrarse a cadenas productivas en general es mínimo y no supera en ningún caso el 7%; igual ocurre cuando se indaga sobre el tiempo dedicado a realizar alianzas, donde a excepción de Barrancabermeja, el porcentaje no supera el 6,5%.

Saravena, no presentó ningún porcentaje dentro de estas dos opciones y Tumaco sólo tuvo un 1,05% en cada alternativa, lo que devela la imperiosa necesidad de trabajar en el fortalecimiento de capital social y confianza dentro del sector empresarial para el aumento de las condiciones para realizar negocios y actividades empresariales en conjunto.

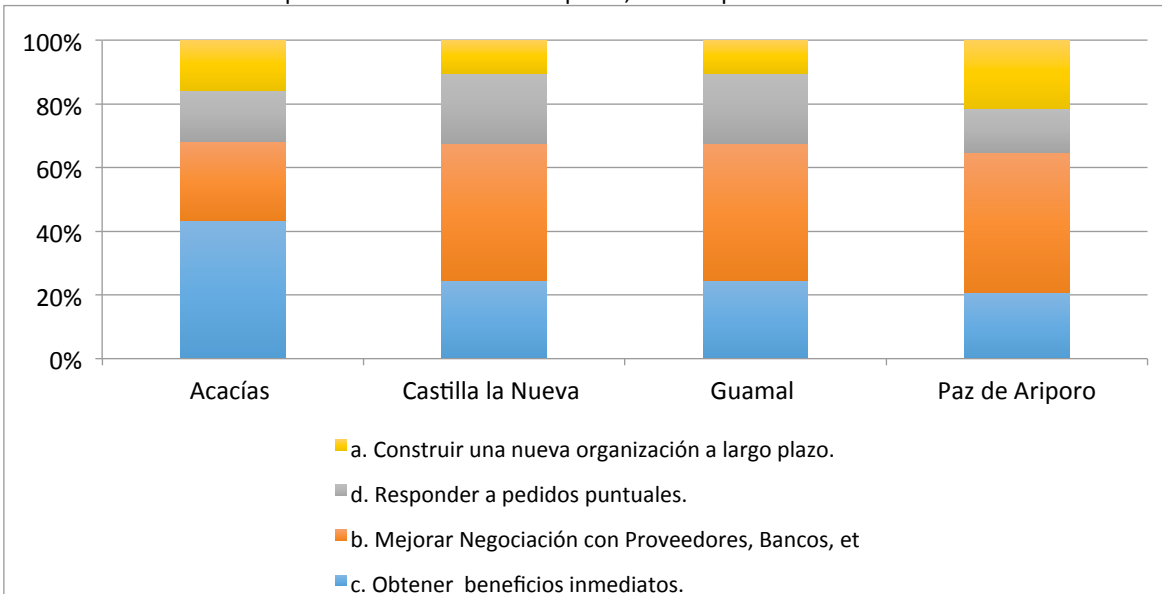
Gráfica 24. Cuando usted piensa aliarse con una empresa, lo hace para:



Fuente:

Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014 Pregunta 57.

Gráfica 25. Cuando usted piensa aliarse con una empresa, lo hace para:



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014 Pregunta 57.

En la segunda investigación se indaga a los empresarios de los municipios sobre el por qué generaba alianza con otras empresas, el resultado para el caso Sabana de Torres 39% esta mejorar la negociación con proveedores bancos etc., seguido de 33% en la construcción de nuevas organizaciones a largo plazo. Yondó por otro lado presenta como variable más importante con un 43% obtener beneficios inmediatos, seguido de un 25% y 20% para mejorar las negociaciones con proveedores, bancos etc., y responder a pedidos puntuales.

Es de destacar que para el municipio de Sabana de Torres está enfocado en el largo plazo con la generación de alianzas como construcción de nuevas empresas, mientras que Yondó presenta un comportamiento más inmediato en los resultados de sus alianzas lo que puede afectar el desarrollo económico en el municipio. Se deben generar en el tejido empresarial de Yondó por parte de las asociaciones, redes y cooperativas un esfuerzo en dar a conocer los beneficios para los empresarios de realizar alianzas.

En la gráfica 25 para los municipios de la tercera investigación se observa que construir una nueva organización a largo plazo no está como factor importante dentro de los empresarios encuestados, mientras que mejorar las negociaciones con los proveedores, bancos etc. y obtener beneficios inmediatos si se encuentran como factores importantes para generar alianzas con otras empresas. Esto muestra la baja participación de las entidades promotoras en informar a los empresarios sobre la generación de alianzas.

3.2.2. Capacidad para generar empleo

Uno de los factores socioeconómicos más importantes sobre el cual influye y es influenciado el tejido empresarial es el empleo; por lo tanto, es fundamental determinar la calidad y la cantidad de empleo generado por las empresas locales. Igualmente importante es identificar los sectores productivos que generan mayor empleo, las ocupaciones más demandadas y la participación de personal de diferentes niveles educativos en el tejido empresarial del municipio.

Tabla 8. Nivel de escolaridad de los empleados por tipo de contratación de acuerdo a los empresarios encuestados

Municipio	% NIVEL				TIPO DE VINCULACIÓN	
	PRIMARIA	BACHILLERATO	PROFESIONAL	POSGRADO	PROMEDIO PONDERADO EMPLEADOS CONTRATO LABORAL	PROMEDIO PONDERADO PERSONAL CON VINCULACIÓN NO LABORAL
ARAUCA	11%	58%	26%	5%	91%	10%
BARRANCABERMEJA	10%	47%	38%	5%	77%	24%
BUENAVENTURA	17%	53%	27%	3%	73%	27%
CARTAGENA	5%	46%	39%	10%	75%	25%
COVEÑAS	21%	55%	23%	1%	63%	37%
CÚCUTA	16%	45%	34%	5%	90%	10%
DOSQUEBRADAS	16%	54%	28%	2%	51%	49%
NEIVA	10%	47%	37%	6%	77%	23%
ORITO	22%	58%	17%	3%	10%	90%
SARAVENA	21%	57%	21%	1%	68%	32%
TIBÚ *	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
TUMACO	20%	51%	27%	2%	82%	18%
VILLAVICENCIO	13%	41%	39%	7%	71%	29%
YOPAL	18%	50%	27%	4%	72%	28%
YUMBO	17%	44%	33%	7%	71%	29%

Alertas	Jalonadores del Tejido
---------	------------------------

* La mayoría de empresarios encuestados no contestaron la pregunta 3, por lo que no es posible realizar el cálculo.

Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial 2013, preguntas 3 y 4.

Tabla 9. Nivel de escolaridad de los empleados por tipo de contratación de acuerdo a los empresarios encuestados

Municipio	% NIVEL				TIPO DE VINCULACIÓN	
	PRIMARIA	BACHILLERATO	PROFESIONAL	POSGRADO	PROMEDIO PONDERADO EMPLEADOS CONTRATO LABORAL	PROMEDIO PONDERADO PERSONAL CON VINCULACIÓN NO LABORAL
Sabana de Torres	37%	41%	20%	2%	23%	77%
Yondó	37%	42%	19%	2%	19%	81%

Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014, preguntas 3 y 4.

Tabla 10. Nivel de escolaridad de los empleados por tipo de contratación de acuerdo a los empresarios encuestados

Municipio	% NIVEL				TIPO DE VINCULACIÓN	
	PRIMARIA	BACHILLERATO	PROFESIONAL	POSGRADO	PROMEDIO PONDERADO EMPLEADOS CONTRATO LABORAL	PROMEDIO PONDERADO PERSONAL CON VINCULACIÓN NO LABORAL
Acacías	20%	60%	18%	2%	70%	30%
Castilla La Nueva	16%	58%	23%	3%	75%	25%
Guamal	29%	51%	14%	6%	64%	36%
Paz de Ariporo	19%	61%	19%	1%	58%	42%

Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015, preguntas 3 y 4

La tabla 8 permite observar que en todos los tejidos empresariales estudiados el nivel educativo medio de los empleados de las empresas encuestadas es de bachiller, resalta positivamente que en la mayoría de los tejidos existen importantes niveles de profesionales en especial en Cartagena, Villavicencio y Barrancabermeja, pues este tipo de empleado genera mayor productividad; en el caso de Orito y Saravena existen muy pocos profesionales vinculados a las empresas.

Los profesionales con posgrado son aquellos que aportan mayor conocimiento y tienen mayores posibilidades de crear valor y llevar tendencias mundiales a las empresas; en este punto Cartagena, Villavicencio, Yumbo y Neiva mostraron una muy positiva tendencia, mientras que Coveñas, Saravena, Dosquebradas y Tumaco muestran los niveles más bajos. En Coveñas, Saravena, Orito y Tumaco se observa que existen elevados niveles de personal vinculado con nivel de primaria lo que afecta la productividad de las empresas.

Por último vale la pena mencionar que es muy positivo que la mayoría de personas vinculadas a las empresas lo hagan bajo contratos laborales, pues esto genera estabilidad a los empleados, formalidad a la empresa, y crecimiento al tejido empresarial. Los tejidos empresariales de Arauca, Cúcuta y Tumaco mostraron los más altos promedios de vinculación laboral, mientras que Orito, Dosquebradas y Coveñas dentro de los tejidos estudiados son los que utilizan mayoritariamente otras formas de contratación para el personal.

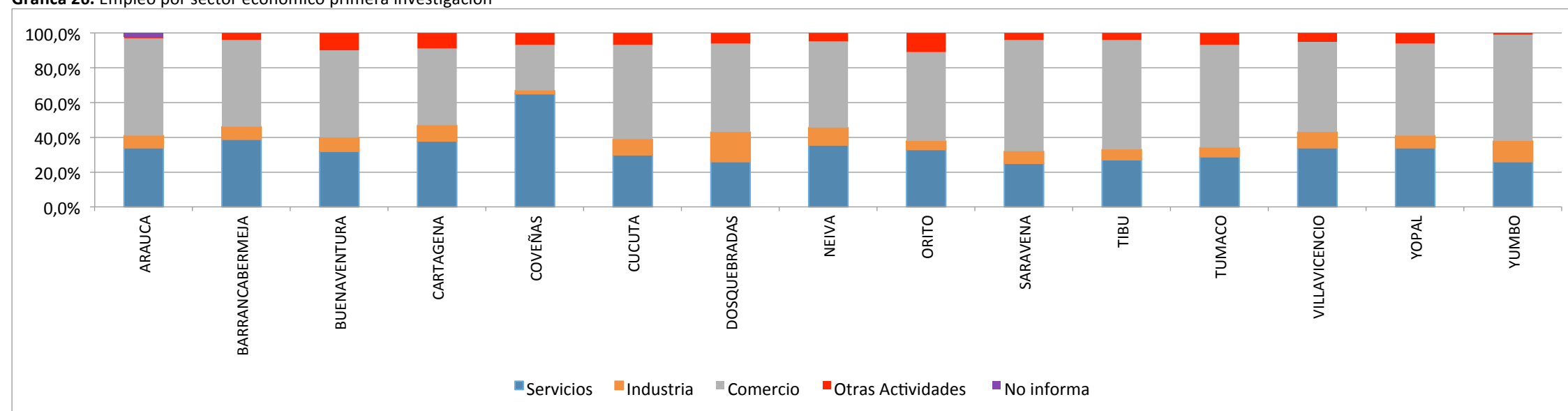
En la tabla 9 para el municipio de Sabana de Torres se observa un nivel de participación del 41% en primaria seguido de bachillerato con 39%, para el caso de Yondó presenta un comportamiento de 41% para bachillerato y de 37% para primaria. Esto evidencia que los niveles especializados no son importante en los tejidos empresariales de la segunda

investigación. Adicional se observa que la mayor parte de los contratados en estos tejidos empresariales se encuentran con vinculación no laboral con 73% para Sabana de Torres y 80% Yondó revelando un grado de informalidad en la contratación en los municipios alto.

En la tercera investigación se muestra que la mayoría de los empleos generados en la zona son mediante contrato laboral, en referencia al nivel educativo en los 4 municipios analizados se evidencia que el nivel de mayor contratación es bachillerato mientras que posgrado muestra el nivel más bajo de contratación en los municipios.

Es importante observar cómo se distribuye el empleo en los macrosectores, para esto el equipo de investigación utiliza como fuente el Censo del DANE y sus proyecciones compilando por los capítulos del CIU el empleo, a continuación la gráfica 26 expone estos resultados.

Gráfica 26. Empleo por sector económico primera investigación

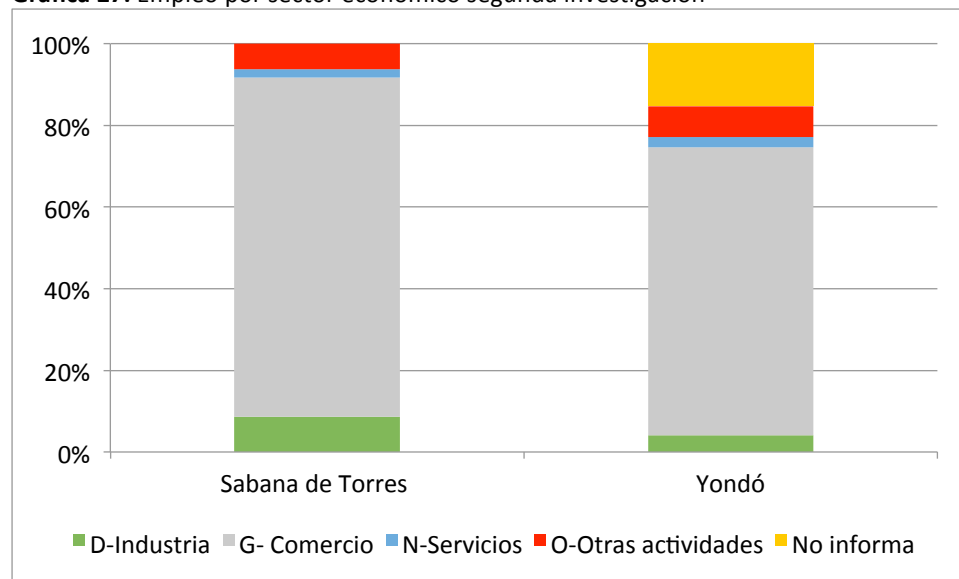


Fuente: Censo General 2005 (DANE, 2005), cálculos equipo investigador.

En términos generales el empleo en los tejidos empresariales analizado en la primera investigación es generado principalmente en el comercio. En algunos tejidos como el de Coveñas, Cartagena, Neiva y Villavicencio el sector de servicios es un importante dinamizador del empleo.

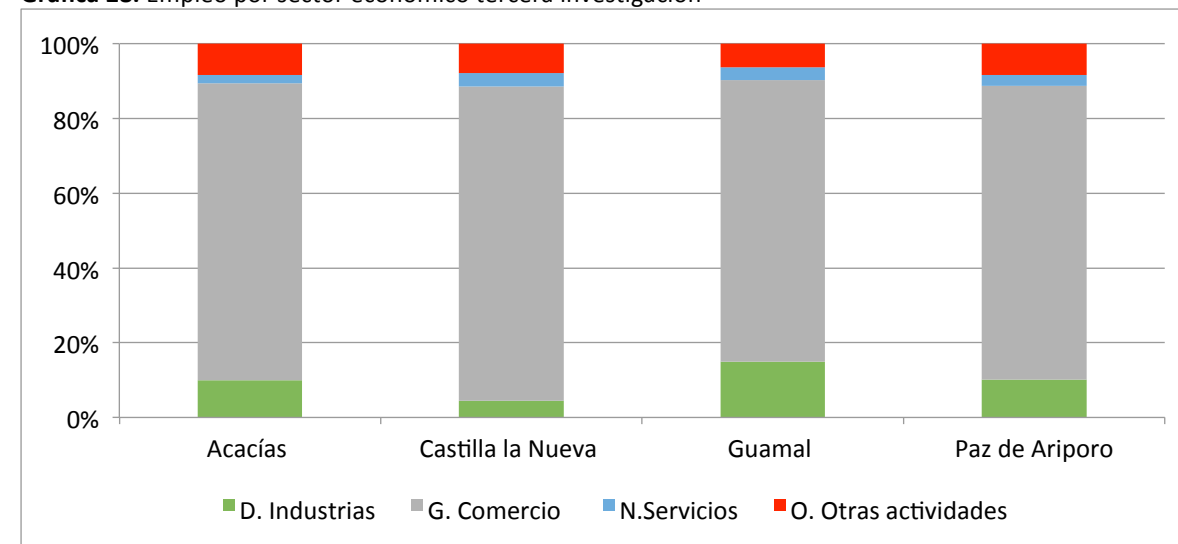
Destaca la alta proporción del empleo industrial que mostraron tejidos como Dosquebradas, Cartagena, Neiva, Villavicencio y Yumbo, en opinión del equipo investigador este comportamiento refleja la vocación y potencial industrial de estos municipios. Al cruzar estos resultados con la gráfica 22, se observa que la mayoría de las cadenas identificadas como productivas prioritarias corresponden a actividades industriales, lo que explica que el empleo tenga este comportamiento.

Gráfica 27. Empleo por sector económico segunda investigación



Fuente: DANE Censo General, 2005

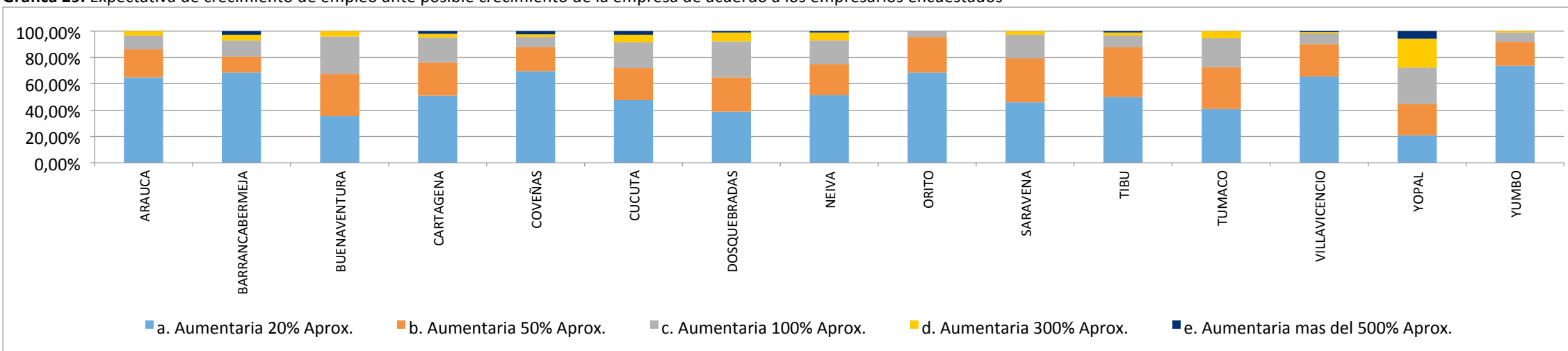
Gráfica 28. Empleo por sector económico tercera investigación



El comportamiento del empleo por sector económico en los tejidos analizados en la segunda investigación muestra un comportamiento similar donde se destaca como actividad principal el comercio en las dos zonas representando los márgenes más altos. Otras actividades e industria representan un margen de importancia similar para los dos tejidos. Dentro del municipio de Yondó la actividad no informa se encuentra presente esto se da debido al carácter informal de las actividades que se llevan a cabo dentro del tejido empresarial.

En la gráfica 28 se observa que el comportamiento para los 4 municipios analizados en el cual el comercio es el sector económico más relevante seguido industria y otras actividades. Para los 4 tejidos empresariales analizados es muy similar el comportamiento.

Gráfica 29. Expectativa de crecimiento de empleo ante posible crecimiento de la empresa de acuerdo a los empresarios encuestados



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 5.

Ante la pregunta que se les hizo a los empresarios encuestados, de los tejidos empresariales objeto de la primera investigación, acerca de en cuánto aumentarían el empleo si la empresa creciera en los próximos años, la mayor parte de ellos se inclinó en contestar en que lo harían en un 20%, en especial Arauca, Barrancabermeja, Orito, Coveñas y Yumbo.

Los empresarios encuestados en los tejidos de Buenaventura, Dosquebradas y Yopal son los que muestran una mayor expectativa de crecimiento del empleo en conjunto; de otra parte, en Arauca, Barrancabermeja, Coveñas, Villavicencio y Yumbo los empresarios encuestados tienen expectativas de crecimiento del empleo mucho menores.

Para el caso de la segunda investigación debido al cambio de metodología este análisis no se realizó por el equipo investigador debido a la no inclusión de la pregunta dentro de la encuesta realizada a los empresarios de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo.

Tabla 11. Desempleo departamental

MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	TASA DE DESEMPLEO DEPARTAMENTAL
Arauca - Saravena	ARAUCA	14.4%
Barrancabermeja	SANTANDER	7,80%
Buenaventura - Yumbo	VALLE DEL CAUCA	13.4%
Cartagena	BOLÍVAR	7,60%
Coveñas	SUCRE	9,20%
Dosquebradas	RISARALDA	14,80%
Neiva	HUILA	9.7%
Orito	PUTUMAYO	15%
Cúcuta - Tibú	NORTE DE SANTANDER	12,40%
Tumaco	NARIÑO	12,6%.
Villavicencio	META	10.5%
Yopal	CASANARE	10%

Fuente: DANE 2012.

De acuerdo con las cifras reportadas por el DANE, para el 2012, la tasa más alta de desempleo se presentó en Putumayo, seguido de Risaralda, Arauca, Valle del Cauca y Nariño, estos niveles afectan al tejido empresarial, pues la disminución en la demanda agregada de estas economías afecta sus posibilidades de crecimiento; así mismo, el alto nivel de desempleo profundiza la pobreza y aumenta la concentración de la riqueza.

Al cruzar este aspecto con lo visto en la gráfica 21, se observa con preocupación que en Arauca, Putumayo y el Valle del Cauca coincide el alto nivel de desempleo con que las menores perspectivas de generación de empleo de los empresarios encuestados.

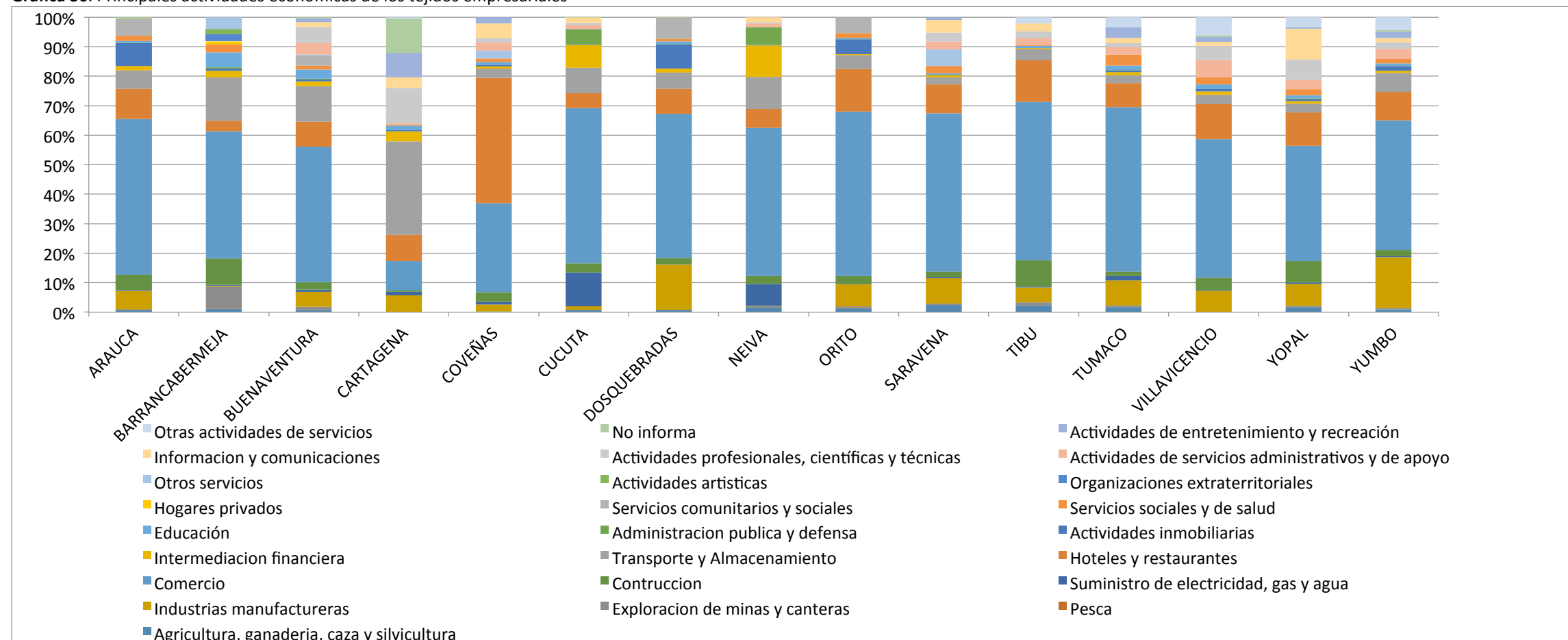
Para el caso del tejido empresarial de Sabana de Torres el cual se encuentra en el departamento de Santander el comportamiento es de 7,3% para el 2013 (DANE, 2014). Y en el caso del municipio de Yondó que pertenece al departamento de Antioquia se encuentra en 9.7% (DANE, 2014).

El comportamiento de desempleo en los municipios analizados en la tercera investigación muestra que para los departamentos de Meta 10,4% (DANE, 2014) donde se encuentran los municipios de Acacías, Castilla La Nueva y Guamal para el caso del departamento de Casanare no se encontraron datos por lo cual no se puede determinar el porcentaje de Paz de Ariporo.

3.2.3. Diversidad de actividades económicas

En esta dimensión se analizan los siguientes aspectos: la diversidad de actividades y de qué tipo son, especialización de actividades en el tejido empresarial y la capacidad del tejido empresarial para reconfigurarse y adaptarse a cambios del entorno.

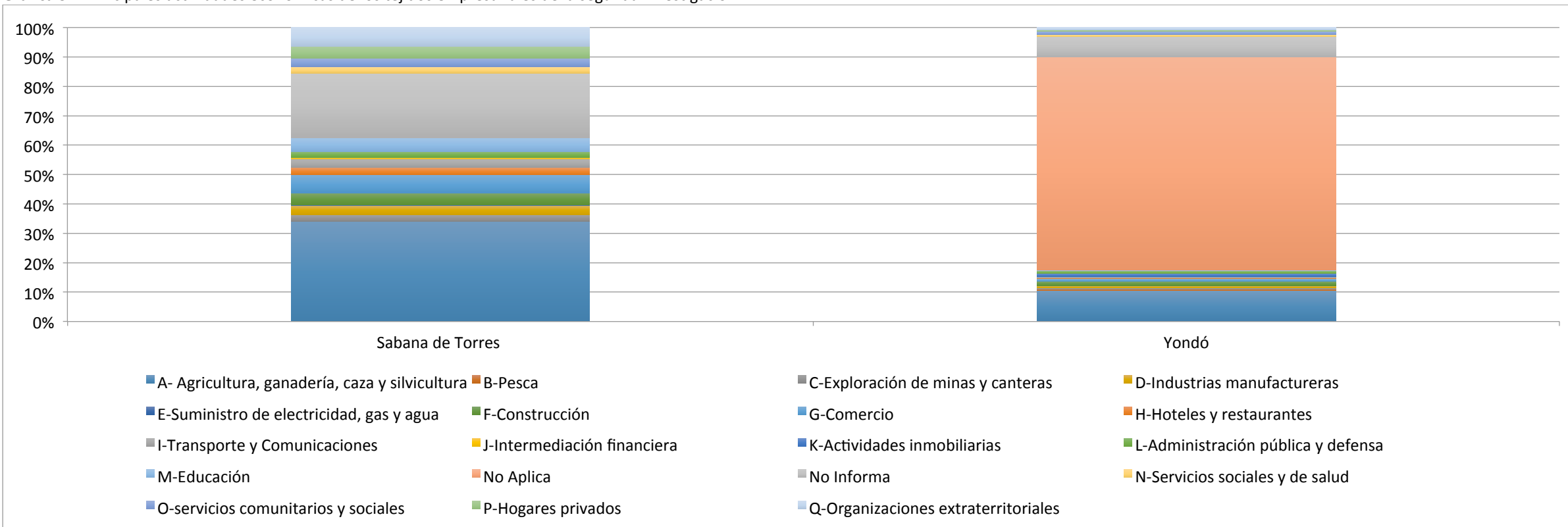
Gráfica 30. Principales actividades económicas de los tejidos empresariales



Fuente: Registros mercantiles 2012. Elaboración propia.

Aunque los tejidos empresariales dentro de la primera investigación presenten características dispares entre sí, es coincidente la prevalencia de las actividades comerciales, los hoteles y restaurantes, la industria manufacturera, el transporte y almacenamiento y la construcción. En general la actividad predominante es el comercio. Los tejidos empresariales que se observan mejor distribuidos y más diversos son los de Cartagena, Yopal y Barrancabermeja.

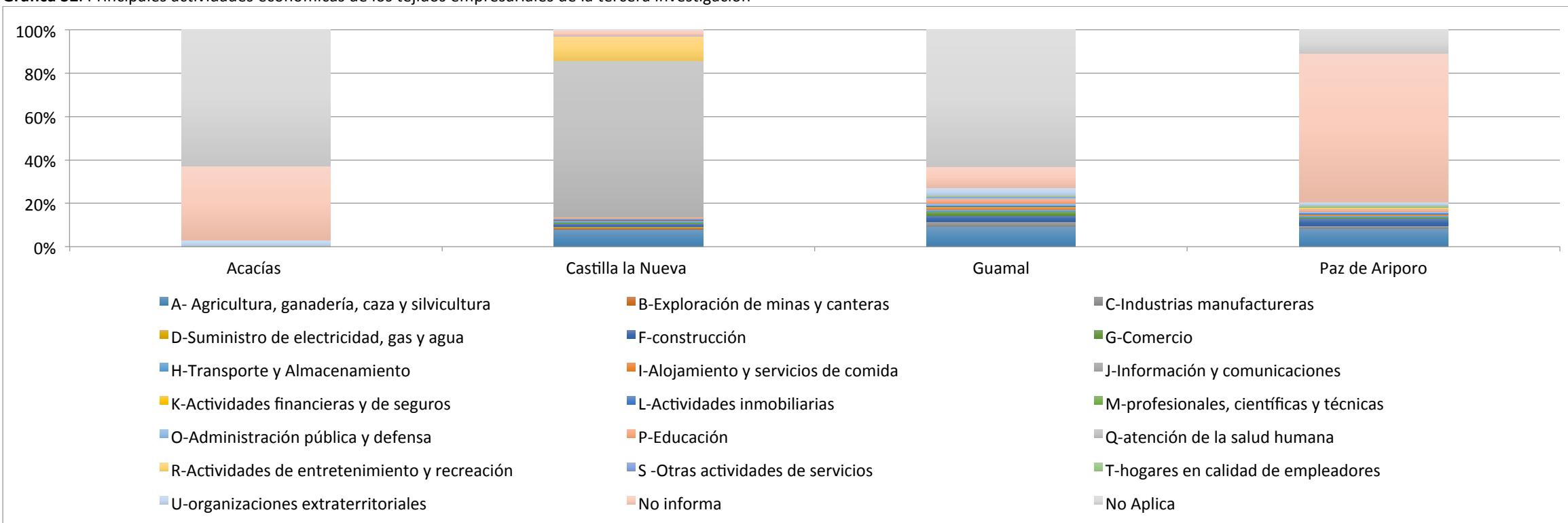
Gráfica 31. Principales actividades económicas de los tejidos empresariales de la segunda investigación



Fuente: DANE Censo General, 2005.

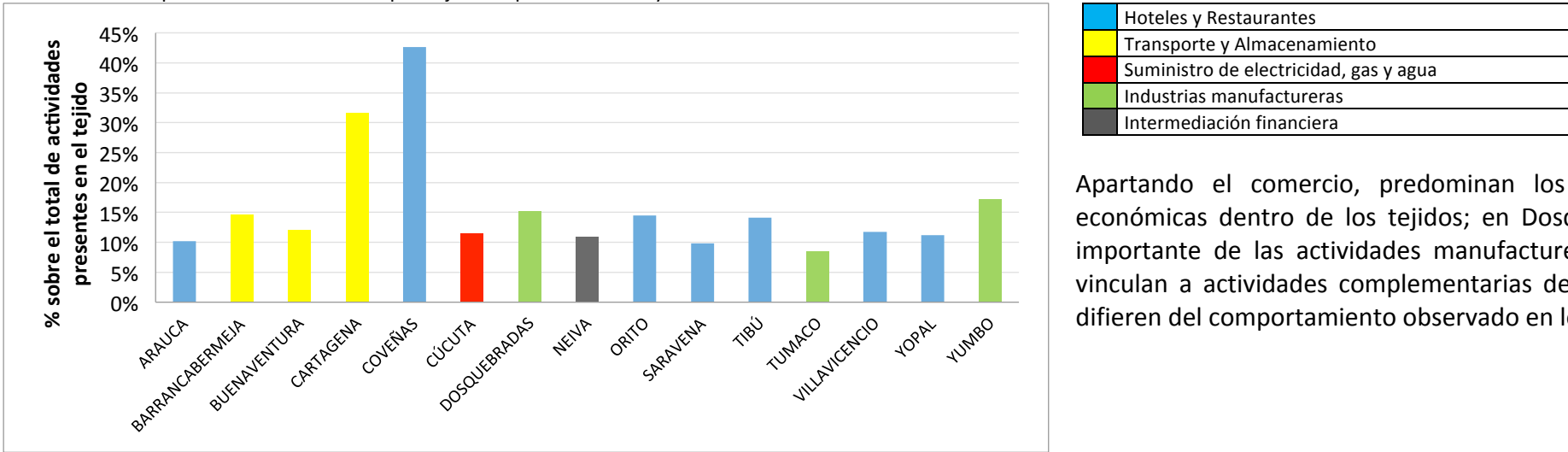
De acuerdo a la investigación y análisis del grupo investigador para los municipios de la segunda investigación se evidencia que la principal actividad económica para el tejido empresarial de Sabana de Torres es la ganadería, caza y silvicultura seguido de no informa. Para el caso de Yondó presenta un comportamiento atípico debido que el factor predominante es el no aplica lo cual evidencia las limitaciones por parte del equipo investigador para poder generar un análisis óptimo de la información. La agricultura, ganadería, caza y silvicultura se encuentran dentro de las principales actividades dentro del municipio.

Gráfica 32. Principales actividades económicas de los tejidos empresariales de la tercera investigación



Para la tercera investigación el no aplica presenta los más altos porcentajes en los municipios de Acacías, Castilla La Nueva y Guamal para el caso de Paz de Ariporo el no aplica es el factor que predomina lo que evidencia la falta de conocimiento de los empresarios encuestados en la actividad que desarrollan.

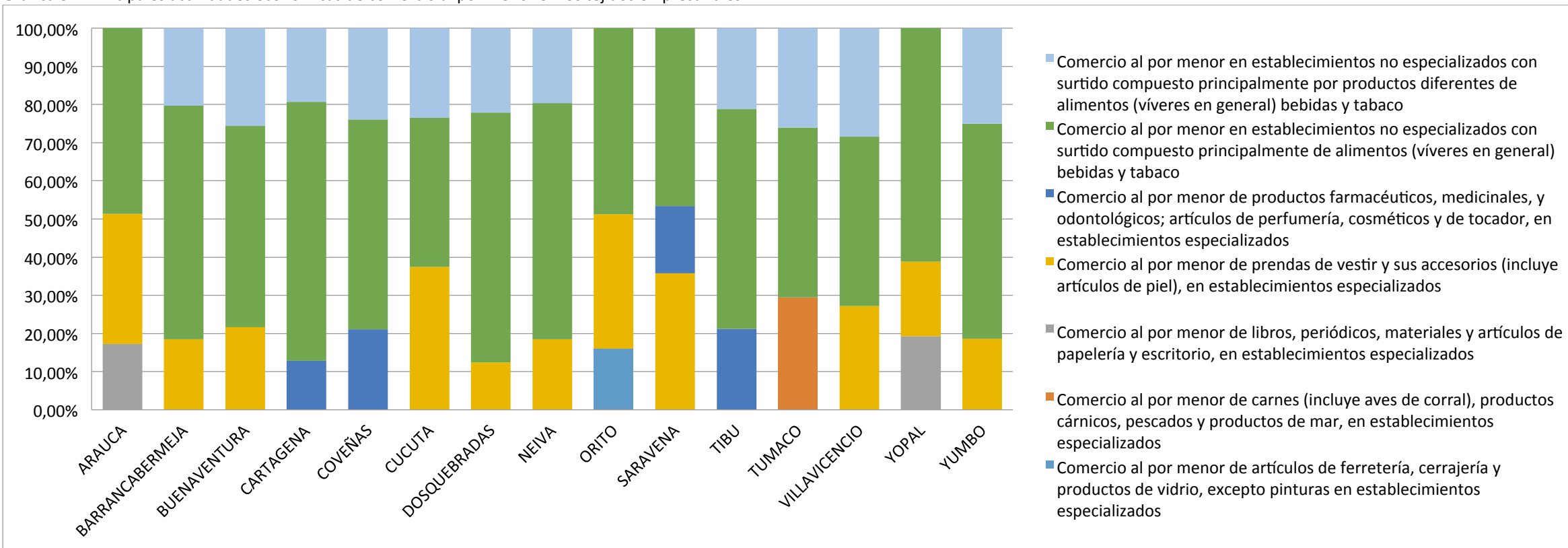
Gráfica 33. Principal actividad económica por tejido empresarial. Excluyendo comercio



Fuente: Registro mercantil 2012. Elaboración propia.

Para el caso de la segunda y tercera investigación no se realizó el análisis de esta información debido al enfoque metodológico que se implementó en los municipios de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo

Gráfica 34. Principales actividades económicas de comercio al por menor en los tejidos empresariales

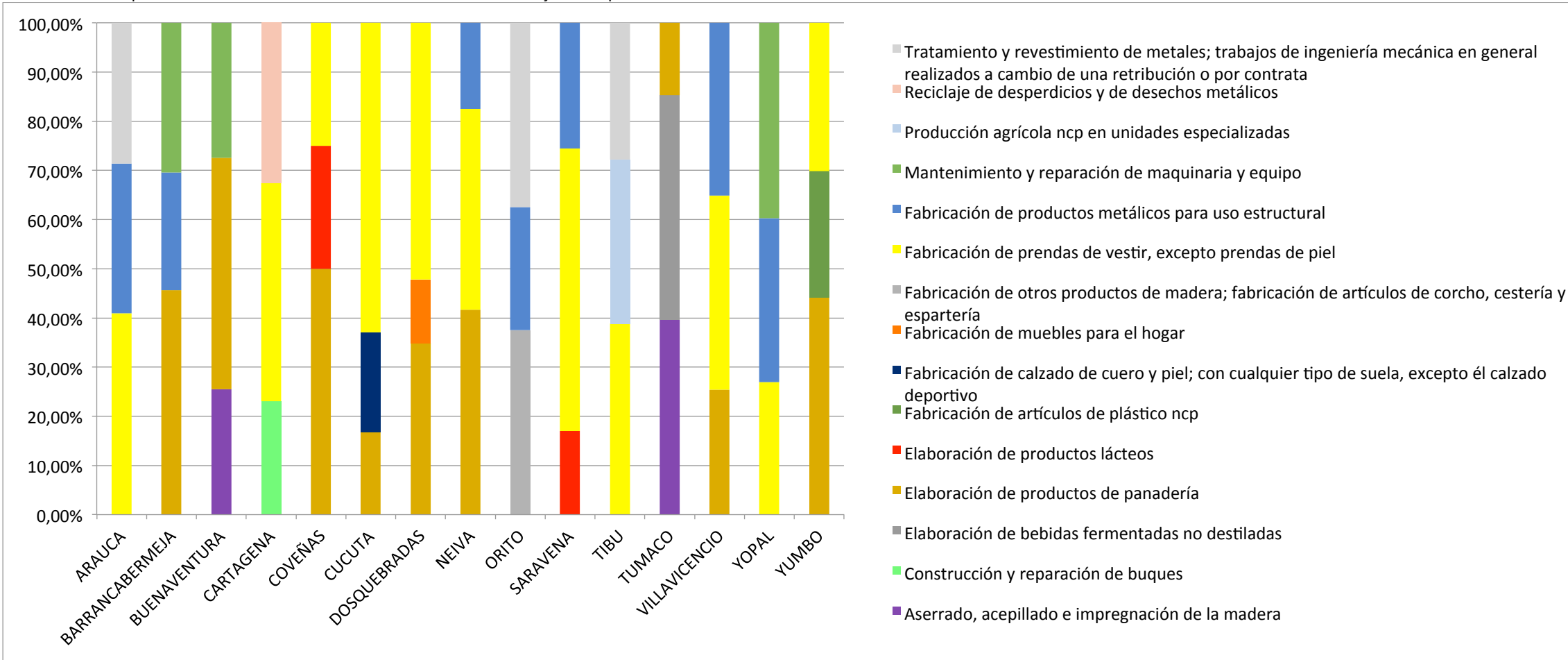


Fuente: Registros mercantiles, 2012.

Es evidente que, entre las actividades comerciales, prevalece la venta de víveres al por menor en los tejidos empresariales de la primera investigación, en una proporción muy alta en comparación con las demás actividades. Aunque hay otras actividades comerciales de relativa importancia, se destaca que todas se llevan a cabo al por menor, igualmente se destaca que el comercio es no especializado, lo que afecta su capacidad para crear valor.

Debido al manejo metodológico para la segunda y tercera investigación no se realizó por parte del equipo investigador un análisis de las principales actividades económicas de comercio al por menor en los tejidos empresariales analizados.

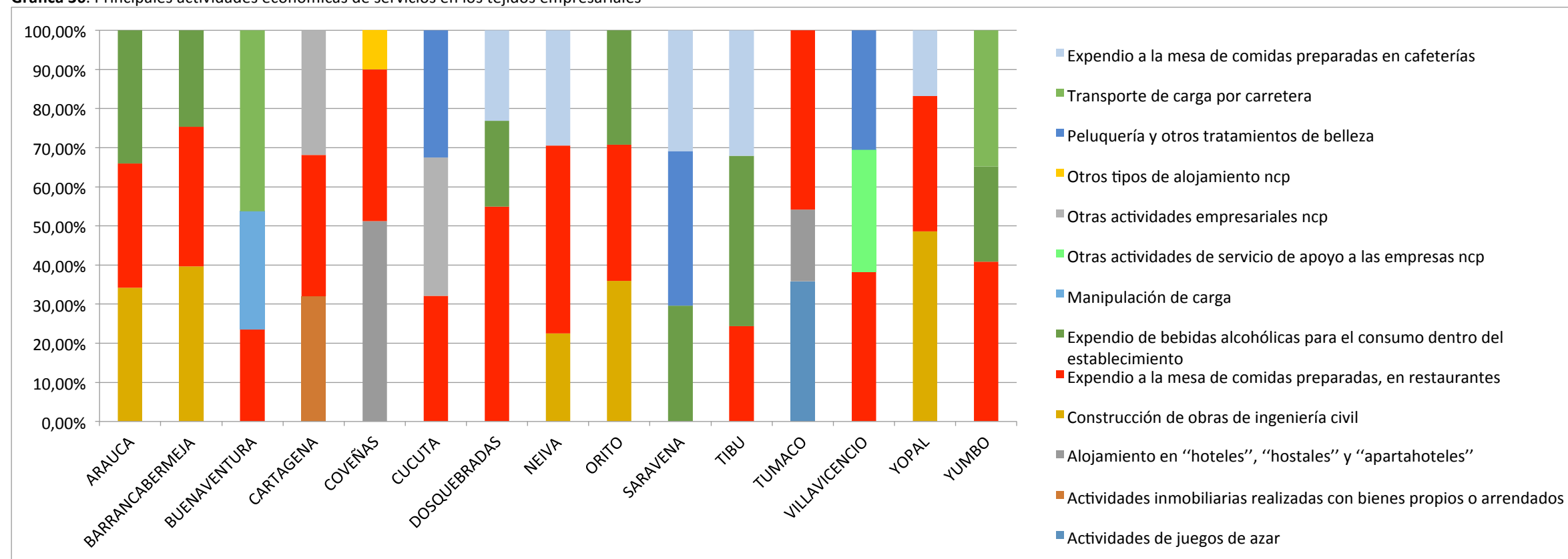
Gráfica 35. Principales actividades económicas de manufactura en los tejidos empresariales



Fuente: Registro mercantil 2012. Elaboración propia.

Las actividades manufactureras que más se destacan en la mayoría de los tejidos empresariales para la primera investigación son la confección de prendas de vestir y la panadería. Tan solo en Orito estas dos actividades no son tan importantes, en cambio sí las relacionadas con el tratamiento de metales y el procesamiento de la madera. Debido al manejo metodológico para la segunda y tercera investigación no se realizó por parte del equipo investigador un análisis de las actividades económicas de manufactura en los tejidos empresariales.

Gráfica 36. Principales actividades económicas de servicios en los tejidos empresariales



Fuente: Registro mercantil 2012. Elaboración propia.

En la oferta de servicios de los tejidos empresariales de la primera investigación prevalecen principalmente los restaurantes. Los casos de Coveñas donde prevalece la oferta hotelera, Barrancabermeja con obras de construcción civil, Buenaventura con transporte de carga por carretera y en Tibú con expendio de bebidas alcohólicas son los únicos que muestran una tendencia diferente.

La creciente tercerización de la economía hace que las actividades de servicios cada vez sean más especializadas, razón por la cual se convierte en un reto para las administraciones municipales y el sector privado la cualificación de la mano de obra, la disponibilidad tecnológica requerida y los montos de inversión necesarios para que el sector de servicios se fortalezca. Debido al manejo metodológico para la segunda y tercera investigación no se realizó por parte del equipo investigador un análisis de las principales actividades económicas de servicios en los tejidos empresariales.

3.3. Capacidad de crecimiento del tejido empresarial

3.3.1. Capacidad de generar valor

Con esta dimensión se buscaba establecer si los tejidos empresariales desarrollaban actividades de alto valor agregado o si estas actividades se integraban con otras para generar valor compartido, mejores productos y servicios. La capacidad de generar valor está representada en la producción de productos finales e intermedios y en la construcción de competencias productivas específicas. Los tejidos empresariales en la primera investigación presentan cadenas productivas priorizadas en distintos sectores económicos y con diferente nivel de desarrollo. Entre las cadenas que más pueden involucrar valor observadas en los tejidos empresariales se destacan:

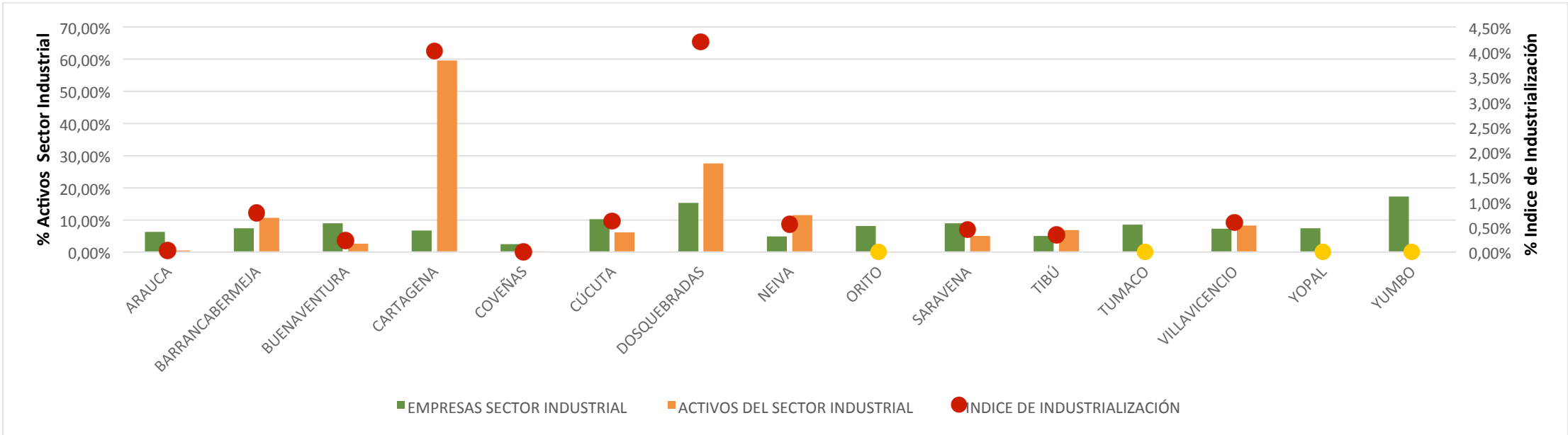
Tabla 12. Encadenamientos productivos con mayor capacidad de generar valor identificados

TEJIDO	ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO
Buenaventura	Actividad portuaria
Cartagena	Actividad portuaria industria petroquímica turismo
Dosquebradas	Industria textil industria metalmecánica
Neiva	Actividades de la salud humana
Tumaco	Actividad pesquera
Villavicencio	Turismo

Yumbo	Industria petroquímica Actividad agroindustrial
-------	--

Fuente: Elaboración equipo de investigación.

Gráfica 37. Grado de industrialización



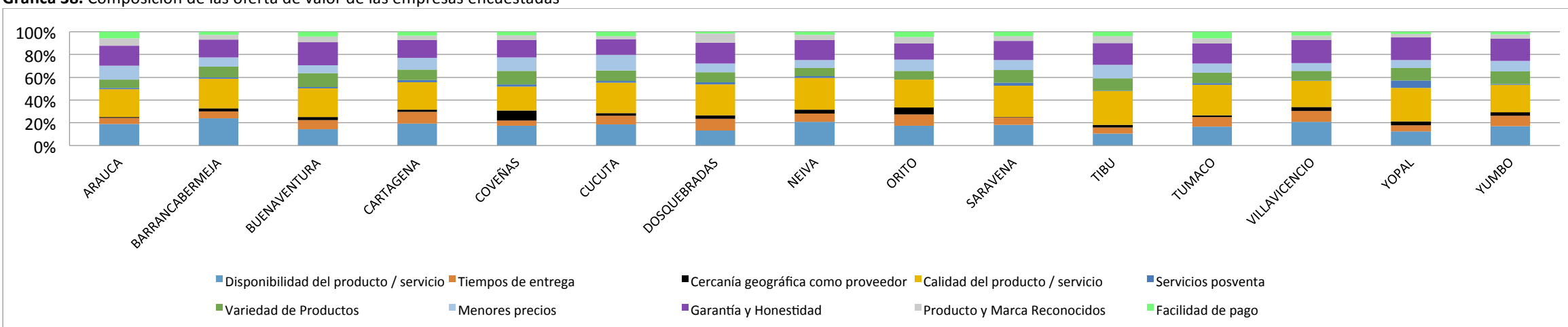
El punto amarillo: no se cuenta con información sobre el valor de los activos.

Fuente: Elaboración propia con base en información del Registro Mercantil 2012.

El equipo investigador cálculo como índice de industrialización el resultado de multiplicar el porcentaje de los activos que concentra el sector industrial por el porcentaje de las unidades del mismo sector. El indicador no fue calculado para los tejidos de Orito, Tumaco, Yopal y Yumbo, pues no se contó con información sobre el valor de los activos en el registro mercantil. Como se observa en la gráfica el nivel de industrialización de los tejidos empresariales estudiados en la primera investigación es muy bajo, a excepción de Cartagena y Dosquebradas, tejidos empresariales que muestran una importante capacidad para crear productos con valor agregado. Se observa como Barrancabermeja, Cúcuta, Neiva y Villavicencio están en proceso de industrialización. Los indicadores de Arauca, Buenaventura y Coveñas hacen pensar que la capacidad de crear productos con valor agregado de estos tejidos es extremadamente baja.

Haciendo el análisis desde el porcentaje de unidades económicas dedicadas al sector industrial, la situación de Buenaventura y Arauca mejora, mientras que la de Coveñas se mantiene en estado crítico. De otro lado se observa que Yumbo es un tejido en el que hay un alto porcentaje de unidades industriales mostrando claramente la histórica vocación del municipio para desarrollar actividades industriales. Debido al manejo metodológico para la segunda y tercera investigación no se realizó por parte del equipo de trabajo un análisis del grado de industrialización debido a que los municipios no contaban con información referente al sector.

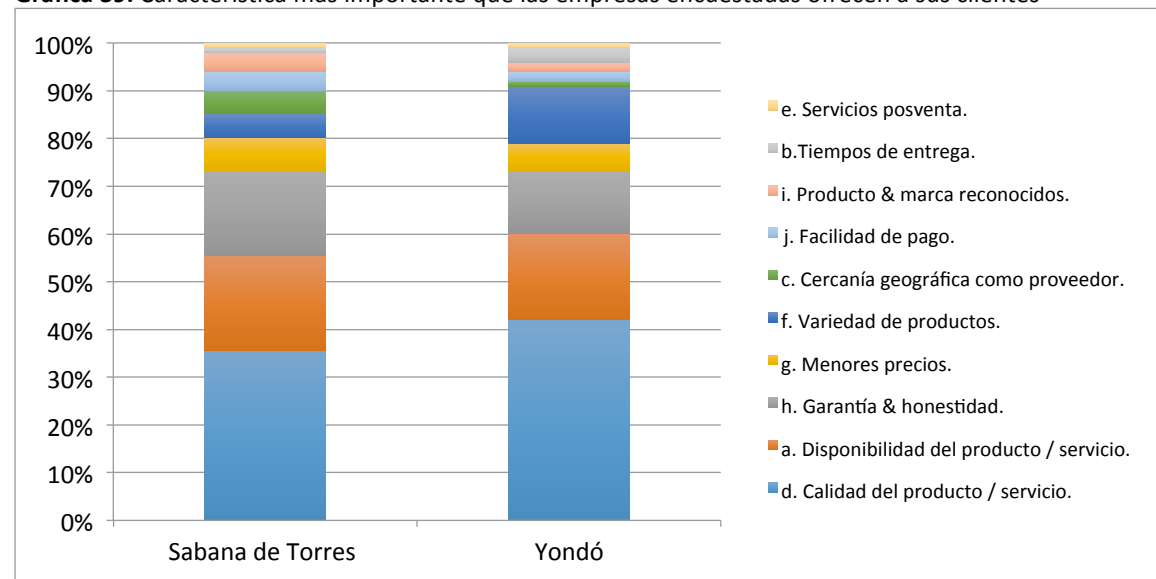
Gráfica 38. Composición de las oferta de valor de las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 6.

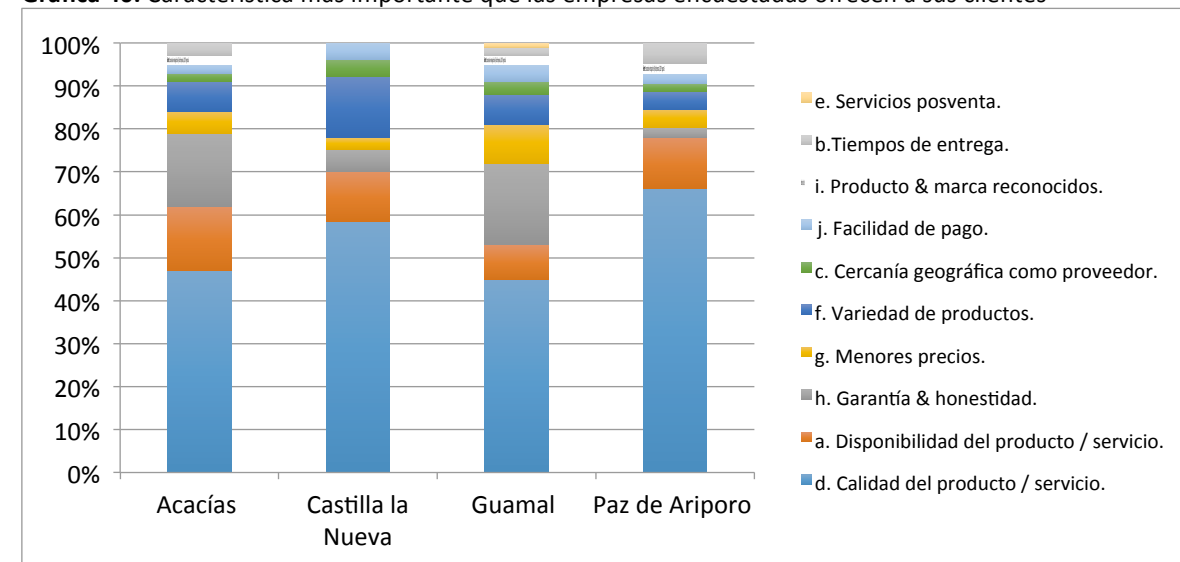
En términos generales se observa una tendencia muy similar de la oferta de valor que hacen los empresarios encuestados en todos los tejidos a sus clientes normalmente ofrecen la combinación productos/servicios de calidad, disponibilidad, garantía y variedad de productos, todas estas variables asociadas al elemento producto de la estrategia de mercadeo. Los factores asociados al componente precio de la estrategia de mercadeo son utilizados principalmente en Cúcuta, Arauca y Coveñas. El factor cercanía geográfica relacionado con el componente canales de distribución del mercadeo, es poco utilizado, solo en Coveñas tiene un porcentaje relevante.

Gráfica 39. Característica más importante que las empresas encuestadas ofrecen a sus clientes



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 7.

Gráfica 40. Característica más importante que las empresas encuestadas ofrecen a sus clientes



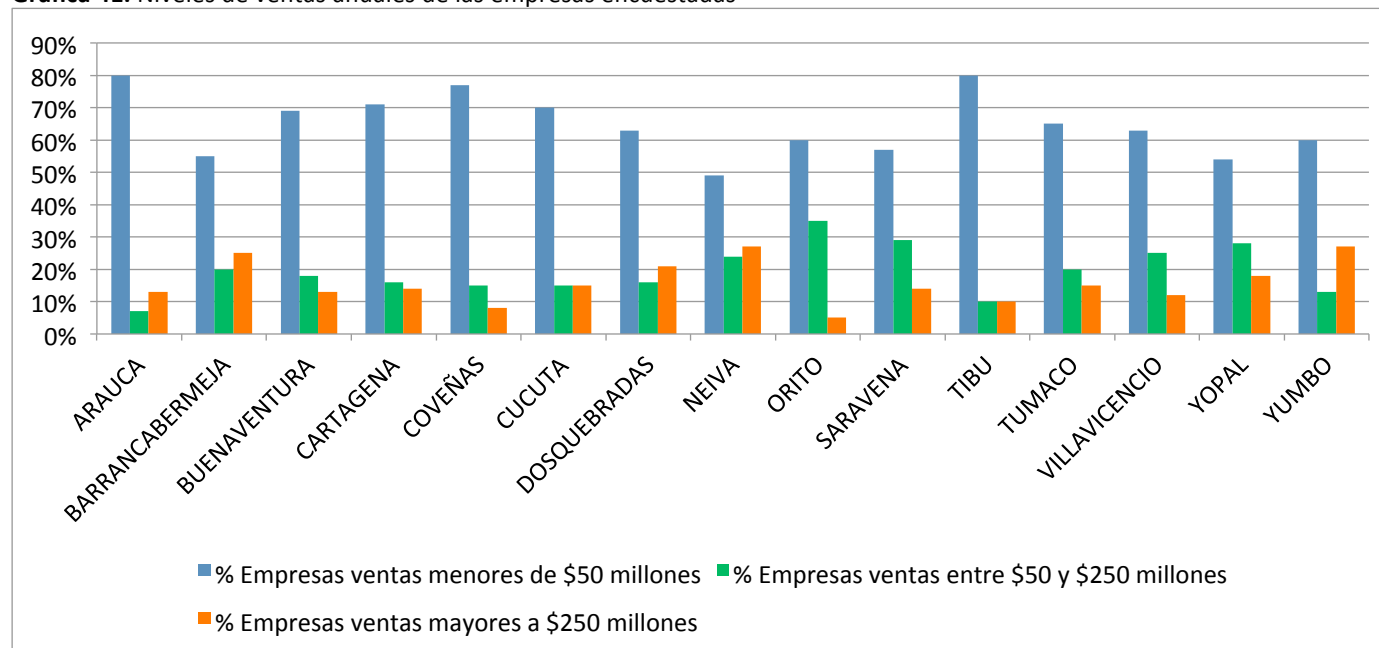
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 6.

Dentro de la segunda investigación para la pregunta de la característica más importante que las empresas ofrecen a los clientes para el municipio de sabana de Torres es calidad del producto/servicio seguido de la disponibilidad en los productos. Para el municipio de Yondó la calidad del producto/servicio es la más importante seguido de disponibilidad del producto. Este comportamiento es similar en los dos tejidos empresariales analizados en la segunda investigación. En la gráfica 40 se presenta un comportamiento similar en los 4 tejidos empresariales analizados dentro de la tercera investigación el factor más importante es la calidad del producto/ servicio seguido de una disponibilidad del producto y garantía y honestidad lo que evidencia que el comportamiento es similar en los municipios analizados.

3.3.2. Capacidad de crecimiento empresarial

En esta dimensión se observan temas como la capacidad que tienen los tejidos empresariales para generar rutas de crecimiento y la capacidad que tienen las empresas para crecer en ventas.

Gráfica 41. Niveles de ventas anuales de las empresas encuestadas

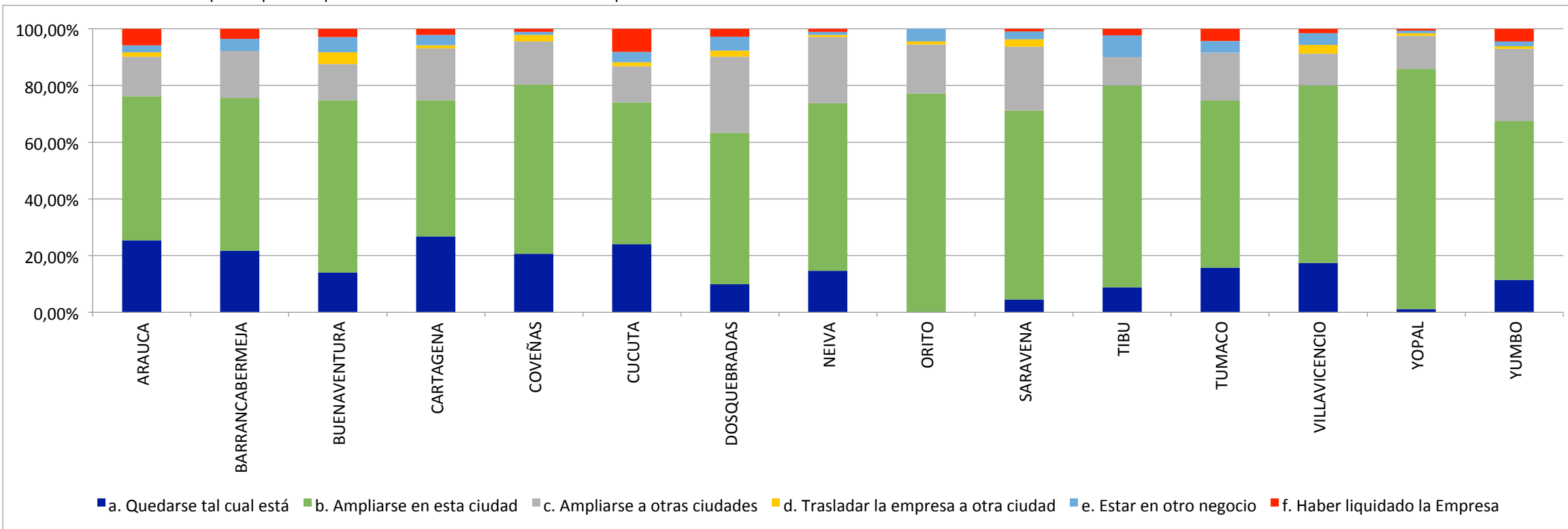


Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 23

De acuerdo a la encuesta realizada los empresarios de los tejidos empresariales para la primera investigación muestran que sus niveles de ventas son bajos, pues solo en Neiva más del 50% de los empresarios reportaron ventas superiores a 50 millones, vale la pena mencionar que en Barrancabermeja, Orito, Saravena, Yopal y Yumbo los niveles estuvieron en el 40% o más, lo que en opinión del equipo investigador haría que una estrategia de consolidación-crecimiento en ventas de empresas micro-pequeñas jalone el crecimiento del tejido empresarial en estos municipios. Los casos de Arauca y Tibú, muestran un estancamiento importante en la capacidad de crecimiento del tejido empresarial.

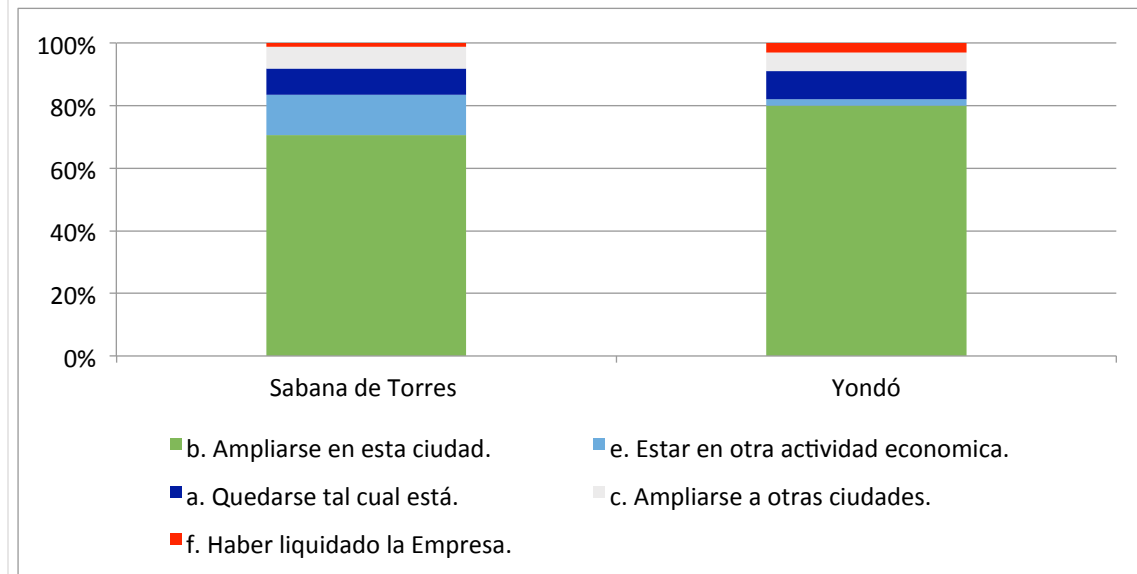
Para el caso de la segunda y tercera investigación no se realizó análisis debido a que esta pregunta no fue incluida dentro de la metodología de encuesta por lo cual no se preguntó a los empresarios de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo.

Gráfica 82. Planes de las empresas para los próximos 3 años de acuerdo con las empresas encuestadas



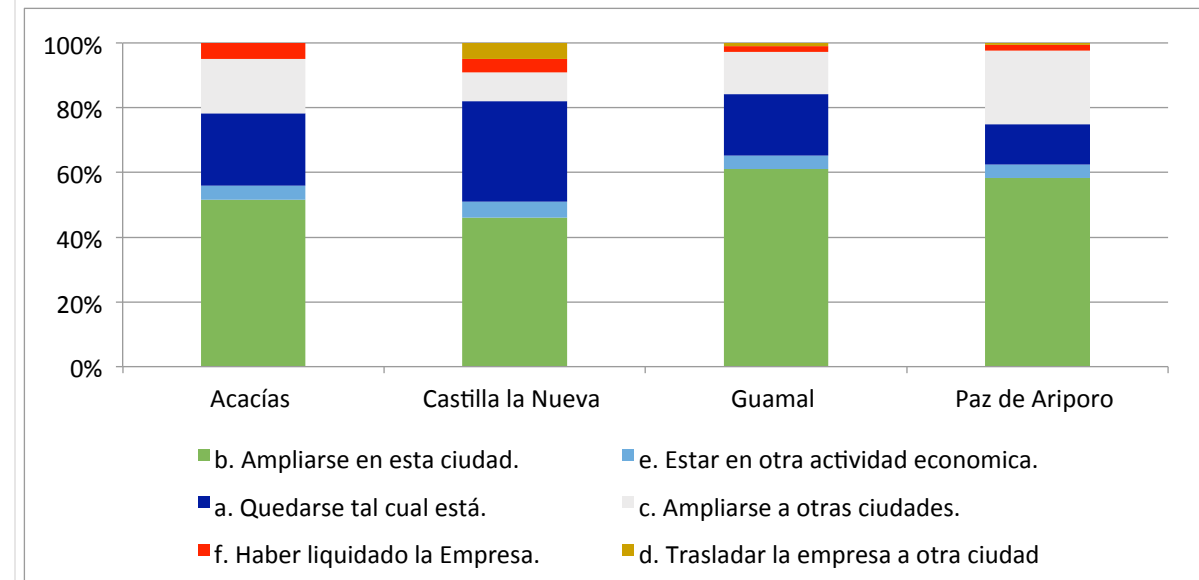
Fuente: Primera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 8.

Gráfica 43. Planes de las empresas para los próximos 3 años de acuerdo con las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014, pregunta 8.

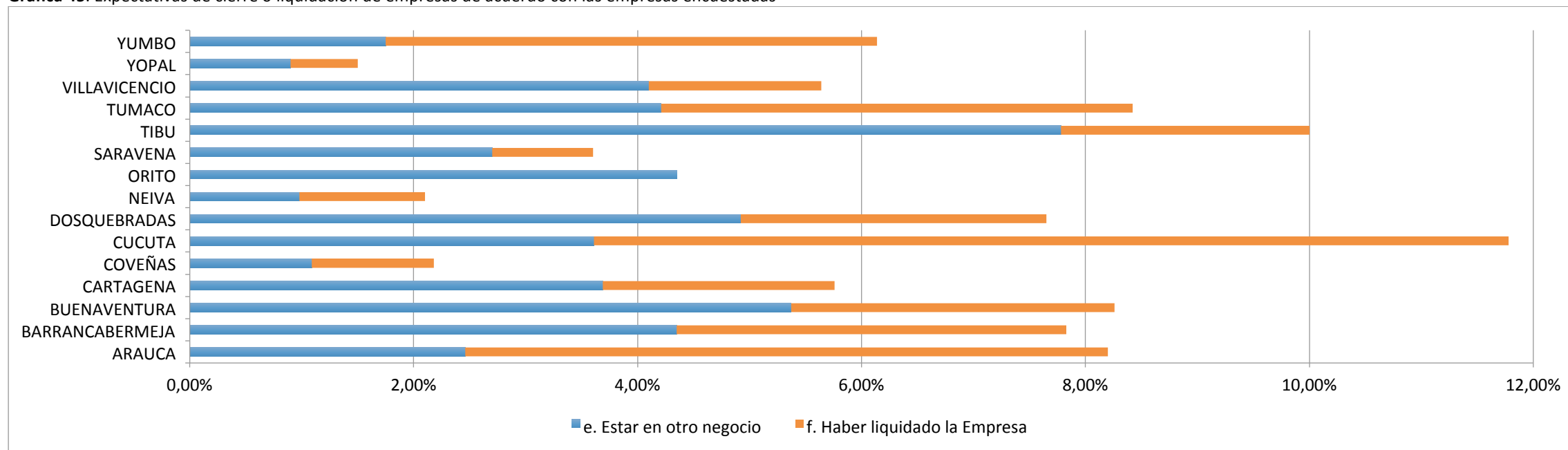
Gráfica 44. Planes de las empresas para los próximos 3 años de acuerdo con las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015, pregunta 7.

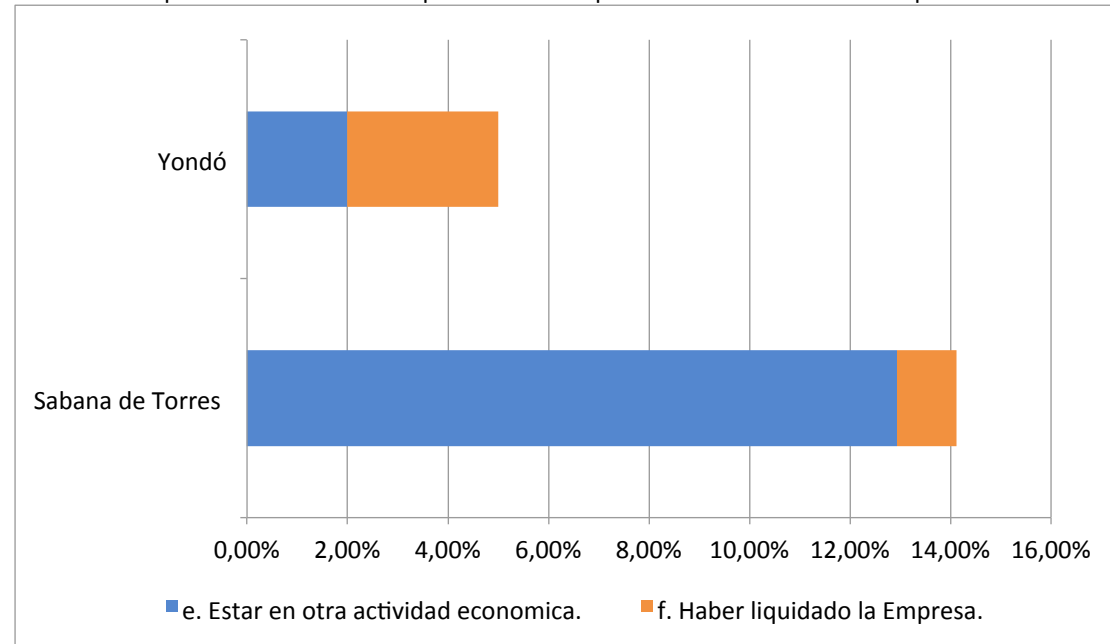
De la muestra de las empresas encuestadas en cada uno de los tejidos empresariales en la primera investigación, la mayoría de éstas contestó que tiene como planes para los próximos 3 años ampliarse en su propia ciudad, lo cual puede fortalecer el tejido en cada caso. En Dosquebradas, Neiva, Saravena y Yumbo se denota una importante intención de algunas empresas de ampliar sus negocios hacia otras ciudades. Para la segunda investigación Sabana de Torres la mayoría de los empresarios tienen dentro de sus planes ampliarse en su ciudad y estar en otra actividad económica. Para el caso de Yondó ampliarse de ciudad y de segunda opción quedarse tal cual esta. Lo que demuestra que el tejido de Sabana de Torres presenta más proyección que el tejido de Yondó. En la Gráfica 44 todos los municipios analizados tienen dentro de sus planes el ampliarse en la ciudad seguido de quedarse tal cual, solo en el caso de Paz de Ariporo se encuentra ampliarse a otra ciudad, todos los tejidos presentan un comportamiento similar en cuanto a sus planes a futuro.

Gráfica 45. Expectativas de cierre o liquidación de empresas de acuerdo con las empresas encuestadas



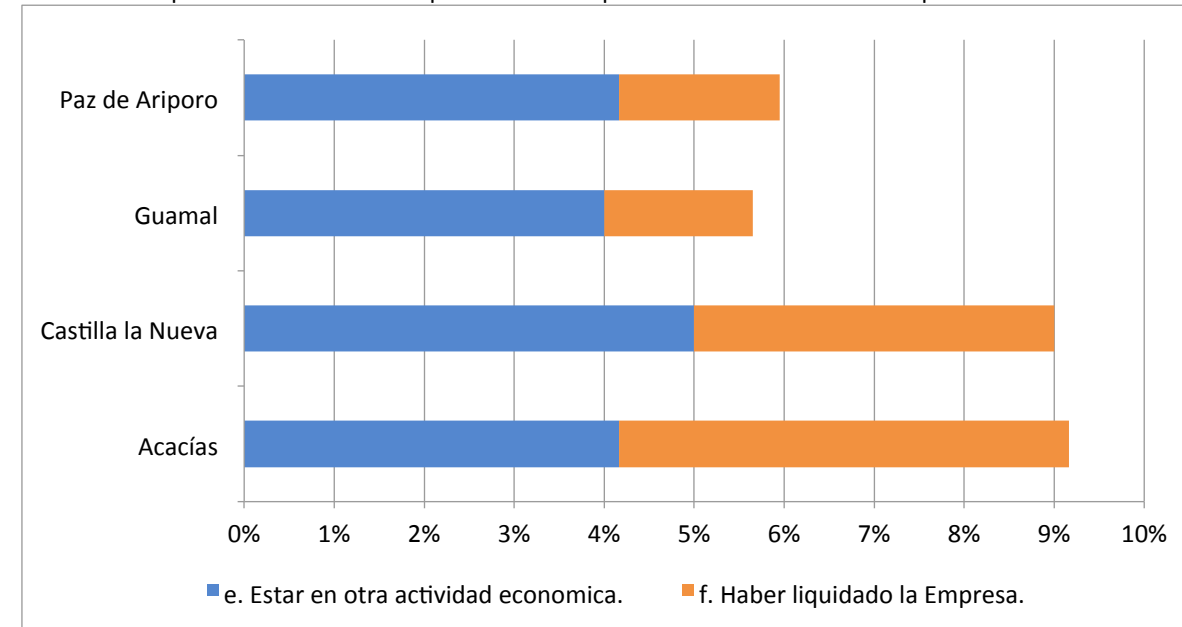
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 8.

Gráfica 46. Expectativas de cierre o liquidación de empresas de acuerdo con las empresas encuestadas



Fuente: Segunda encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014, pregunta 8.

Gráfica 47. Expectativas de cierre o liquidación de empresas de acuerdo con las empresas encuestadas



Fuente: Tercera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015, pregunta 7.

Al detallar las respuestas de traslado a otro negocio o liquidación del mismo por los empresarios encuestados, en la gráfica 45 se observa que la mayor proporción de expectativas negativas hacia la continuidad están en las ciudades de Cúcuta y Tibú que pertenecen al departamento de Norte de Santander, lo que deja una importante tarea para estudios a profundidad sobre las causas de este fenómeno, el equipo investigador opina que esta situación podría generarse principalmente por la drástica caída de los lazos comerciales con Venezuela y el rezago en infraestructura vial que presenta el departamento. En contraposición, Yopal con un 1.49%, Coveñas y Neiva con un porcentaje que no sobrepasa el 2.5% son las ciudades con menores expectativas de este estilo, lo que puede reflejar cierto grado de estabilidad para el sector empresarial de estos tejidos.

En la gráfica 46 se evidencia que para el caso de Sabana de Torres el 12% de los empresarios encuestados pretenden estar en otra actividad económica valor relativamente alto en comparación al tejido empresarial de Yondó en el cual solo el 2% de los empresarios tienen pensado cambiar de actividad empresarial. Respecto al valor de liquidación de las empresas es muy bajo en los dos tejidos empresariales.

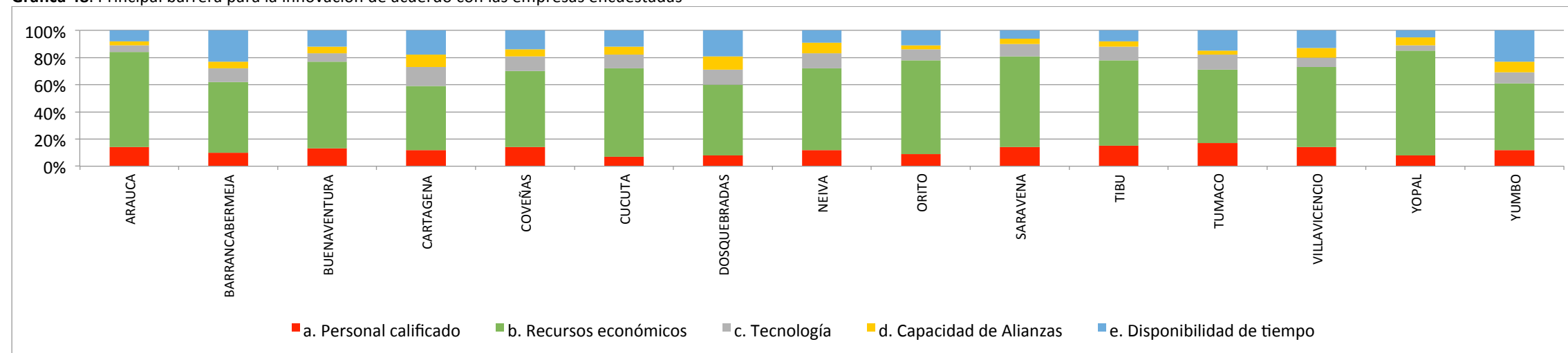
Para la tercera investigación se evidencia un porcentaje más alto en estar en otra actividad económica esta Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo mientras que el comportamiento de Acacías es muy igual entre estar en otra actividad y liquidar la empresa esto puede ser apoyado por el nivel de endeudamiento en el que las empresas están recurriendo con las entidades financieras lo cual puede estar afectando la visión del empresario.

3.4. Capacidad del tejido empresarial para trascender su espacialidad

3.4.1. Capacidad innovadora del tejido empresarial

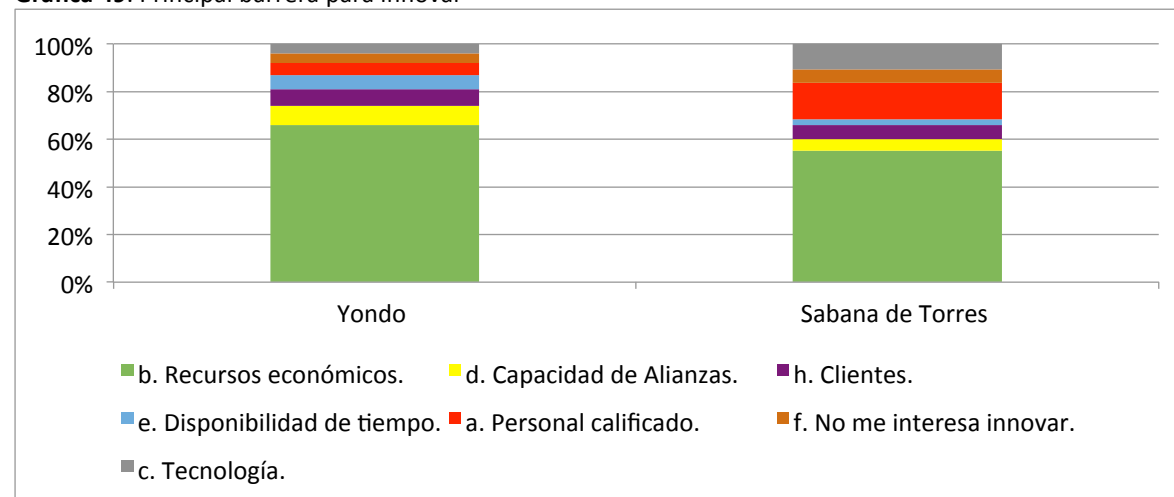
Esta dimensión presenta los principales resultados de la encuesta aplicada en los tejidos empresariales de la primera investigación respecto a la capacidad de innovación de las empresas, a partir de la identificación de las barreras para la innovación, el origen de las ideas y las relaciones con otras empresas y entidades presentes en los tejidos. La innovación es un asunto fundamental para el fortalecimiento de la competitividad del Tejido Empresarial, pues gracias a procesos de innovación se logra generar una oferta de bienes y servicios con mayores niveles de especialización y diferenciación que contribuyen a construir valor y ventajas competitivas, traducidas en sostenibilidad y oportunidades de penetrar en nuevos mercados, lo cual amplía la espacialidad de operación de las unidades económicas.

Gráfica 48. Principal barrera para la innovación de acuerdo con las empresas encuestadas



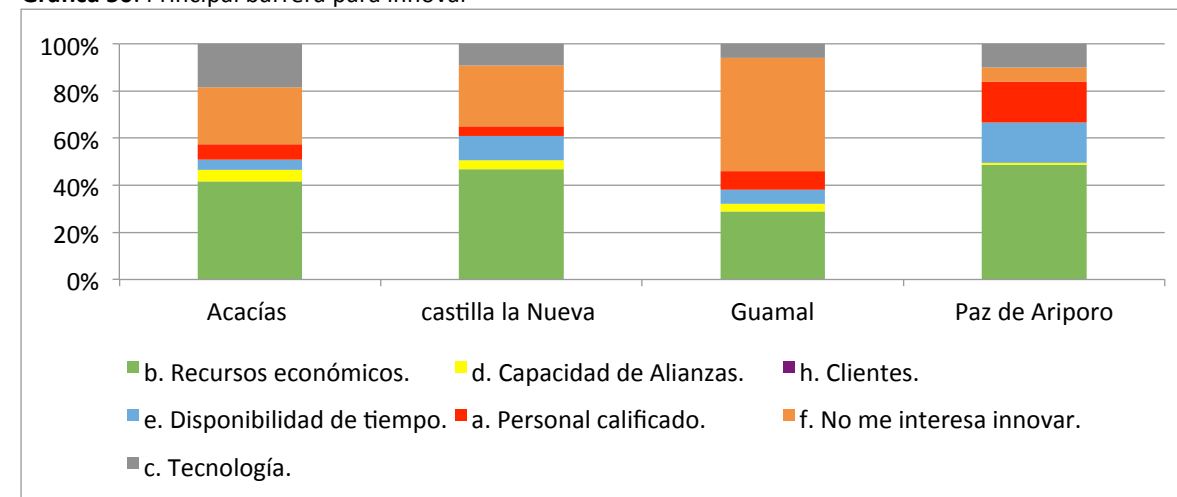
Fuente: Primera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 32.

Gráfica 49. Principal barrera para innovar



Fuente: Segunda encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 41.

Gráfica 50. Principal barrera para innovar



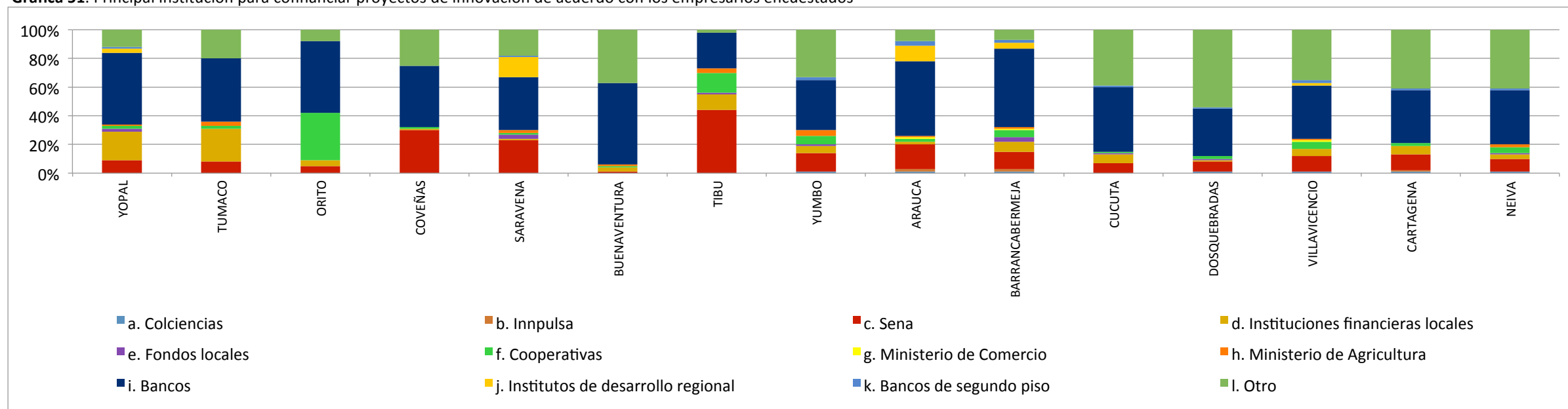
Fuente: Tercera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 43.

De acuerdo a las respuestas de los empresarios encuestados, se evidencia que la principal dificultad para desarrollar procesos de innovación es la escasez de recursos económicos, lo cual supone que los actores dinamizadores del tejido empresarial como las Cámaras de Comercio, las Cajas de Compensación, los Gremios y las instituciones públicas deben fomentar la ejecución de estrategias de financiamiento para que las empresas mejoren sus procesos y productos.

En todos los tejidos empresariales para la primera investigación se observa que la capacidad de alianzas es el obstáculo de menor relevancia para el desarrollo de ideas de innovación, lo que puede indicar un ambiente favorable para la creación de las mismas. Los tejidos de Coveñas, Saravena, Villavicencio, Tumaco y Tibú presentan una barrera en el personal calificado, mientras que Cartagena y Dosquebradas aducen a la tecnología una importante barrera. Por último Barrancabermeja y Yumbo aducen en la disponibilidad de tiempo una gran barrera para la innovación. Lo anterior puede suponer que aparte del factor económico existe una diversidad de razones expuestas por los empresarios como barreras para la innovación, por lo que se requeriría un estudio a fondo para conocer las causas de los anteriores comportamientos. Para la segunda investigación una de las principales barreras para el tejido empresarial de Sabana de Torres son los recursos económicos el cual tiene el mismo comportamiento para el municipio de Yondó. Las demás variables generan barreras bajas para la innovación pero en una menor escala.

En el caso de la tercera investigación se evidencio que el comportamiento en todos los tejidos está enfocado a que la principal barrera son los recursos económicos, seguido para los municipios de Acacías, Castilla La Nueva y Guamal con la respuesta de no les interesa innovar lo cual es un punto de vista interesante el ver por qué los empresarios no les interesa ya que de esto se generar un crecimiento lento del tejido empresarial.

Gráfica 51. Principal institución para cofinanciar proyectos de innovación de acuerdo con los empresarios encuestados

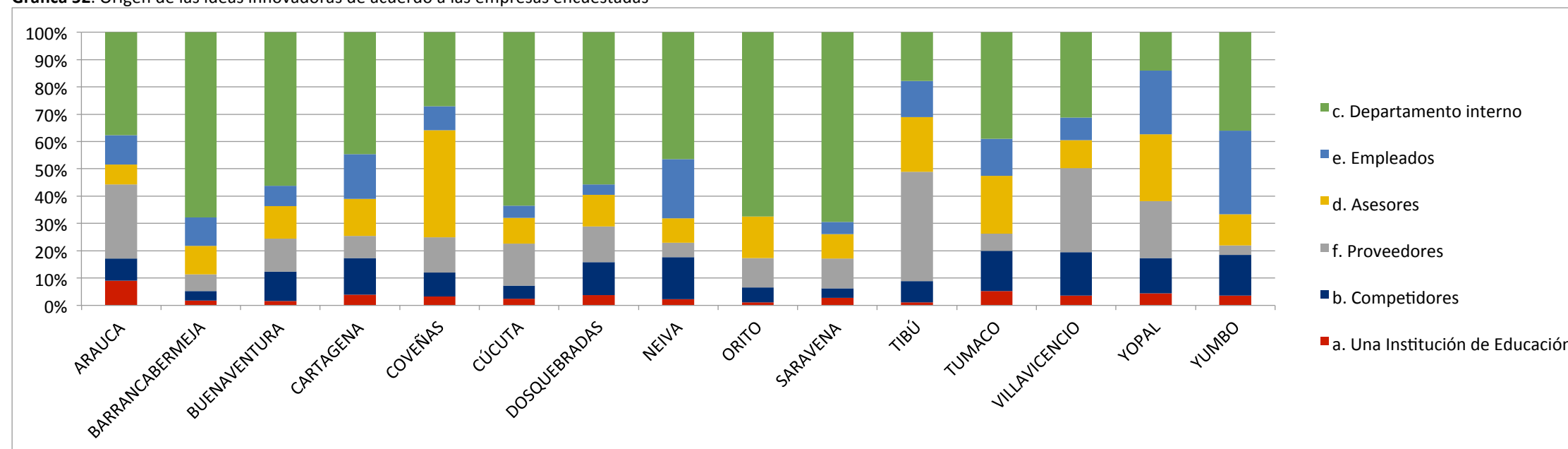


Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 34.

En términos generales la institución que más reconocen los empresarios encuestados como aquella que apoya las iniciativas empresariales es el banco; seguido en la mayoría de tejidos, por la opción “otros”, el equipo investigador interpretó esta repuesta a fuentes internas de la empresa para efectos del análisis; este comportamiento se mantiene en todos los tejidos excepto en Tibú, Coveñas y Saravena en donde el SENA tiene un importante reconocimiento como entidad que apoya la innovación; Otro caso interesante a observar se presenta en Orito donde las cooperativas tienen un reconocimiento importante. Algunas instituciones de gran importancia nacional en este tema como Colciencias, Innpulsa, Ministerio de Agricultura y Cámaras de Comercio tienen muy poco reconocimiento en este aspecto.

El comportamiento anterior es un gran reto para el diseño de políticas públicas para la innovación, al revisarse dicho resultado en conjunto con la gráfica 50 se observa que al ser la principal demanda para innovar los recursos económicos, son los bancos los que han dado respuesta y no la política pública, con excepción del SENA, que en opinión del equipo investigador responde a través del Fondo Emprender. Esta pregunta no se incluyó dentro de la metodología para la segunda y tercera investigación por lo cual no se puede generar un análisis de los tejidos empresariales de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo.

Gráfica 52. Origen de las ideas innovadoras de acuerdo a las empresas encuestadas

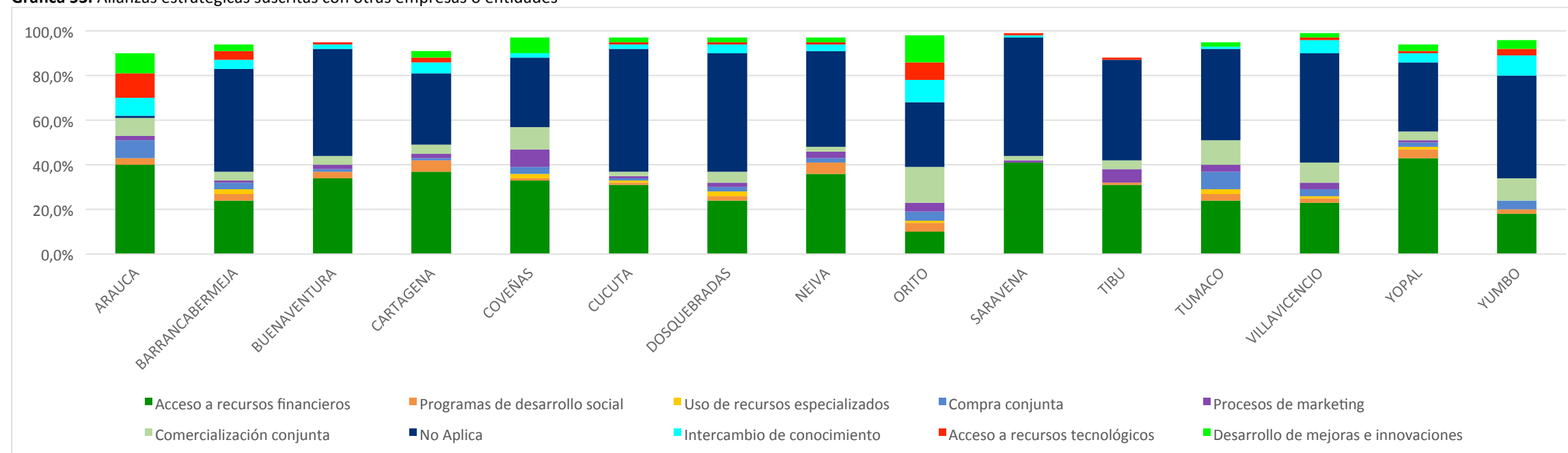


Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 31.

En la mayoría de tejidos empresariales, excepto en los de Tibú, Coveñas y Yopal, la principal fuente de ideas de innovación en las empresas encuestadas es el departamento interno. En Tibú prevalece como origen de las ideas innovadoras los proveedores, mientras que en Coveñas y Yopal los asesores juegan un importante rol. Para los empresarios encuestados en los tejidos empresariales, las instituciones de educación representan el porcentaje más bajo como fuentes de innovación, lo cual refleja un problema en el desarrollo de la relación academia-empresa.

En la metodología de la segunda y tercera investigación no se incluyó dentro de la encuesta el aspecto de origen de las ideas innovadoras por lo que no se pudo realizar un análisis por parte del equipo de trabajo para Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo.

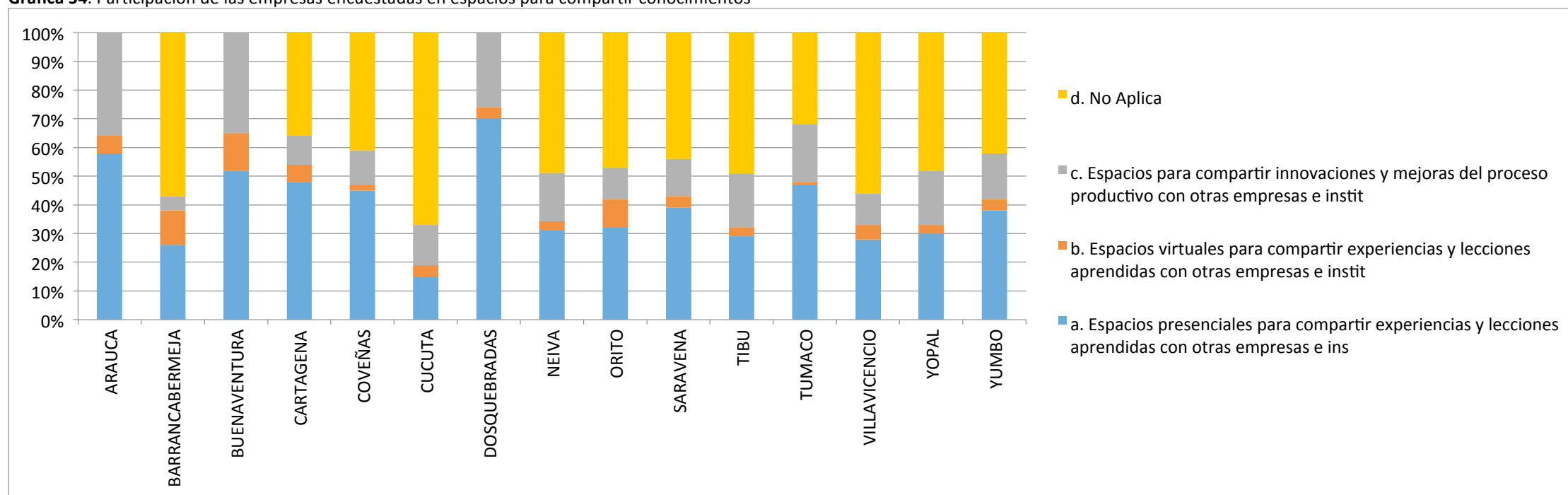
Gráfica 53. Alianzas estratégicas suscritas con otras empresas o entidades



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 36.

En general se observa que en pocas ocasiones los empresarios utilizan las alianzas como herramienta para desarrollar los procesos empresariales, pues la respuesta de mayor frecuencia es “No aplica”. Para revisar el punto de la capacidad de innovación tendremos en cuenta tres respuestas: Acceso a recursos tecnológicos, desarrollo de mejoras e innovaciones e intercambio de conocimiento. Solo en los tejidos de Arauca, Orito y Yumbo se observa una tendencia relevante para generar alianzas con respecto a la innovación. La innovación abierta como tendencia mundial para desarrollar este tipo de procesos solo es posible si las empresas desarrollan su capacidad para crear alianzas entorno a la innovación, bajo este razonamiento resulta muy preocupante que los tejidos empresariales estudiados tengan tan bajos niveles de asociación para la innovación. En el manejo metodológico de la segunda y tercera investigación no está incluida esta pregunta a los empresarios encuestados por lo que no se puede generar un análisis.

Gráfica 54. Participación de las empresas encuestadas en espacios para compartir conocimientos



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 40.

En el tema de compartir conocimiento con otras empresas, la gran mayoría de empresarios encuestados en la primera investigación manifestaron que no realizan este tipo de actividades. Sin embargo, para un gran porcentaje de los empresarios del tejido empresarial de Arauca si es importante compartir experiencias y lecciones aprendidas con otras empresas o instituciones, igualmente en Arauca las empresas encuestadas muestran la mayor tendencia a participar en espacios para compartir innovaciones y mejoras del proceso productivo. Por su parte, los espacios virtuales para compartir experiencias y lecciones aprendidas tienen una participación muy baja en todos los tejidos empresariales, lo que da cuenta de la poca apropiación de tecnologías de información y comunicación para este uso. Esta pregunta no fue incluida dentro de las encuestas realizadas para el municipio de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo.

3.4.2. Capacidad exportadora del tejido empresarial

En esta dimensión se analiza la capacidad de venta a mercados distintos a los locales. En general, identifica la capacidad que existe en los tejidos empresariales para lograr exportar sus bienes y servicios hacia mercados regionales, nacionales e internacionales, y se identifica que las interrelaciones regionales suelen ser fuertes.

Tabla 13. Principales tejidos empresariales con los cuales se relacionan los tejidos empresariales estudiados

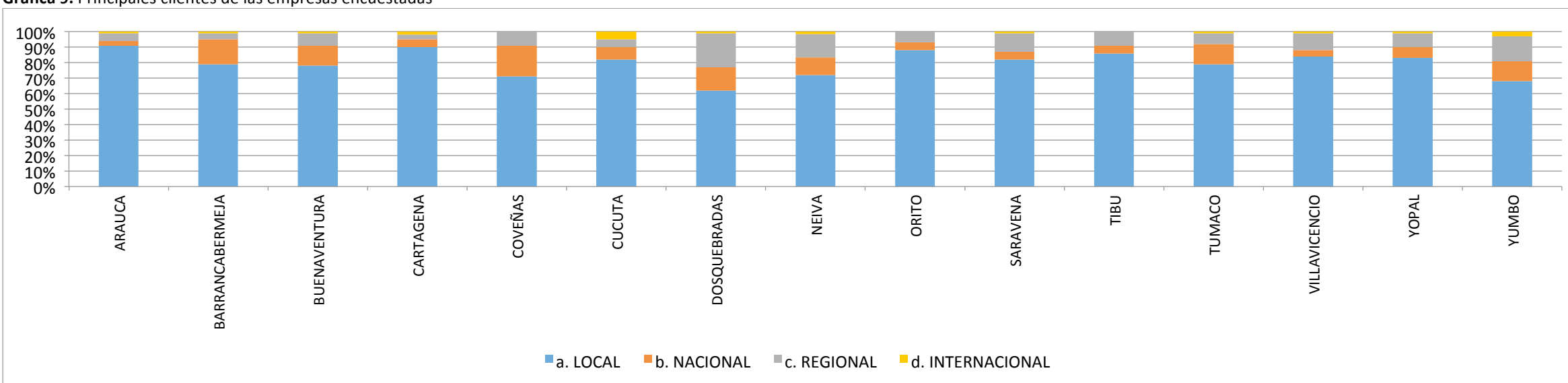
PRINCIPALES TEJIDOS CON LOS QUE SE RELACIONA EN COLOMBIA LOS TEJIDOS EMPRESARIALES ESTUDIADOS	
ARAUCA	Saravena, Arauquita, Yopal, Bogotá, Cúcuta
BARRANCABERMEJA	Bucaramanga, Yondó, Sabana de Torres, municipios del Magdalena medio, Medellín, Bogotá
BUENAVENTURA	Cali, Yumbo, Palmira, Bogotá
CARTAGENA	Bogotá, Barranquilla, Santa Marta, Turbana, Turbaco, Carmen de Bolívar
COVEÑAS	Sincelejo, Montería, Medellín, Cartagena, Tolú
CÚCUTA	Área metropolitana de Cúcuta, Ocaña, Pamplona, Bucaramanga, Bogotá
DOSQUEBRADAS	Bogotá, Pereira, Medellín, Cali, Santa Rosa de Cabal
NEIVA	Pitalito, San Agustín, Palermo, Aipe, Ibagué, Bogotá, Florencia
ORITO	Puerto Asís, Mocoa, la Hormiga, Bogotá
SARAVENA	Tame, Arauca, Yopal, Bucaramanga, Duitama, Sogamoso
TIBÚ	Cúcuta, el tarra, Ocaña, Bogotá.
TUMACO	Pasto, barbacoas, Pizarro, Ricaurte, Cali, Bogotá, Buenaventura
VILLAVICENCIO	Acacías, Restrepo, Puerto López, Guamal, Bogotá, Yopal.
YOPAL	Aguazul, Villanueva, Paz de Ariporo, Arauca, Sogamoso, Duitama, Bucaramanga, Bogotá, Villavicencio
YUMBO	Cali, Palmira, Buenaventura, Bogotá

Fuente: Información reportada por el equipo investigador de las Cámaras de Comercio.

Los tejidos empresariales estudiados en la primera investigación tienen relación con otros tejidos que son mercados importantes para sus ventas y de los cuales se pueden proveer de los insumos requeridos para sus operaciones. La mayoría de los tejidos se relacionan con la capital del país y la totalidad lo hacen con su capital departamental respectiva. En los casos de los Municipios de la segunda investigación Sabana de Torres presenta relación con los tejidos empresariales de Bucaramanga, Barrancabermeja, Medellín, Bogotá, Cali y Villavicencio. Para el caso de Yondó se relaciona con los tejidos de Bucaramanga, Medellín, Bogotá, Cúcuta, Pereira, Cali y Barranquilla.

Para el municipio de Acacías muestra un relación con los tejidos empresariales de Bogotá, Villavicencio, Medellín, Cali, Granada, Acacías, Bucaramanga, Pereira, Armenia, Guamal, San Martín, San José, Pajares, Leticia, Yopal, Castillo, Huila, Puerto López. Para el municipio de Castilla La Nueva se relaciona con Bogotá, Villavicencio, Restrepo, Granada, Castilla, Acacías, Taraira, Macarena, Guamal, Arauca, Orito, Yopal, Neiva, Apiade, Armario Alto y Bajo, Cajicá, Guajira. Para el caso de Guamal se relaciona con Bogotá, Villavicencio, Acacías, Medellín, Cali, Granada, Bucaramanga, Guamal, Ibagué, San José del Guaviare, Castilla La Nueva y para el municipio de Paz de Ariporo se relaciona con Bogotá, Yopal, Bucaramanga, Villavicencio, Medellín, Cali, Duitama, Boyacá, Sogamoso, Meta, Paz de Ariporo, Casanare, Cundinamarca, Pore, Tamara, Antioquia, Arauca, Facatativá, Hato Corozal, Pereira, Popayán, Tolima, Tunja, Cúcuta, Monterrey. Esto evidencia una buena relación de los municipios analizados con los restos de tejidos empresariales del país.

Gráfica 9. Principales clientes de las empresas encuestadas

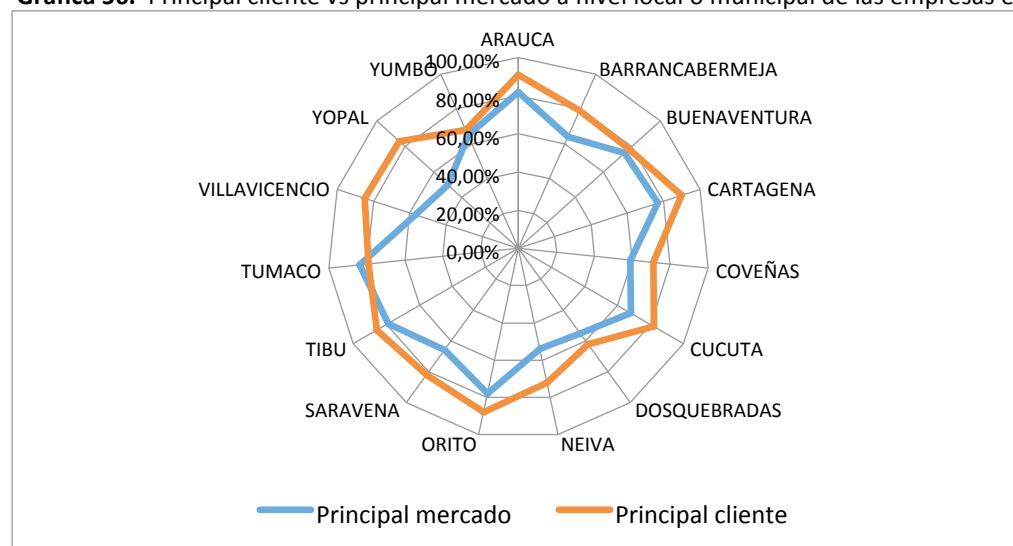


Fuente: Primera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 25.

De acuerdo a lo manifestado por los empresarios encuestados y compilados en la gráfica 55, para la mayoría de empresas encuestadas su principal cliente y mercado lo tienen en el ámbito local por encima del 60%. El número de empresas que manifestaron que el principal cliente es nacional o regional es relativamente menor; incluso indicaron que es casi inexistente en el ámbito internacional, ya que a excepción de Cúcuta que alcanza un 5%, en diez de los tejidos empresariales no alcanza el 1%. Lo anterior da un indicio de la dificultad de los tejidos objetos de estudio de trascender su espacialidad y de diversificar sus mercados. Este comportamiento de las ventas internacionales evidencia un desaprovechamiento de dichos mercados por parte de los tejidos empresariales, en especial del de Tumaco, Arauca, Buenaventura, Saravena y Cartagena que al ser fronterizos o contar con un puerto marítimo activo

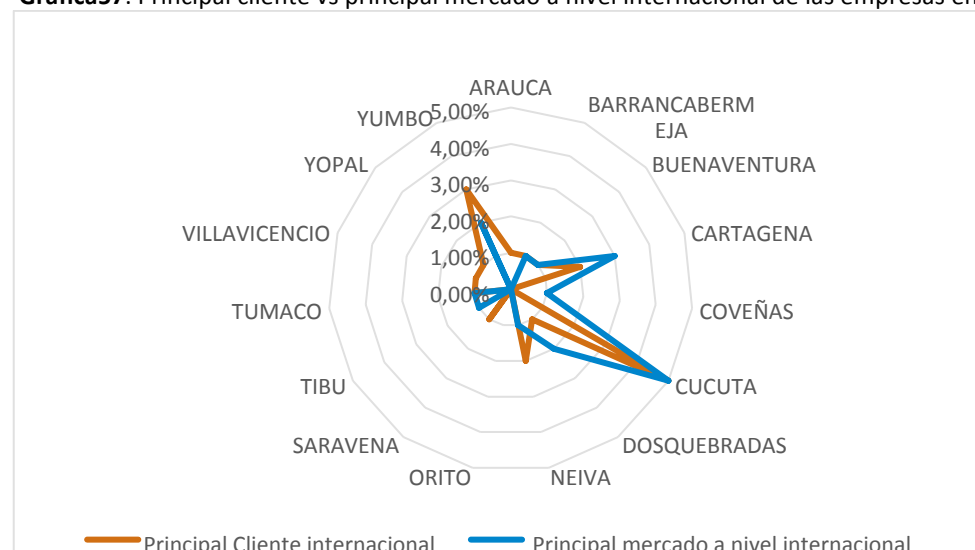
tiene una ventaja comparativa muy grande que poco se aprovecha. Al analizar la incidencia en el principal cliente en comparación con la incidencia del principal mercado de las empresas se encuentran diferentes comportamientos a nivel local o municipal contra nivel internacional. Para el caso de los tejidos empresariales de la segunda y tercera investigación este factor no se tuvo en cuenta dentro de la metodología por lo cual el equipo de trabajo no puede generar análisis al respecto.

Gráfica 56. Principal cliente vs principal mercado a nivel local o municipal de las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 18 y 25.

Gráfica57. Principal cliente vs principal mercado a nivel internacional de las empresas encuestadas



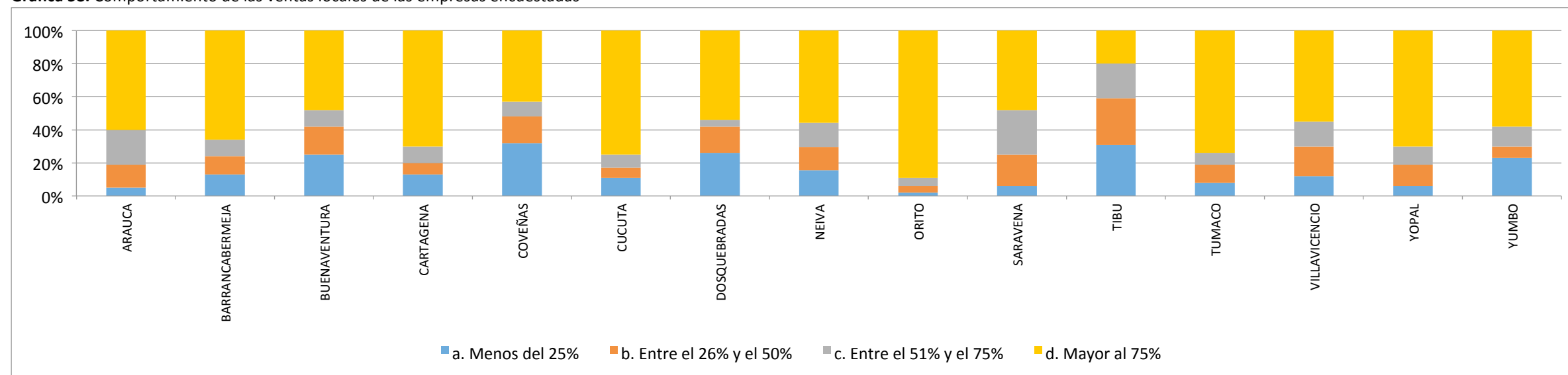
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 18 y 25.

Descartando la diferencia en la escala de valores, donde el nivel local o municipal es abrumadoramente superior al nivel internacional, se puede observar que hace referencia al cliente principal de ubicación local que la mayoría de los tejidos el comportamiento de las líneas de tendencia de principal cliente y mercado es similar, con excepción de Villavicencio y Yopal; también se observa que la línea de clientes siempre es mayor que la línea de mercado, lo que muestra que las ventas unitarias locales en promedio deben ser de valores menores a las ventas realizadas en mercados fuera del municipio.

En el nivel internacional, el comportamiento es diferente pues en Barrancabermeja, Buenaventura, Cúcuta y Tumaco la tendencia es que el mercado tenga el mismo comportamiento que el cliente, mientras que solo en Cartagena, Tibú y Neiva la línea de mercado está por encima de la de los clientes mostrando que las ventas unitarias realizadas deben ser menores a las

ventas unitarias nacionales; resaltan los casos de Saravena y Arauca, en los que existen clientes pero no mercado, el equipo investigador considera que esto se debe a que las ventas realizadas corresponden a negocios esporádicos realizados con Venezuela, debido a la frontera con este país que los dos municipios tienen. Debido a la no inclusión de la pregunta principal mercado dentro de la encuesta no se puede generar un análisis para el caso de los municipios de la segunda y tercera investigación Sabana de Torres y Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo.

Gráfica 58. Comportamiento de las ventas locales de las empresas encuestadas



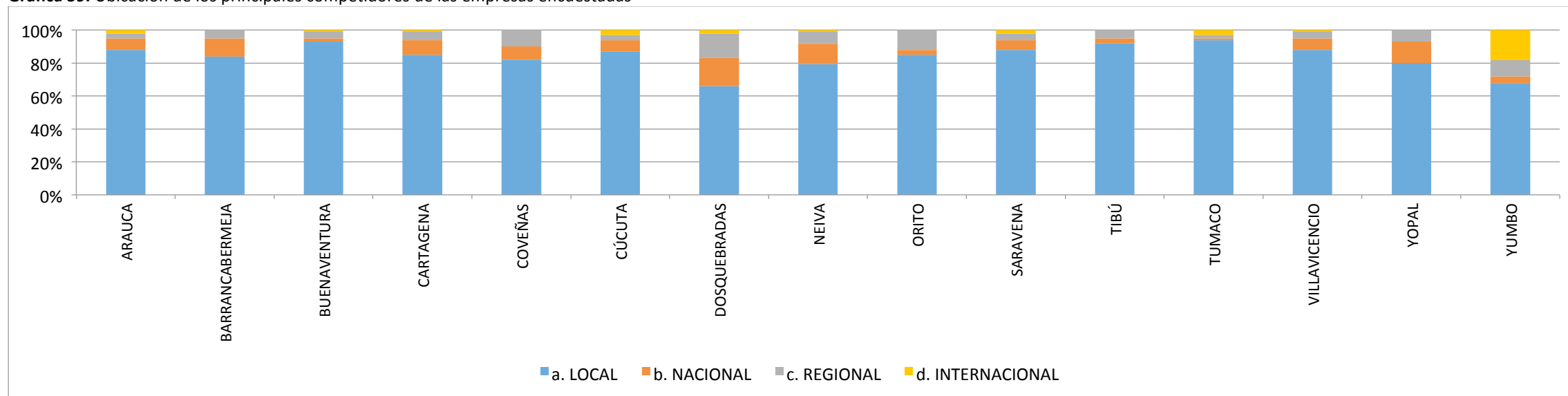
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 24.

En contraste con las gráficas anteriores se observa que los porcentajes de ventas fuera del municipio son mucho más elevados que el número de clientes, teniendo en cuenta que en tejidos como Buenaventura, Coveñas, Dosquebradas y Tibú más del 35% de los empresarios encuestados tiene ventas fuera del tejido superiores al 50%, en opinión del equipo investigador existen algunas empresas que se concentran en trabajar fuera de su municipio, pero que la mayoría no lo hacen. El caso de Orito es de señalar pues el 88% de los empresarios encuestados concentra sus ventas en el mercado local. Dentro de la metodología de la segunda y tercera investigación no se profundizó en el comportamiento de las ventas locales en las empresas encuestadas por lo que no se puede generar análisis para los municipios de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo.

3.4.3. Capacidad para competir

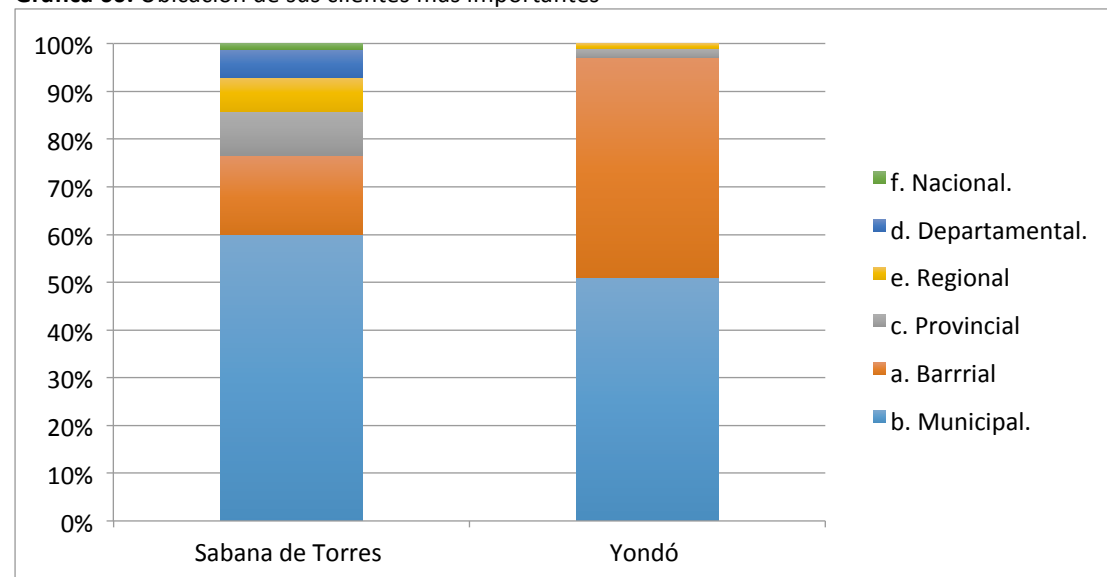
Esta dimensión busca analizar los principales factores que los empresarios tienen en cuenta para competir y la valoración de los competidores en cada uno de los tejidos empresariales.

Gráfica 59. Ubicación de los principales competidores de las empresas encuestadas



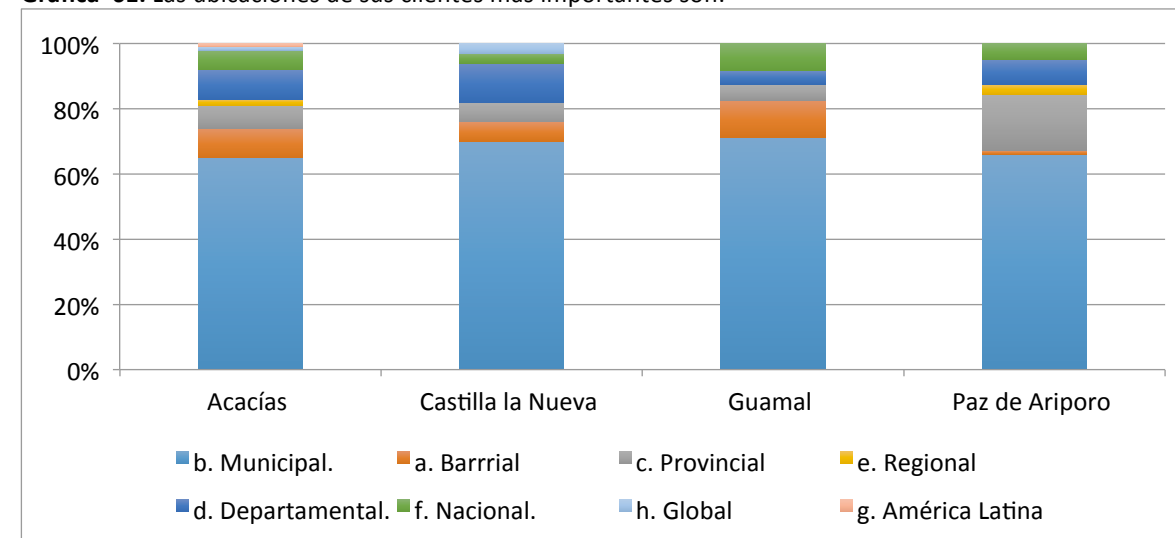
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 28.

Gráfica 60. Ubicación de sus clientes más importantes



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014, pregunta 28.

Gráfica 61. Las ubicaciones de sus clientes más importantes son:



Fuente: Tercera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 30.

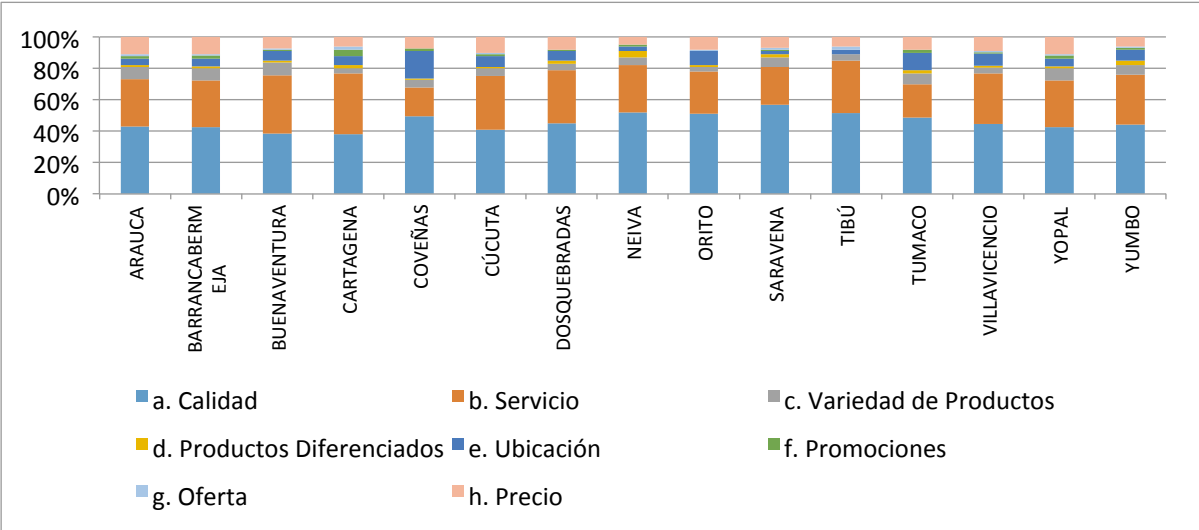
Los empresarios encuestados en los tejidos empresariales manifestaron en su mayoría que sus principales competidores gráfica 59 se encuentran en el ámbito local. La identificación de competidores en los ámbitos regional, nacional e internacional es la mayoría de los casos, Los casos de Yumbo y Dosquebradas resaltan pues allí los empresarios identifican una porción importante de competidores de fuera del tejido empresarial, en opinión del equipo investigador esto está relacionado con la presencia en las zonas industriales de esos municipios de importantes empresas de orden nacional e internacional. Dado que sus principales clientes y mercados son locales o municipales y sus competidores también están dentro de este ámbito es deber para los empresarios buscar elementos de diferenciación o de valor agregado que le permitan competir.

La ubicación de los clientes en los tejidos empresariales para el caso de Sabana de Torres se encuentra en el plano municipal seguido del barrio lo que muestra el alto potencial que pueden generar al ampliar el mercado para sus clientes. Yondó presenta una concentración local muy alta ya que barrial presenta un porcentaje alto de concentración lo que da un poco de dependencia al tejido del municipio. Es de resaltar que el caso de sabana de Torres tiene más diversificados sus clientes lo cual no concentra su dependencia en un solo tipo de mercado.

En la gráfica 60 se puede observar el principal mercado de las empresas para los tejidos de Sabana de Torres y Yondó se encuentra ubicado a nivel municipal seguido barrial lo que lo deja en un ámbito local la concentración de los clientes. En el Caso de nacional, departamental y regional representan menores porcentajes lo cual hace evidenciar que la relación con clientes fuera del tejido es muy baja o inexistente.

Los municipios de la tercera investigación muestran un comportamiento similar al analizar la gráfica 61 se concentra en el plano municipal lo que se refuerza en los municipios de Acacías y Guamal en los casos de Castilla La grande es seguido por una ubicación de clientes a nivel departamental y para el caso de Paz de Ariporo provincial lo cual evidencia una expansión de mercado por parte de algunos empresarios.

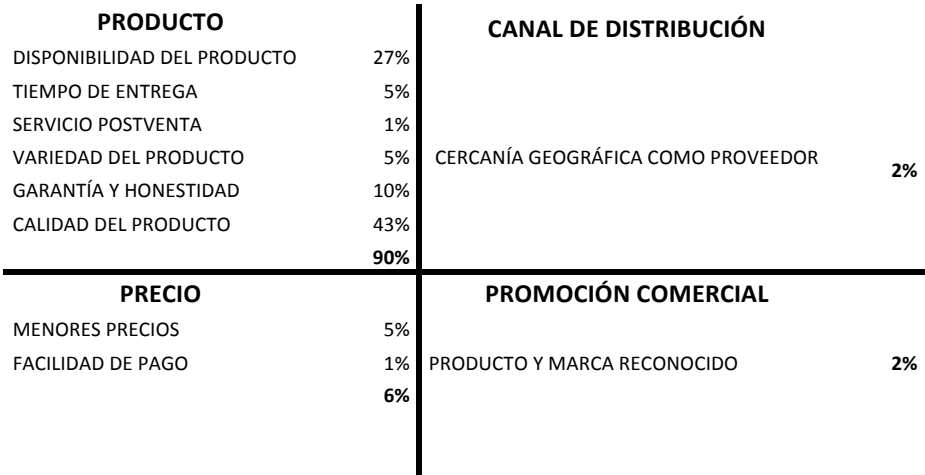
Gráfica 102. Principal fortaleza de los empresarios encuestados ante la competencia



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 30.

La estrategia de mercadeo de las empresas encuestadas en los tejidos empresariales en la primera investigación se enfoca principalmente en el producto, en particular en su calidad. Los factores de precio, proveedores o marca son poco importantes.

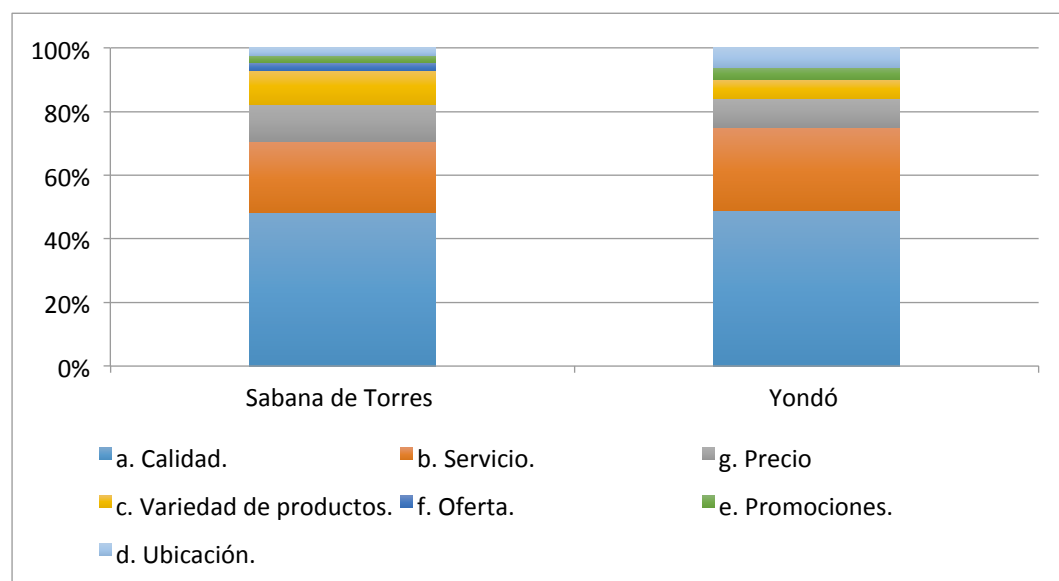
Gráfica 63. Estrategia de mercadeo



Fuente: Elaboración propia con base en información de encuesta realizada en los tejidos empresariales.

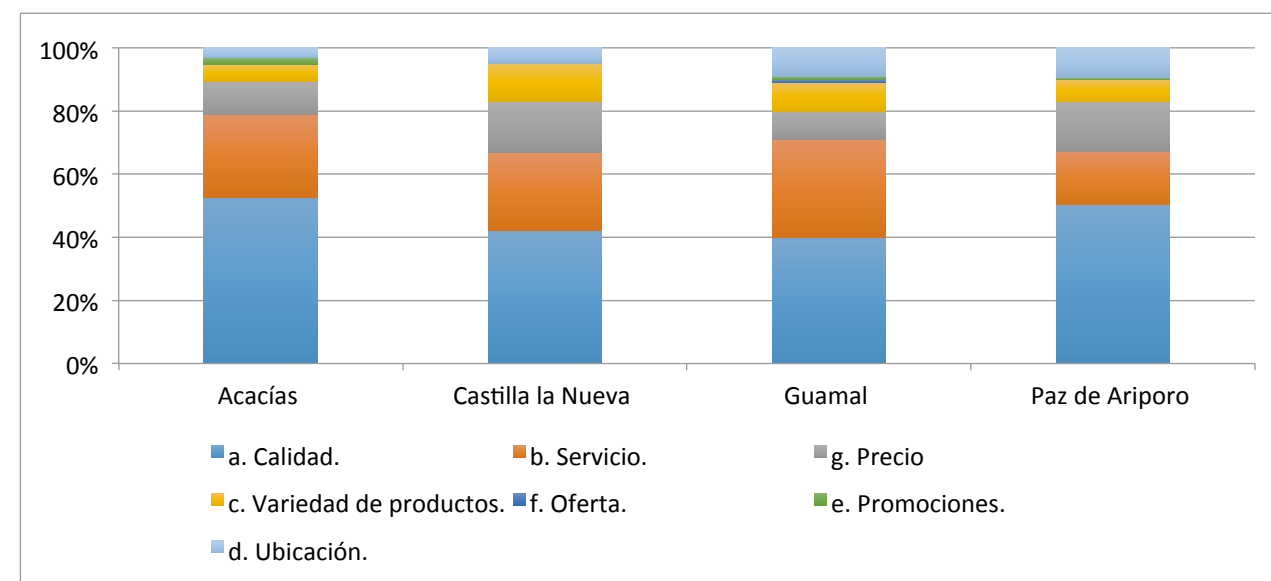
Este comportamiento muestra que los empresarios encuestados tienden a centrar su estrategia de mercadeo en el elemento “producto”, dejando de lado las otras variables de la mezcla de mercado, por lo que capacidad para competir se torna débil y difícilmente logrará mercado por fuera del municipio.

Gráfica 64. Principal fortaleza de los empresarios encuestados ante la competencia



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 38

Gráfica 65. Principal fortaleza de los empresarios encuestados ante la competencia



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 36

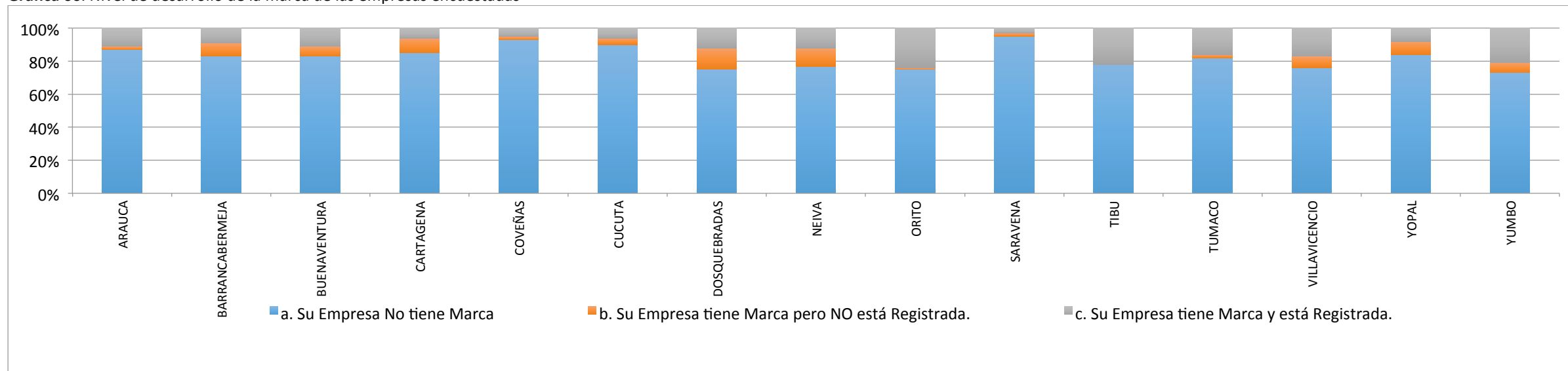
Dentro de las principales fortalezas de los empresarios encuestados frente a su competencia se encuentra la calidad en cuanto a los productos y/o servicios que ofrecen seguido servicio al cliente el cual es un factor lo que evidencia que las empresas buscan mejorar en su servicio. Este comportamiento es acorde a la investigación realizada con la primera investigación donde se presentó el mismo comportamiento en cuanto a los empresarios en factor de diferencia frente a la competencia.

En relación a la principal fortaleza de las empresas encuestadas para la segunda investigación, se evidencia que el factor diferenciador es la calidad seguido de un buen servicio, lo cual demuestra una especialización en la forma de prestar el servicio. En cuanto a la tercera investigación se evidencia un comportamiento similar a los 17 tejidos empresariales anteriores tan solo Paz de Ariporo muestra un factor diferenciador alto en cuanto al precio.

3.4.4. Grado de apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales

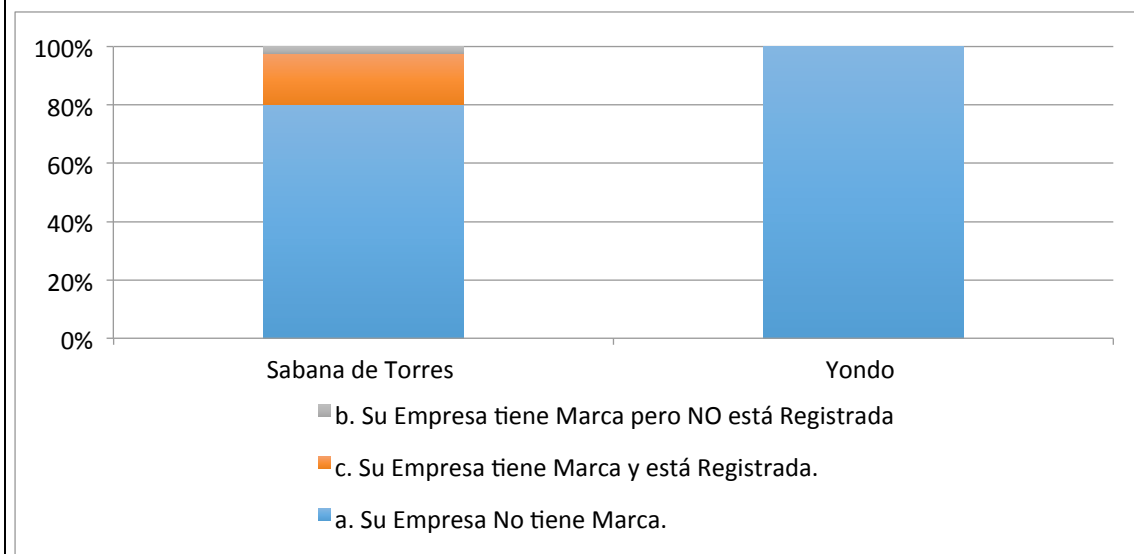
En esta dimensión se analiza la apropiación de las empresas en las encuestas realizadas en los tejidos empresariales acerca de aspectos como uso de marcas y páginas web para la comercialización de sus bienes y servicios, como tendencias mundiales de negocios.

Gráfica 66. Nivel de desarrollo de la marca de las empresas encuestadas



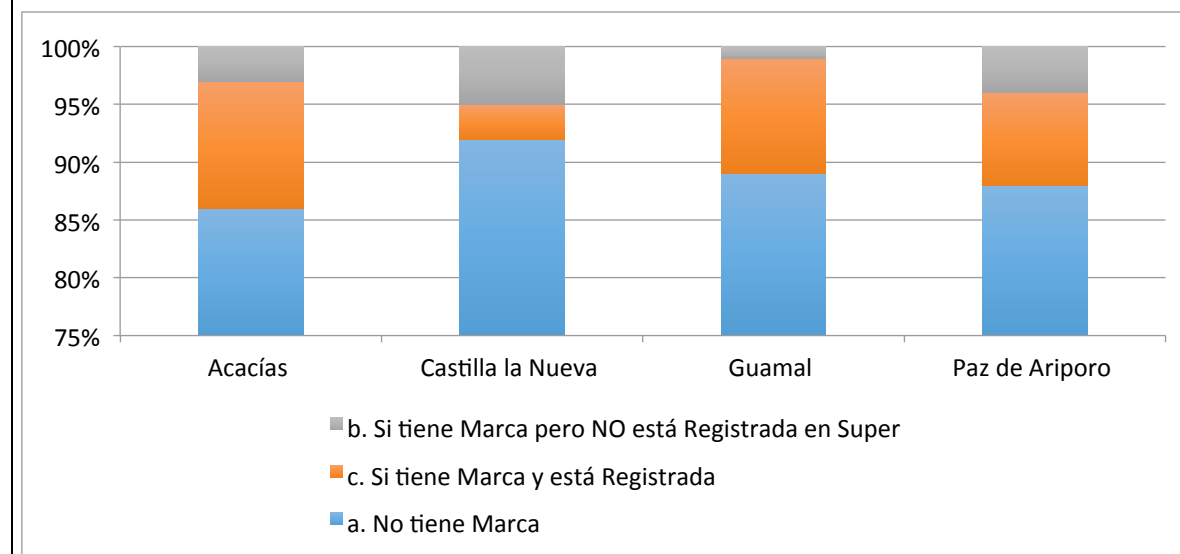
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 15.

Gráfica 67. Respecto a su administración de la marca de la empresa



Fuente: Segunda encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 16.

Gráfica 68. Respecto a su administración de la marca de la empresa



Fuente: Tercera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 17.

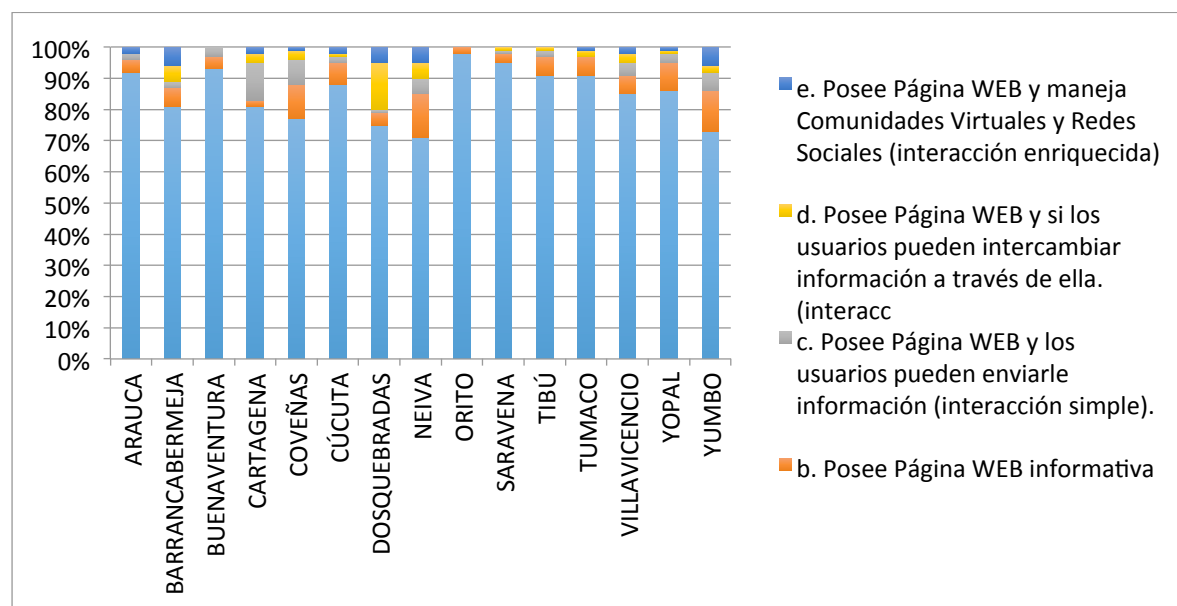
La marca promueve una mayor conexión entre el cliente y la empresa, lo que es determinante en los procesos de fidelización. Poseer o no una marca determina en definitiva una pauta en el enfoque de la empresa y su actividad económica dentro del mercado, ya que potencializa el nivel de impacto de la imagen empresarial. Tanto en Neiva como en Dosquebradas se observa que existe un nivel a tener en cuenta de marcas sin registrar, pero a pesar de esto la enorme mayoría de las empresas encuestadas en todos los tejidos empresariales no cuentan con un desarrollo de marca que los identifique y los haga fuertes.

Para el caso de los municipios en la segunda investigación el caso de Sabana de Torres presenta en su mayoría que las empresas no tienen marca y en el caso de las que tienen no se encuentran registradas. Para el caso de Yondó se presenta que todas las empresas encuestadas no tienen marca. El nivel de informalidad en el manejo de la marca es alto para los dos municipios por lo que el equipo investigador recomienda un mayor esfuerzo de las entidades encargadas ya que es un factor que delimita el crecimiento de las empresas encuestadas.

El comportamiento en cuanto a marca por parte de los empresarios encuestados en la tercera investigación el valor representativo es no tener marca, seguido de si tiene marca y está registrado y no tiene marca. Castilla La Nueva tiene un grado de informalidad alto debido a que es el porcentaje más bajo en comparación a los otros municipios en la formalidad de su marca.

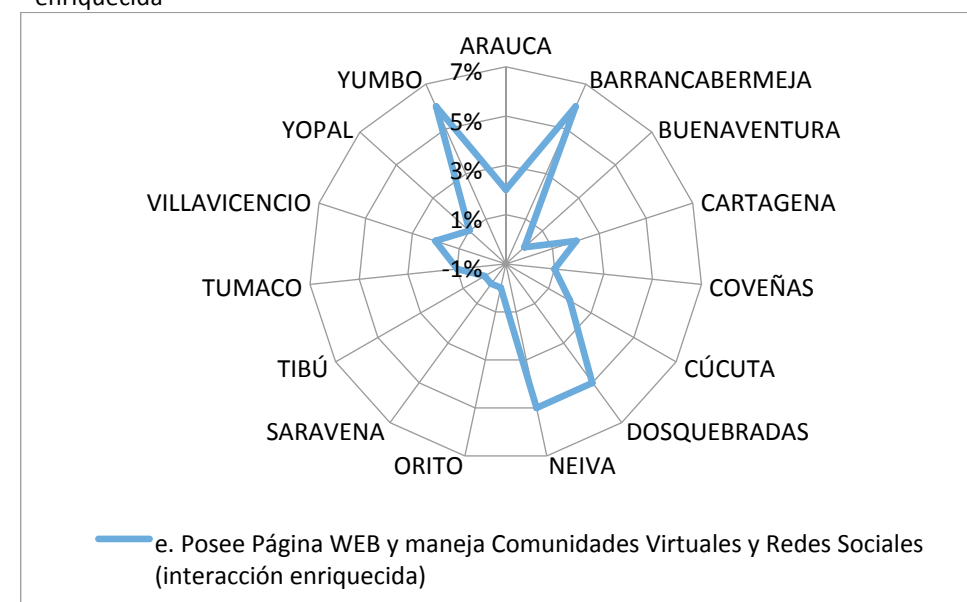
A continuación se observa la presencia en internet de las empresas encuestadas, discriminando el tipo de presencia que utilizan. Contar con una página web en el mercado globalizado en el que se desempeñan las empresas es un factor vital de desarrollo y es clave para el fortalecimiento y sostenibilidad empresarial.

Gráfica 69. Páginas WEB en las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 21.

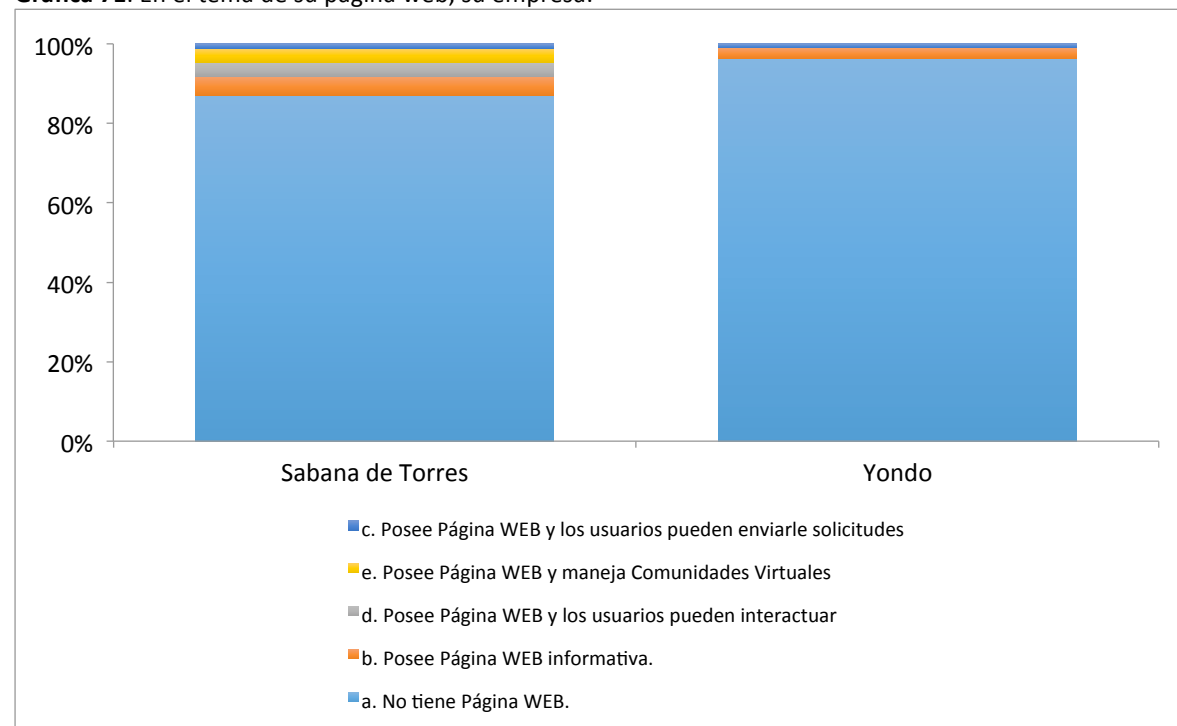
Gráfica 70. Porcentaje de empresas encuestadas con página web con interacción enriquecida



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 21.

En los tejidos empresariales las empresas encuestadas en su mayoría no poseen página web y las pocas empresas que sí la tienen generalmente la utilizan para fines informativos. Los tejidos empresariales de Buenaventura, Orito, Saravena y Tibú no presentan empresas que cuenten con páginas web con interacción enriquecida, mientras que Yumbo y Barrancabermeja tienen la mayor proporción de empresas con este tipo de interacción, destacándose también Neiva y Dosquebradas.

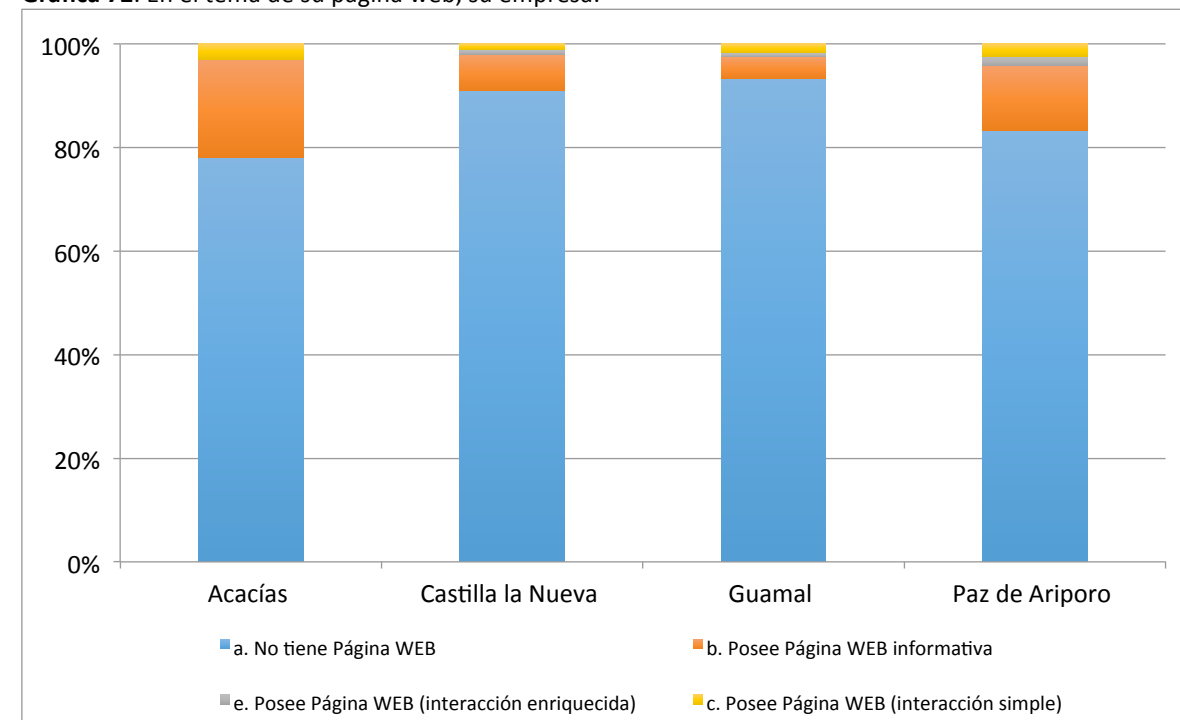
Gráfica 71. En el tema de su página web, su empresa:



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 24.

Cuando se preguntó a los empresarios sobre el manejo de su página web los empresarios de Sabana de torres el 87% no tienen página web seguido en menor escala de poseer página web informativa en el caso de Yondó el 96% de los empresarios cuentan con una página web seguido de un 3% posee página web informativa. Esto evidencia la poca importancia que los empresarios demuestran para las TIC dentro de la segunda investigación, se recomienda prestar atención a este tema ya que puede ser un factor que afecte el crecimiento del tejido empresarial. En la tercera investigación se observó que en todos los municipios analizados los empresarios encuestados no cuentan con página web lo cual es un comportamiento similar en todos los tejidos empresariales analizados en las anteriores investigaciones.

Gráfica 72. En el tema de su página web, su empresa:



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 26.

3.5. Cultura para los negocios

Asuntos como la creación de valor al interior de los tejidos empresariales se dan gracias a las acciones e interacciones entre los diferentes agentes (económicos, sociales e institucionales) y están influenciados por el conjunto de valores y costumbres de la población. Una de las características fundamentales de fortaleza de un tejido empresarial es la cantidad y calidad de las interacciones entre los diferentes actores del tejido, por ejemplo la capacidad de asociatividad entre empresas de un sector para consolidar una oferta en mercados exigentes; también es un aspecto que sustenta la capacidad competitiva de un tejido empresarial.

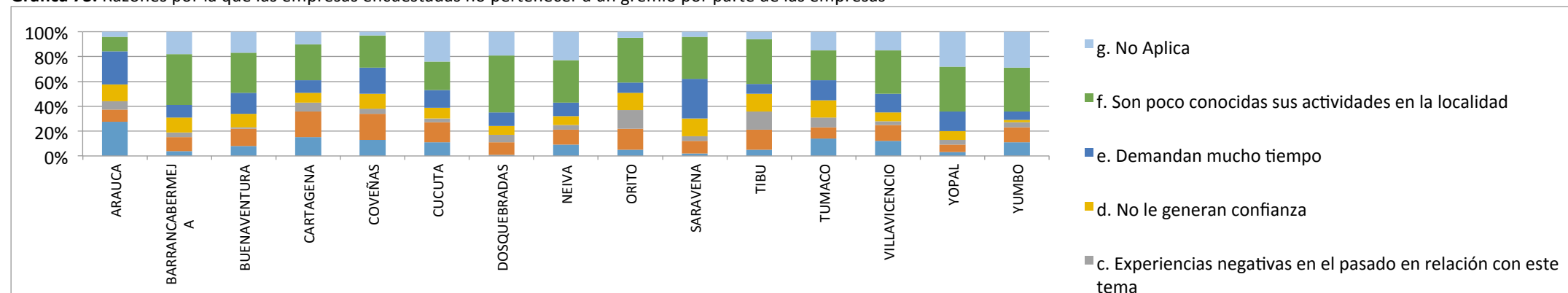
3.5.1. Capacidad para trabajar en comunidad

La capacidad de asociatividad de un tejido empresarial es la facultad para articularse con otras empresas e instituciones con el ánimo de crear procesos para generar bienestar en los grupos de interés de las unidades económicas y en el tejido social en su conjunto. La incursión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han facilitado las comunicaciones a nivel interno de la empresa. Así mismo, han mejorado las relaciones comerciales, han generado mayor productividad y competitividad; de igual forma han impulsado las relaciones comerciales entre las empresas de un mismo sector o dentro de la misma cadena de valor. Esto ha permitido la construcción de nuevos espacios de interacción y conocimiento que fortalecen las alianzas.

En igual sentido, la integración económica regional genera un crecimiento progresivo del mercado local y regional, fortalece de forma conjunta la comercialización y venta de bienes y servicios dentro del tejido empresarial, la construcción colectiva y difusión de conocimiento, y genera actividades que permiten ampliar la espacialidad.

A continuación se presentan los resultados consolidados de las observaciones hechas en las investigaciones frente a estos temas:

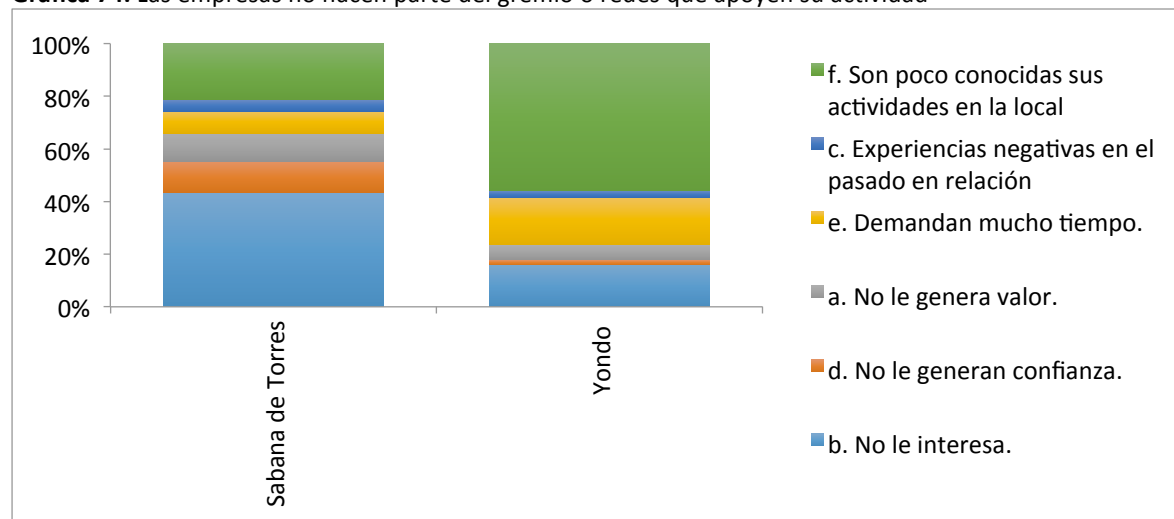
Gráfica 73. Razones por la que las empresas encuestadas no pertenecer a un gremio por parte de las empresas



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 37.

La mayoría de empresas encuestadas en la primera investigación manifestó que no hacen parte de ningún gremio. Se identificó que la principal razón para esto en 13 de 15 de los tejidos empresariales iniciales, es que los gremios son poco conocidos en el territorio; en segundo plano se encuentran las razones de: demandan mucho tiempo y no le interesa; lo anterior indica un gran reto para que estas organizaciones puedan fungir su papel desde lo local y de esta forma puedan dinamizar a los sectores o grupos de interés que representan.

Gráfica 74. Las empresas no hacen parte del gremio o redes que apoyen su actividad

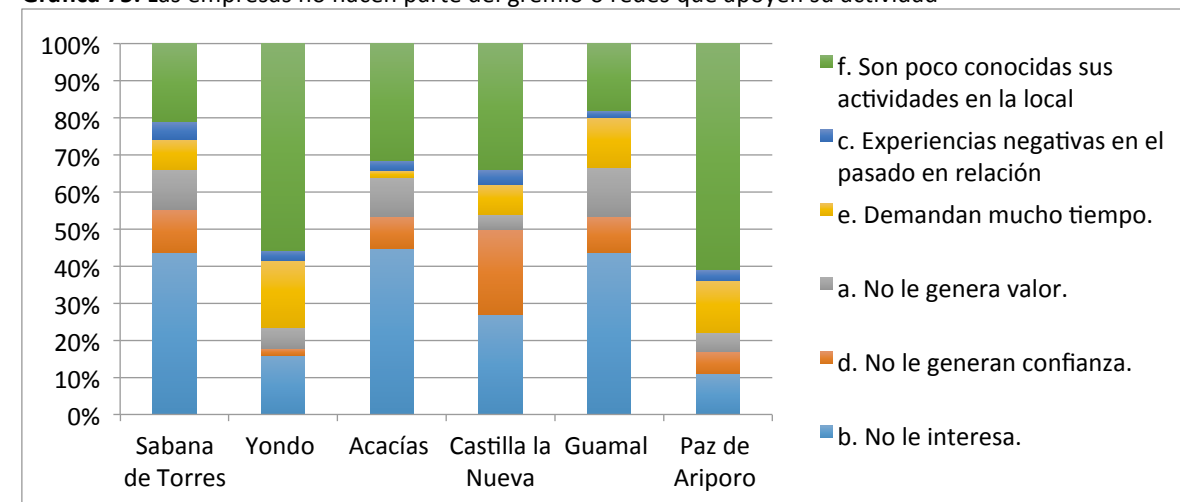


Fuente: Segunda encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 56.

En la segunda investigación se observa para el municipio de Sabana de Torres muestra un 44% de los empresarios no les interesa pertenecer a gremios o redes de apoyo, seguido de un 21% pocos conocidas su actividades en los tejidos empresariales. Yondó evidencia poco conocimiento en las actividades de los gremios o redes de apoyo con 56% y con un 16% no les interesa.

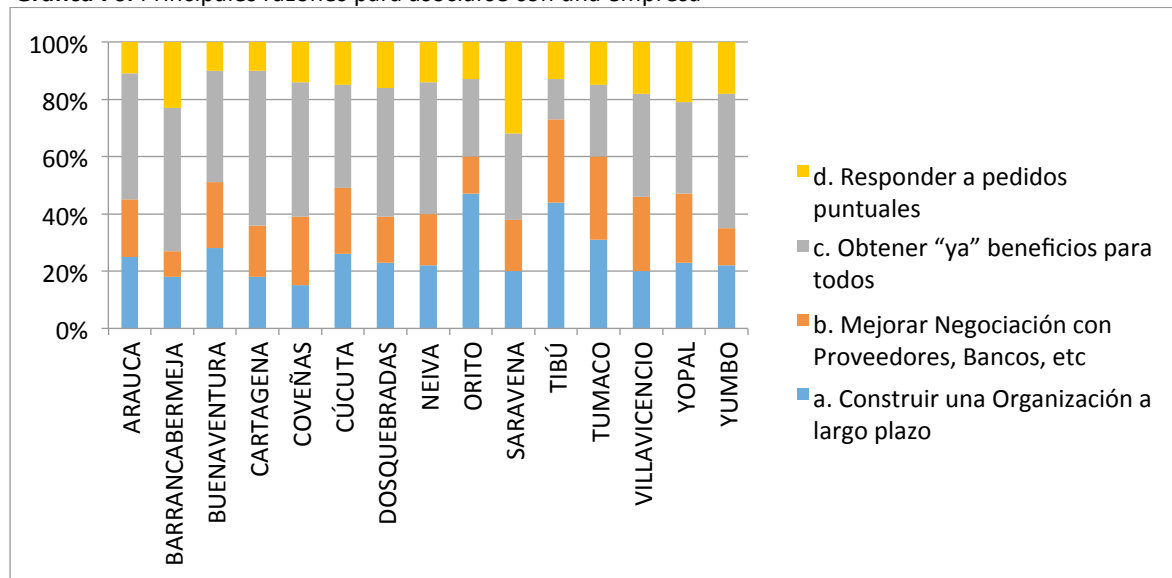
La gráfica 75 muestra que la razón por que los empresarios no hacen parte de gremios en la tercera investigación es que son poco conocidas sus actividades en el municipio seguido de no le interesan por lo cual se evidencia una falta de conocimiento de los empresarios en general de la importancia de pertenecer a un gremio o red, es por esto que se las entidades encargadas de manejar los diferentes gremios o redes en los municipios deben informar mejor a los empresarios para que sea un tema aprovechable por los tejidos empresariales.

Gráfica 75. Las empresas no hacen parte del gremio o redes que apoyen su actividad



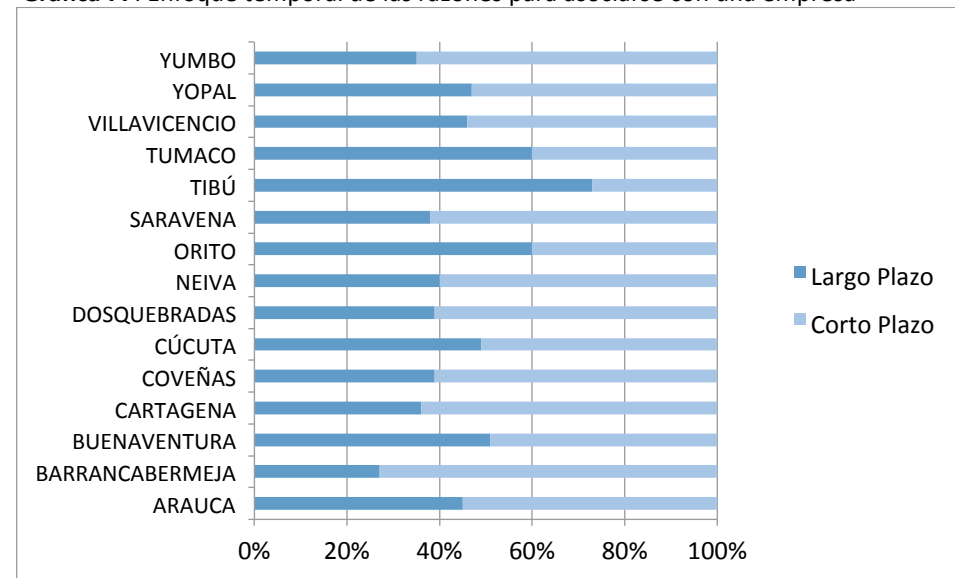
Fuente: Segunda encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 52.

Gráfica 76. Principales razones para asociarse con una empresa



Fuente: primera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 38.

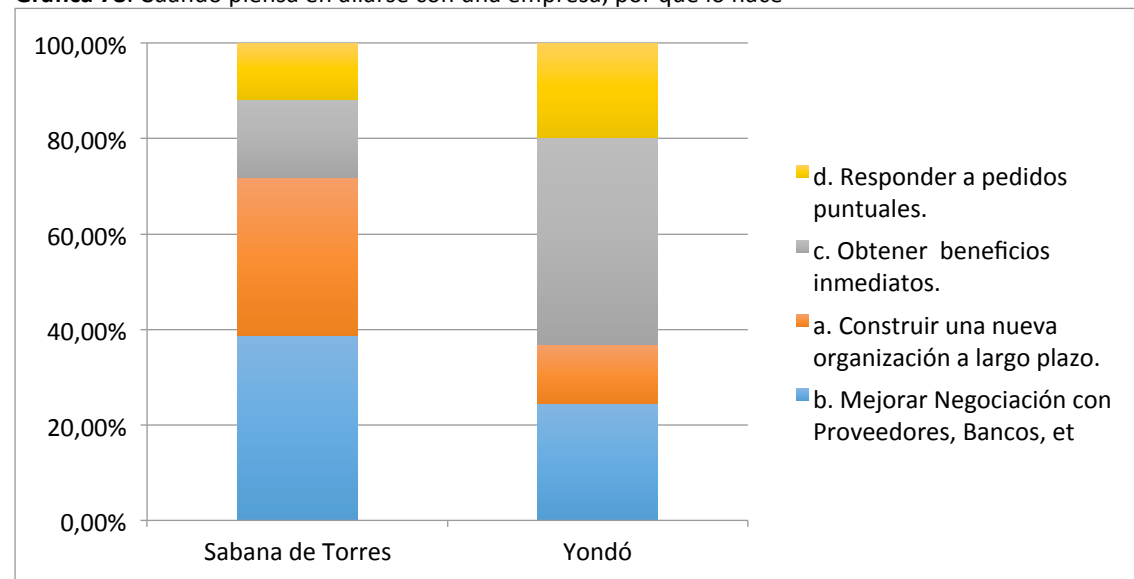
Gráfica 77: Enfoque temporal de las razones para asociarse con una empresa



Fuente: Primera encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 38.

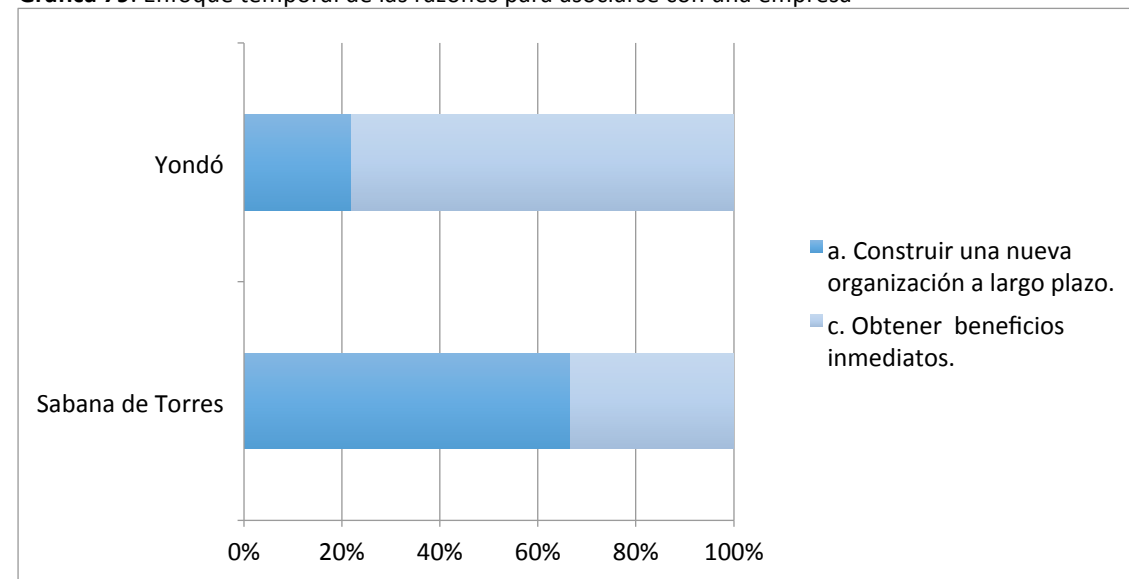
Para la gran mayoría de los empresarios encuestados, la principal razón para asociarse con empresas del mismo sector tiene que ver con obtener beneficios inmediatos para todos, lo cual corresponde con una visión de corto plazo. Los tejidos empresariales de Orito y Tumaco dan mayor importancia a construir una organización a largo plazo y mejorar negociación con proveedores y bancos.

Gráfica 78. Cuando piensa en aliarse con una empresa, por qué lo hace



Fuente: Segunda encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 57.

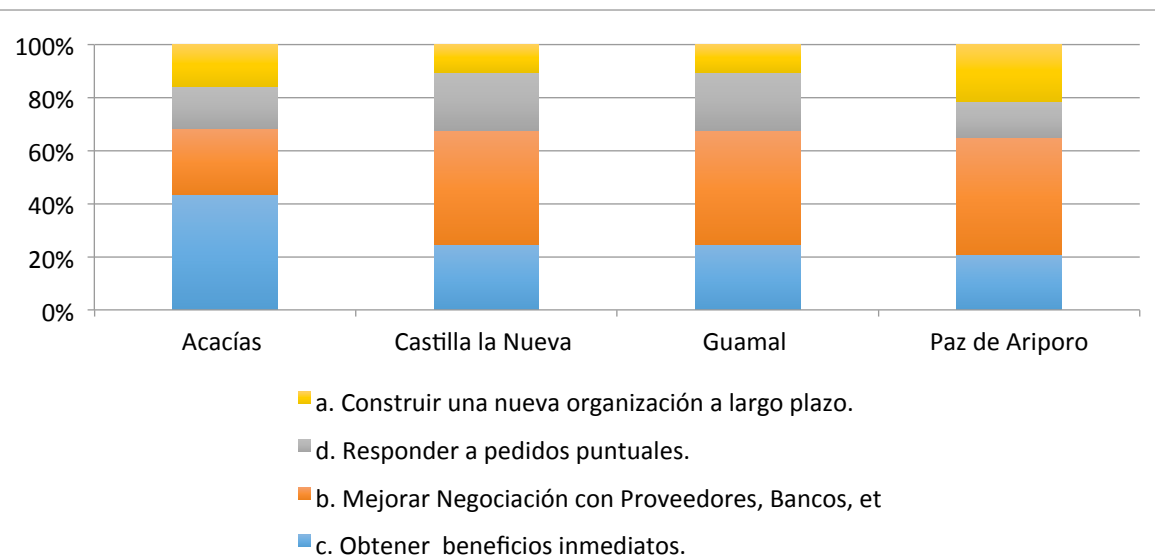
Gráfica 79. Enfoque temporal de las razones para asociarse con una empresa



Fuente: Segunda encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 57.

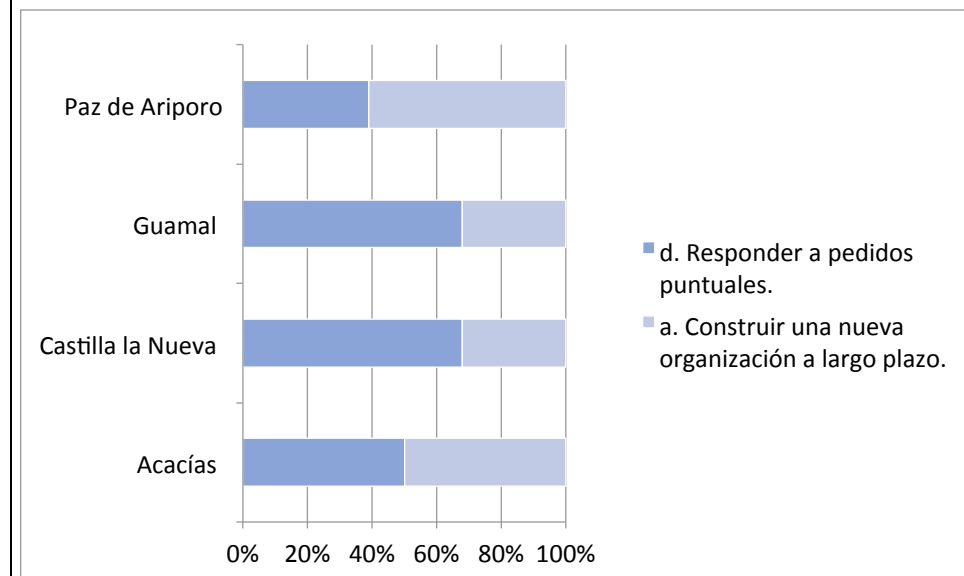
Para la segunda investigación el comportamiento del municipio de Sabana de Torres respecto a las razones por la cuales generan alianza lo hacen por mejorar negociaciones con proveedores, bancos, etc., seguido de la construcción de una organización a largo plazo. Yondó presenta un comportamiento más inclinado a obtener beneficios inmediatos seguido de mejorar las negociaciones con proveedores, esto evidencia que los empresarios no generan alianzas en el largo plazo para el cado del municipio de Yondó mientras que para el tejido de Sabana de Torres los empresarios si tienen dentro de sus planes el recurrir a alianzas a largo plazo.

Gráfica 80. Cuando piensa en aliarse con una empresa, por qué lo hace



Fuente: Tercera Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 26.

Gráfica 81. Enfoque temporal de las razones para asociarse con una empresa



Fuente: Tercera Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2015. Pregunta 26.

Para los municipios de Castilla La Nueva y Guamal la prioridad se encuentra en responder a pedidos puntuales al generar alianzas mientras que para Paz de Ariporo y Acacías el comportamiento se centra en construir organizaciones nuevas lo cual es un factor de largo plazo.

Tabla 14. Tamaño de empresa ideal para asociarse

TEJIDO EMPRESARIAL	MÁS GRANDE	IGUAL	MÁS PEQUEÑA
ARAUCA	86%	12%	2%
BARRANCABERMEJA	79%	18%	3%
BUENAVENTURA	68%	31%	1%
CARTAGENA	67%	31%	2%
COVEÑAS	80%	16%	4%
CÚCUTA	76%	23%	1%
DOSQUEBRADAS	78%	19%	3%
NEIVA	77%	22%	1%
ORITO	74%	26%	0%
SARAVENA	87%	13%	0%
TIBÚ	76%	22%	2%
TUMACO	78%	22%	0%
VILLAVICENCIO	69%	30%	1%
YOPAL	73%	26%	1%
YUMBO	72%	24%	4%
PROMEDIO DE LOS TEJIDOS	76%	22%	2%

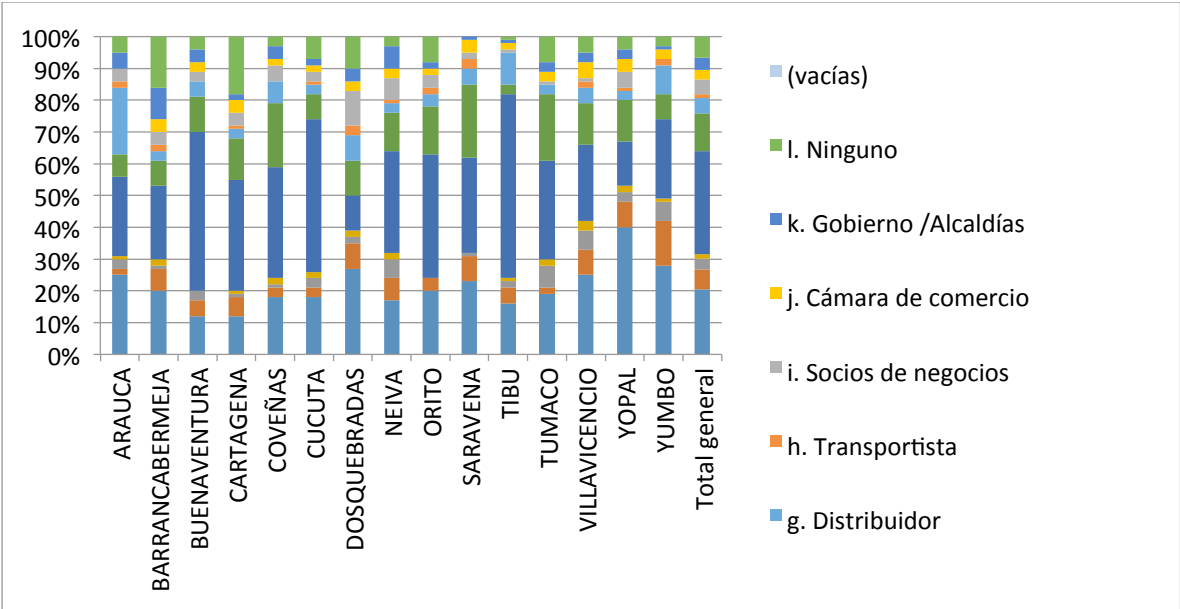
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 39.

Las empresas encuestadas en los tejidos empresariales prefieren asociarse primordialmente con empresas más grandes. En contraste, no es atractivo asociarse con empresas más pequeñas. Este comportamiento resta agilidad en la cadena de abastecimiento o generación de nuevos canales de distribución que se pueden gestar a partir de alianzas o asociaciones con diferentes empresas en especial con empresas de tamaño similar o más pequeñas.

En la segunda investigación se evidenció que para el caso del municipio de Sabana de Torres el tamaño para generar una asociación el principal es que sea más grande con un 87% seguido de un 19% y más pequeña con 1% para el caso de Yondó la respuesta es que debe ser más grande con 80% y el restante 20% debe ser igual.

Para los municipios de la tercera investigación el comportamiento en general es querer buscar una empresa más grande o de igual tamaño muy pocos casos los empresarios buscan generar vínculos con empresas pequeñas. Esto puede entenderse como una estrategia de las empresas de buscar crecimiento mediante apalancamiento de empresas con experiencia en el sector.

Gráfica 82. Aliados estratégicos para las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 7.

Las empresas encuestadas en los tejidos empresariales de la primera investigación manifestaron de forma mayoritaria que consideran el principal socio estratégico a los clientes y en segundo lugar al proveedor de materia prima e insumos, lo que indica un marcado enfoque hacia el negocio por parte de los empresarios encuestados. Llama la atención que una gran porción de los empresarios encuestados no consideran en gran medida a la Cámara de Comercio, Alcaldías y Gobierno como sus aliados estratégicos lo que supone un bajo posicionamiento de estas entidades ante los empresarios encuestados.

Dentro del manejo metodológico de la segunda y tercera investigación esta pregunta no fue incluida dentro de la encuesta por lo que no puede generarse un análisis por parte del equipo de trabajo para los municipios de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo.

Tabla 15. Cámaras de Comercio y Gobierno como aliados

Tejido Empresarial	Cámara de comercio	Gobierno /Alcaldías
ARAUCA	0%	5%
BARRANCABERMEJA	4%	10%
BUENAVENTURA	3%	4%
CARTAGENA	4%	2%
COVEÑAS	2%	4%
CÚCUTA	2%	2%
DOSQUEBRADAS	3%	4%
NEIVA	3%	7%
ORITO	2%	2%
SARAVERENA	4%	1%
TIBÚ	2%	1%
TUMACO	3%	3%
VILLAVICENCIO	5%	3%
YOPAL	4%	3%
YUMBO	3%	1%
PROMEDIO DE LOS TEJIDOS	3%	4%

3.5.2. Relación tejido empresarial – tejido social

La descripción obtenida sobre el tejido social del municipio brinda un marco de referencia sobre aspectos claves de la población asociados esencialmente a salud, educación, ocupación, entre otros, que debe ser tenido en cuenta ya que constituye uno de los fundamentos sobre los cuales se construye y transforma el territorio e incide en la productividad y eficiencia de las empresas.

Tabla 16. Principales causas de mortalidad en los municipios de los tejidos empresariales para el año 2012

MUNICIPIO/INDICADOR	POR CAUSAS VIOLENTAS	POR ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES	POR ENFERMEDADES TRANSMISIBLES	MORTALIDAD INFANTIL MENORES 5 AÑOS	PORCIÓN DE NACIMIENTO EN MUJERES MENORES DE 19 AÑOS	MORTALIDAD MATERNA	ROJOS	VERDES
ARAUCA	26,64%	14,29%	3,66%	6,20%	29,00%	0,37%	5	1
BARRANCABERMEJA	21,96%	19,58%	4,19%	5,73%	26,29%	0,39%	3	0
BUENAVENTURA	24,05%	16,82%	4,01%	7,82%	28,70%	0,39%	4	0
CARTAGENA	10,81%	15,92%	4,82%	9,53%	21,70%	0,51%	4	1
COVEÑAS	44,44%	25,93%	ND	3,70%	21,31%	ND	2	0
CÚCUTA	15,49%	18,80%	4,77%	5,65%	22,38%	0,13%	1	1
DOSQUEBRADAS	24,38%	18,96%	2,22%	2,22%	32,84%	ND	2	2
NEIVA	13,03%	18,88%	4,58%	9,07%	25,46%	0,18%	3	2
ORITO	51,61%	14,52%	1,62%	ND	23,51%	ND	1	2
SARAVENA	36,78%	16,48%	2,40%	3,83%	30,65%	ND	2	0
TIBÚ	39,70%	18,80%	4,77%	6,61%	28,38%	0,39%	5	0
TUMACO	45,43%	10,62%	2,06%	11,65%	28,19%	0,74%	4	2
VILLAVICENCIO	16,69%	15,94%	4,45%	10,29%	23,27%		1	0
YOPAL	21,63%	17,49%	5,57%	4,76%	25,37%	0,20%	3	0
YUMBO	34,83%	22,76%	1,38%	1,72%	34,97%	ND	3	2
PROMEDIO TEJIDOS	28,5	17,72	3,61	6,34	26,80	0,37	5	0
COLOMBIA	18%	20,87%	3,16%	5,91%	23,47	0,25	1	0

Fuente: Basada en el Boletín SISAD No. 37. Indicadores Sociales Departamentales. DANE, Censo General 2005. DANE, Estadísticas Vitales, 2009. Recursos Humanos de la Salud en Colombia. Balance, Competencias y Prospectiva, Tercera Edición, CENDEX. DANE Estimaciones de Población 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020 Nacional y Departamental. Indicadores Sociales Departamentales. Ministerio de la Protección Social, Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia, 2010 – ENSIN. Información organizada y consolidada por los autores.

CRITERIO	POR CAUSAS VIOLENTAS	POR ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES	POR ENFERMEDADES TRANSMISIBLES	MORTALIDAD INFANTIL MENORES 5 AÑOS	PORCIÓN DE NACIMIENTO EN MUJERES MENORES DE 19 AÑOS	MORTALIDAD MATERNA
ROJO	Mayor de 20%	Mayor de 20%	Mayor de 3,5%	Mayor de 6%	Mayor de 25%	Mayor de 0,3%
VERDE	Menor de 15%	Menor de 15%	Menor de 2,5%	Menor de 3%	Menor de 20%	Menor de 0,15

Señalados en rojo se encuentran aquellos indicadores que son críticos en el tejido social y que por ende afectan directamente la dinámica del tejido empresarial, mientras que en verde se encuentran aquellos que son muy favorables y que crean condiciones adecuadas para el desarrollo del tejido empresarial. Se observa que en Barrancabermeja, Buenaventura, Saravena, Villavicencio, Yopal, Coveñas y Tibú no se presentan ninguno favorable, también se observa que solo Cúcuta y Villavicencio presentan un solo indicador en rojo. Las causas de muerte en los municipios de los tejidos empresariales objeto de la primera investigación, son principalmente las acciones violentas, se destaca el municipio de Orito donde el porcentaje supera el 50%. En cuanto a enfermedades transmisibles, resalta el municipio de Cartagena donde alcanza un 4,82% de las causas de muerte. En las enfermedades crónicas no transmisibles los porcentajes más altos se registran en Coveñas, Yumbo y Barrancabermeja.

La mortalidad infantil en menores de 5 años es más recurrente en los municipios de Tumaco y Villavicencio, y es significativamente baja en Yumbo. Vale la pena señalar que las cifras en especial de mortalidad por causas violentas cambiaron favorablemente en el 2013 y en el 2014, con excepción de Buenaventura donde la situación de violencia tuvo un fuerte deterioro.

Tabla 17. Principales causas de mortalidad en los municipios de los tejidos empresariales para el año 2013

Indicador de Gestión Social	Sabana de Torres	Yondó
Por causas violentas	16,22%	21,74%
Por enfermedades Cardiovasculares	40,54%	39,13%
Por enfermedades transmisibles	3,00%	0,00%
Mortalidad Infantil menores 5 años	13,02%	20,90%
porción de nacimiento en mujeres menores de 19 años	23,00%	25,00%
Mortalidad materna	0,39%	0,00%

Fuente: Basada en el Boletín Sisd No. 37. Plan Territorial de Salud de Yondó (2012-2015). Plan de Desarrollo (2012-2015). DANE, Censo general 2005; Boletín-Perfil Censo 2005 DANE, Estadísticas vitales, (2011-2014).DANE, Boletín de Prensa y Seguridad Social (2013). DANE 2010 (Consolidado población en discapacidad afiliada a un sistema de Salud). Ministerio Salud y de la Protección Social, Indicadores Básicos (2012).Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia, 2010 – ENSIN. Indicadores Sociales Departamentales. Información organizada y consolidada por los autores.

Al analizar el comportamiento de los tejidos empresariales en la segunda investigación se evidencia que una de las principales muerte dentro del tejido de Sabana de Torres es en relación a las enfermedades cardiovasculares igual comportamiento para Yondó, seguido de una porción de nacimientos en mujeres menores de 19 años en los dos tejidos empresariales. Esto es una alarma ya que supera en los dos municipios la media departamental y nacional.

Tabla 18. Principales causas de mortalidad en los municipios de la tercera investigación tejidos empresariales para el año 2014

Indicador de gestión social	Acacías	Castilla La Nueva	Guamal	Paz de Ariporo
Por causas violentas	1,00%	1,00%	0,00%	11,43%
Por enfermedades Cardiovasculares	39,47%	39,47%	1,79%	25,71%
Por enfermedades transmisibles	21,39%	7,00%	11,76%	5,71%
Mortalidad Infantil menores 5 años	20,23%	20,23%	20,71%	27,19%
porción de nacimiento en mujeres menores de 19 años	21,62%	21,62%	28,75%	25,31%
Mortalidad materna	Nd	Nd	Nd	Nd

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los factores críticos comparados se muestra que el municipio de Acacías tiene los índices más altos respecto a enfermedades cardiovasculares y transmisibles, mientras que Castilla La Nueva solo presenta un alto índice en muertes por enfermedades cardiovasculares. Para el caso de Guamal el índice más alto se presenta en porción de nacimientos en mujeres menores de 19 años y para Paz de Ariporo presenta índices altos en muertes por causas violentas y mortalidad infantil. En el caso de la variable mortalidad materna esta información no se encuentra disponible en ninguno de los municipios analizados.

Tabla 19. Calidad en la educación básica, de acuerdo con los resultados de las pruebas SABER 9.

TEJIDO EMPRESARIAL	PORCENTAJE DE ESTUDIANTES CON NIVEL AVANZADO				
	LENGUAJE	MATEMÁTICO	CIENCIAS NATURALES	COMPETENCIAS CIUDADANAS	PROMEDIO
ARAUCA	4%	3%	8%	8%	6%
BARRANCABERMEJA	6%	5%	9%	10%	8%
BUENAVENTURA	1%	1%	3%	3%	2%
CARTAGENA	5%	3%	8%	7%	6%
COVEÑAS	2%	1%	3%	2%	2%
CÚCUTA	6%	7%	11%	9%	8%

Tabla 20. Calidad en la educación básica, de acuerdo con los resultados de las pruebas SABER 9.

TEJIDO EMPRESARIAL	APROBADO (Mínimo + avanzado) DIFERENCIA MUNICIPIO - COLOMBIA				
	LENGUAJE	MATEMÁTICO	CIENCIAS NATURALES	COMPETENCIAS CIUDADANAS	PROMEDIO
ARAUCA	1%	0%	2%	3%	2%
BARRANCABERMEJA	-1%	-1%	-1%	-3%	-2%
BUENAVENTURA	-15%	-18%	-17%	-13%	-16%
CARTAGENA	-8%	-9%	-9%	-9%	-9%
COVEÑAS	-18%	-23%	-14%	-24%	-20%
CÚCUTA	2%	6%	2%	0%	3%

TEJIDO EMPRESARIAL	PORCENTAJE DE ESTUDIANTES CON NIVEL AVANZADO				
	LENGUAJE	MATEMÁTICO	CIENCIAS NATURALES	COMPETENCIAS CIUDADANAS	PROMEDIO
DOSQUEBRADAS	6%	5%	13%	10	9%
NEIVA	6%	8%	14%	12%	10%
ORITO	2%	3%	5%	4%	4%
SARAVENA	4%	7%	9%	8%	7%
TIBÚ	0%	1%	1%	1%	1%
TUMACO	1%	1%	1%	3%	2%
VILLAVICENCIO	6%	6%	13%	12%	9%
YOPAL	6%	6%	13%	13%	10%
YUMBO	3%	1%	6%	5%	4%
PROMEDIO TEJIDOS	4%	4%	8%	7%	6%

Fuente: Elaboración propia, datos ICFES 2013

TEJIDO EMPRESARIAL	APROBADO (Mínimo + avanzado) DIFERENCIA MUNICIPIO - COLOMBIA				
	LENGUAJE	MATEMÁTICO	CIENCIAS NATURALES	COMPETENCIAS CIUDADANAS	PROMEDIO
DOSQUEBRADAS	8%	8%	7%	8%	8%
NEIVA	5%	7%	4%	4%	5%
ORITO	5%	5%	-1%	1%	3%
SARAVENA	4%	14%	4%	1%	6%
TIBÚ	-7%	-12%	-15%	-15%	-12%
TUMACO	-15%	-20%	-13%	-12%	-15%
VILLAVICENCIO	6%	9%	5%	5%	6%
YOPAL	8%	10%	6%	6%	8%
YUMBO	3%	1%	6%	5%	4%
PROMEDIO TEJIDOS	-1%	-2%	-2%	-3%	-2%

Fuente: Elaboración propia, datos ICFES 2013

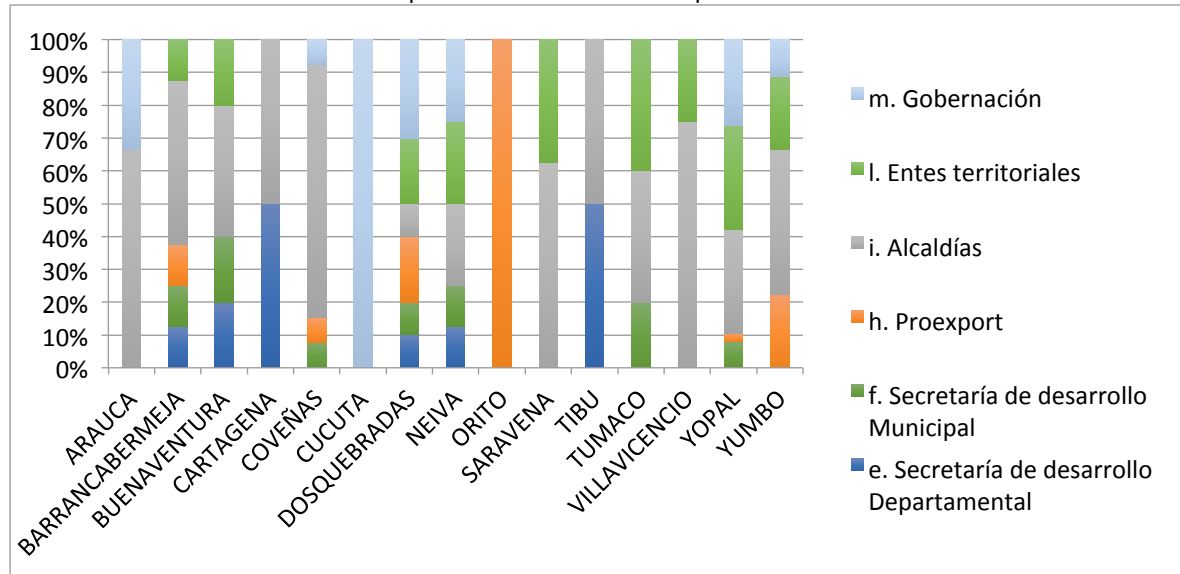
Al igual que con la situación de salud, la tabla 20 muestra en rojo aquellas situaciones calificadas como críticas y en verde aquellas que favorecen el tejido empresarial. Vale la pena señalar que este análisis se concentra en revisar la potencialidad que representan los estudiantes de nivel avanzado para el futuro del tejido empresarial.

En la primera sección de la tabla se muestra por cada una de las 4 competencias evaluadas en las pruebas SABER 9, el porcentaje de estudiantes de nivel excelente, como se observa los mejores resultados se obtuvieron en Yopal, Neiva, Villavicencio y Dosquebradas; en este punto es importante señalar que aquellos tejidos que cuentan con un porcentaje importante de personas de altos niveles educativos contarán con una fuerza laboral y empresarial de más competitiva y productiva, facilitando el crecimiento en el largo plazo del tejido empresarial.

En la segunda sección de la tabla se observan los resultados de aprobación por cada una de las competencias comparando este resultado con la media de Colombia, como se observa los tejidos empresariales de Dosquebradas, Neiva, Yopal, Villavicencio presentaron los mejores resultados, en este grupo también se encuentra el municipio de Saravena, en el que de forma muy especial resalta el alto nivel en la competencia de matemáticas. De otra parte, en el grupo de municipios con resultados críticos muestra a Buenaventura, Tumaco, Tibú, Coveñas, Cartagena y Barrancabermeja, en estos municipios se requiere un esfuerzo importante por mejorar las competencias básicas de los estudiantes pues hacia el futuro su fuerza laboral no le dará fortaleza y sostenibilidad al tejido empresarial. En este caso la frase célebre de Malcom X, “la educación es el pasaporte hacia el futuro, el mañana pertenece a aquellos que se preparan para él en el día de hoy”, explica perfectamente la situación.

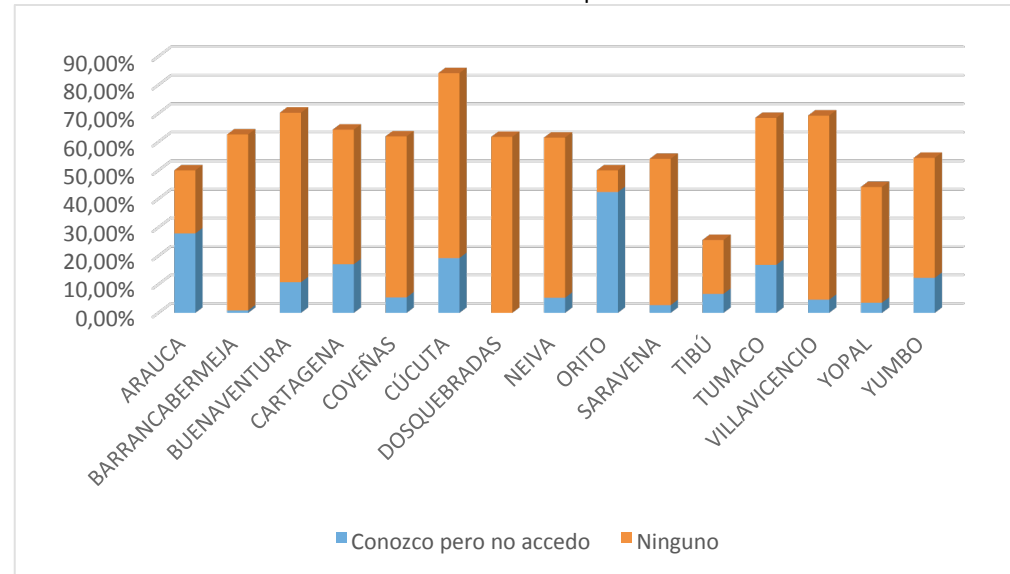
No se puede generar el análisis debido a que no se incluyeron los aspectos del promedio nacional lo cual no permite hacer el comparativo para los municipios de Sabana de Torres, Yondó, Acacías, Castilla La Nueva, Guamal y Paz de Ariporo. Esta dimensión busca ahondar en la relación que existe entre los empresarios y las entidades públicas ya sean del Gobierno Nacional, Departamental o Municipal. Para comprender la relación se parte de la percepción de los empresarios de la relación con el ente público.

Gráfica 83. Entidades estatales con quienes interactúan los empresarios encuestados



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 35.

Gráfica 84. Estado de la no interacción de los empresarios encuestados

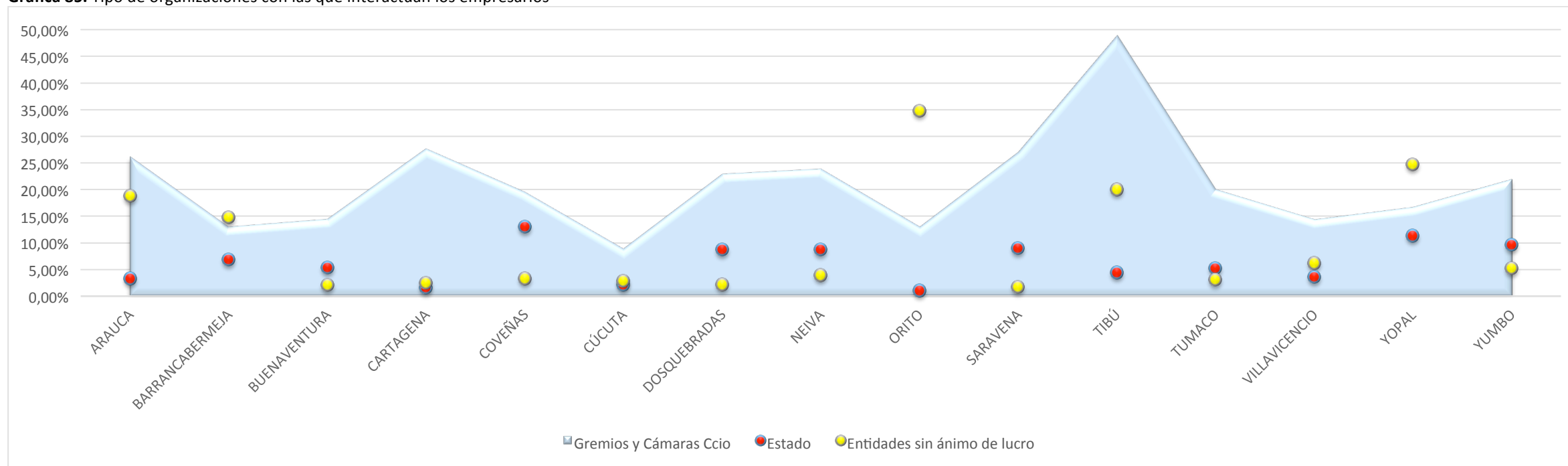


Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 35.

La anterior gráfica muestra que en la mayoría de las empresas encuestadas predomina la interacción con las alcaldías sobre cualquier otra institución estatal. Entidades como Proexport solo tienen una incidencia menor al 2%, aunque en Orito esta es la única entidad referenciada en la ciudad; por su parte ciudades como Yumbo, Yopal, Neiva y Coveñas son las únicas que reconocen interacción con todas las entidades referenciadas. De las 2 gráficas anteriores se observa que la relación empresa-estado es lejana en todos los tejidos empresariales y que es poco común que las empresas interactúen con las entidades públicas, siendo especialmente distante la relación en Cúcuta, Cartagena, Barrancabermeja, Buenaventura, Tumaco y Villavicencio. Los casos de Orito y Arauca son especialmente delicados pues una parte importante de los empresarios manifiestan conocer la oferta pública no acceden a ella. Esta situación se constituye en un reto para los gobernantes que deben buscar un mayor acercamiento y confianza con los empresarios.

No se genera análisis debido al manejo metodológico de la investigación ya que no cuenta dentro de las preguntas de la encuesta con el enfoque adecuado para generar el respectivo análisis del equipo de trabajo.

Gráfica 85. Tipo de organizaciones con las que interactúan los empresarios



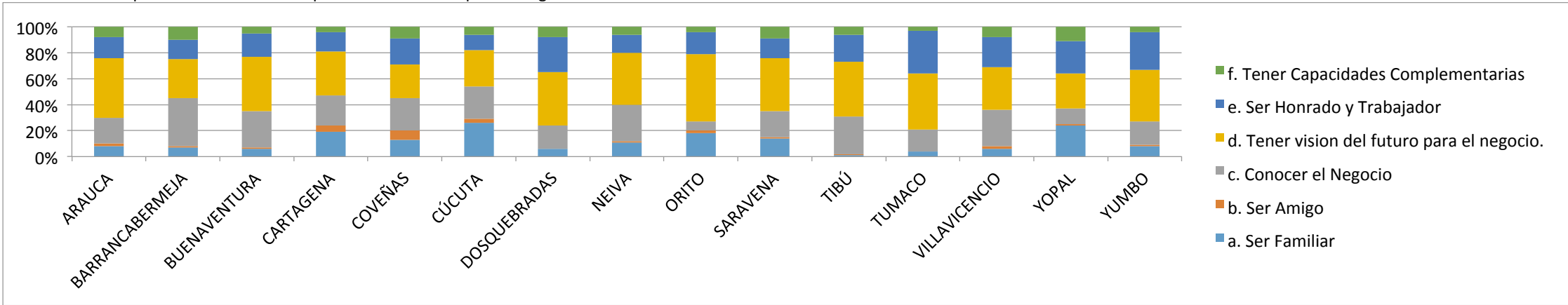
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 35.

La gráfica anterior agrupa las entidades con las que las empresas se relacionan en tres grupos: gremiales (incluye las Cámaras de Comercio), sin ánimo de lucro (cooperativas, fundaciones, ONG) y las estatales anteriormente analizadas. Como resultado observado en Barrancabermeja, Orito y Yopal las entidades sin ánimo de lucro tienen mayor interacción que los gremios, pero la tendencia general es que los empresarios interactúan con sus gremios, luego con el estado y por último con las entidades sin ánimo de lucro. No se generó dentro de la segunda y tercera investigación enfoque adecuado para generar el comparativo dentro de los municipios analizados.

3.5.3. Cultura para hacer negocios

Esta dimensión busca presentar algunos aspectos relacionados con la cultura para hacer negocios de las empresas en los tejidos empresariales, como las razones para asociarse con otros o la valoración de las marcas empresariales.

Gráfica 86. Principales razones de las empresas encuestadas para escoger socios o dueños



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 9.

Las principales razones para asociarse, según los empresarios encuestados en la primera investigación son diferenciadas de acuerdo a cada tejido, no obstante la tendencia nacional tiene en la visión del futuro para el negocio y el conocimiento del mismo como las principales; la razón que menos tiene peso para asociarse es la de ser amigo. Teniendo en cuenta los resultados tan diversos se hace necesario ahondar en futuros estudios para conocer las causas de estas tendencias. Debido al manejo metodológico se incluyó la pregunta con un enfoque diferente por lo cual no se puede generar un comparativo con la primera investigación.



ASPECTOS DE PROSPECTIVA

4. ASPECTOS DE PROSPECTIVA

La prospectiva parte de la idea de conocer el futuro que aún no existe y que depende totalmente de nuestras acciones actuales. Autores como Godot (2009), Makridakis et al. (1983) la definen con expresiones muy sencillas tales como “ver a lo lejos” y Bertrand de Jouvenel (1967) afirma “que el futuro es múltiple”.

De acuerdo con estas líneas de pensamiento se puede proponer como definición aquella en que se toma la prospectiva como la anticipación de los futuros escenarios. Según Godet “constituye una anticipación proactiva y preactiva para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados”. Y según Inayatullah (1990), “los estudios de prospectiva permiten la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate, a fin de forjar nuevas redes sociales. Para ello es crucial identificar una visión estratégica que no resulte utópica sino que reconozca y explique sus implicancias para las correctas decisiones y acciones del día de hoy”.

Para el desarrollo del análisis de prospectiva, se llevaron a cabo una serie de talleres y espacios de consenso en cada tejido empresarial con actores representativos, para generar una matriz de influencia-dependencia entre las variables del sistema. Este resultado sirvió como insumo de información para el software de simulación MIC-MAC, que agrupó las diferentes variables según sus niveles de influencia y dependencia en el sistema para los tres escenarios de tiempo (actual, mediano plazo y largo plazo).

Con el propósito de acopiar información relevante para el Proyecto, de parte de actores locales, el ejercicio de prospectiva se estructuró sobre la base de dos secciones de información:

1. Construcción de la Matriz de Influencia-Dependencia: generar para el municipio la matriz de influencia-dependencia entre treinta variables representativas del sistema.
2. Selección y sustentación de Variables y Relaciones relevantes: esta sección de información contiene la explicación consensuada de cada subgrupo, sobre la variable que el grupo consideraba es la más importante para actuar sobre su municipio. También se les solicitó a cada grupo, la explicación sobre las dos relaciones de variables, que consideraban más preponderantes para su municipio. El análisis de ambas informaciones, permite conocer la explicación consensuada (en cada subgrupo), sobre cuáles factores pueden o deben dinamizarse en su territorio y su tejido empresarial, a partir de su experiencia y conocimiento.

Los análisis de la información de los talleres fueron realizados bajos los siguientes patrones:

1. Análisis y Explicación de los resultados de la matriz de Influencia-Dependencia mediante los resultados del *Software* MICMAC: generación de gráficos descriptivos y análisis de los escenarios de Momento Actual, Mediando Plazo y Largo Plazo; grupos de variables (motrices, claves, resultantes, excluidas y de pelotón) y finalmente, aquellas variables claves con potencial importante para la generación de impacto en el sistema.

2. Variables propuestas y argumentadas por los asistentes: análisis de las relaciones y variables sustentadas, por escrito, por los asistentes en el taller y la relación de éstas últimas, con los resultados del numeral 1.
3. Identificar y Explicar elementos comunes entre el Marco Teórico y los análisis de los numerales (1) y (2).

Las variables analizadas corresponden a las actividades económicas que interactúan en un tejido empresarial estándar, así como factores que permiten evaluar tanto el fortalecimiento económico de los territorios, como el capital humano, los programas de emprendimiento, entre otros. Las variables analizadas fueron:

1. Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca (AGRI)
2. Explotación de Minas y Canteras (MINAS)
3. Industrias Manufactureras (MANUF)
4. Suministro de Electricidad, Gas, Vapor y Aire Acondicionado (ELECTR)
5. Distribución de Agua; Evacuación y Tratamiento de Aguas Residuales, Gestión (AGUAS)
6. Construcción (CONSTRUC)
7. Comercio al por Mayor y al por Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas (COMERCIO)
8. Transporte y Almacenamiento (TRANSP)
9. Alojamiento y Servicios de Comida (ALoj)
10. Información y Comunicaciones (INFORM)
11. Actividades Financieras y de Seguros (FINANC)
12. Actividades Inmobiliarias (INMOBIL)
13. Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas (PROFES)
14. Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo (ACT_ADM)
15. Administración Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria (ADM_PUBL)
16. Educación (EDUC)
17. Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social (AT_SALUD)
18. Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreación (ART_RECREA)
19. Otras Actividades de Servicios (OTRAS)
20. Actividades de los Hogares Individuales en Calidad de Empleadores; Actividades no Diferenciadas de los Hogares Individuales como Productores de Bienes y Servicios para Uso Propio (ACT_HOGAR)

21. Actividades de Organizaciones y Entidades Extraterritoriales (ACT_EXTRAT)
22. Disponibilidad de Recurso Humano con Capacidad de Integrarse a las Tareas Productivas y Económicas Requeridas por el Municipio (DISP_RH)
23. Competencias, Saberes y Experiencias del Recurso Humano de la Región (COMPET)
24. Participación del Municipio en Redes y con la Institucionalidad Departamental, Nacional e Internacional (PART_REDES)
25. Espacios de Construcción de Visión y Generación de Consensos entre Actores del Territorio: Academia-Empresa-Estado, Agendas de Competitividad, etcétera (CONSENSOS)
26. Programas de Fomento Local y Regional para la Generación de Nuevos Emprendimientos Innovadores y Empresarios Dinamizadores del Tejido Empresarial (FOMENTO)
27. Seguridad de Instalaciones y de las Personas (SEGURIDAD)
28. Disponibilidad de Diversos Oferentes de Productos y Servicios para las Demandas Locales (OFERENT)
29. Oferta de Productos y Servicios con Capacidad de Acceso a Mercados Locales, Regionales, Departamentales, Nacionales e Internacionales (OFERT_PROD)
30. Infraestructura, Disponibilidad y Calidad de Medios de Transporte, Telecomunicaciones e Instalaciones Locales (INFRAESTR)

Un punto clave de la organización y análisis de la información de los talleres de prospectiva, es organizar los resultados en un matriz de influencia-dependencia, dentro de esta matriz el equipo investigador reconoce 5 zonas en las que ubica las variables y de acuerdo a dicha ubicación realiza la interpretación de los resultados. Las 5 áreas mencionadas son:

Tabla 21. Descripción de áreas en la matriz de análisis prospectivo de variables

Variables claves (de enlace)	Con el mayor potencial de impacto sobre el sistema, por su alta influencia y alta dependencia, cuadrante superior derecho
Variables motrices	Con alta influencia en el sistema, pero no son influidas apreciablemente por las demás, cuadrante superior izquierdo
Variables resultantes	Influyen poco en el sistema pero son muy influidas por las demás, cuadrante inferior derecho
Variables excluidas	Son poco influyentes y poco dependientes de las demás, cuadrante inferior izquierdo.
Variables pelotón	Son medianamente influyentes y medianamente dependientes. Se ubican a la mitad de la matriz formando una “L” invertida entre el nivel medio de dependencia y el nivel medio de influencia.

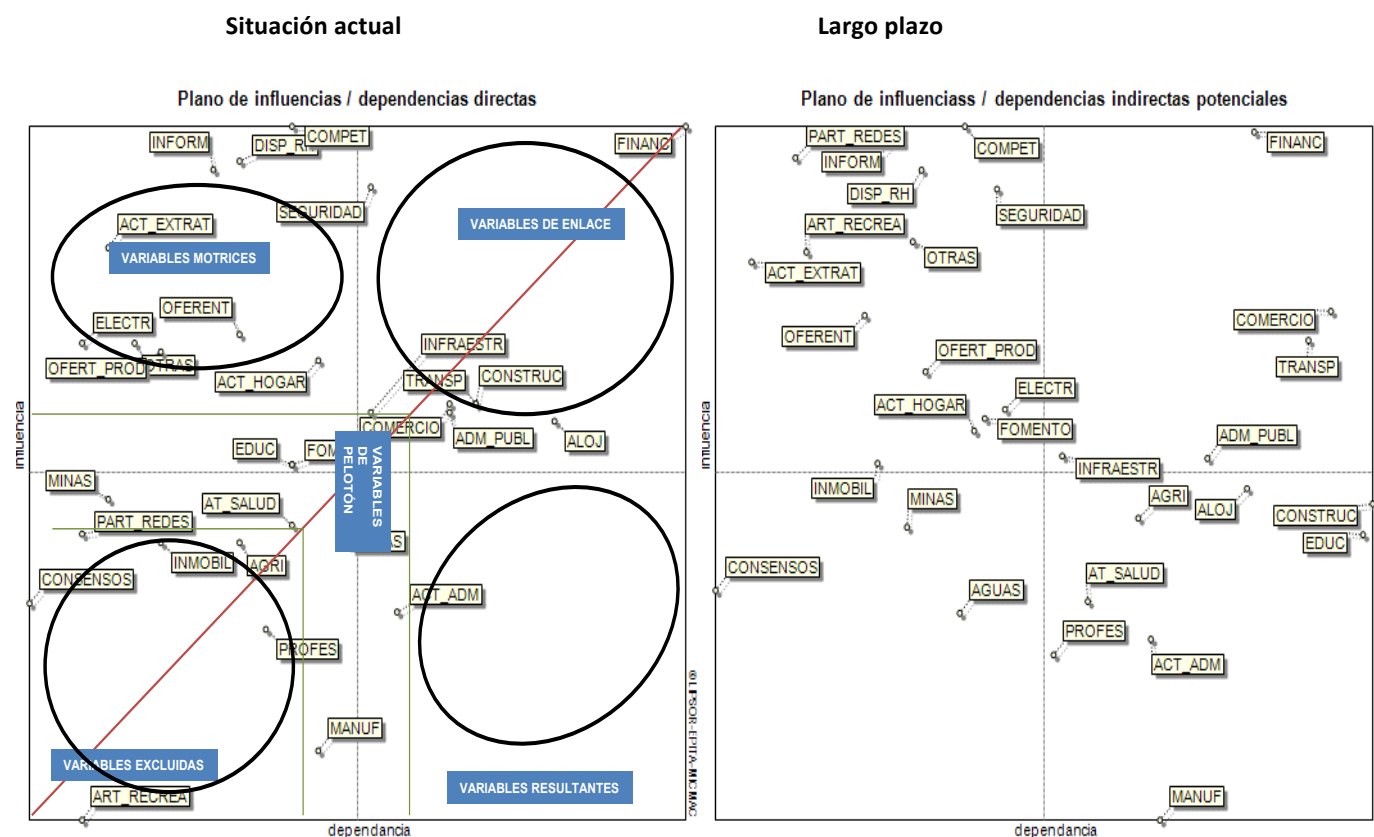
Fuente: Análisis estructural Mlc-Mac, ajustado por el equipo investigador

A continuación se toman los escenarios actuales y el de largo plazo contrastando los resultados para cada uno de los tejidos empresariales, se esta forma se pude observar el movimiento de las variables en los cinco cuadrantes, lo que permite al equipo investigador concluir sobre la relevancia de las mismas en el tejido empresarial.

En los documentos de investigación individuales de cada tejido se realizó este ejercicio de forma diferente pues fueron comparados el escenario actual y el de mediano plazo, pues dicha comparación era esencial para determinar las actividades a fortalecer en prospectiva.

4.1. Arauca

Gráfica 87. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Arauca



En el tejido empresarial de Arauca se identifican algunos cambios relevantes de las variables claves del sistema entre los escenarios de actual y de largo plazo. Las variables identificadas como claves en el escenario actual son las actividades financieras que incluye las Mipymes financieras (actividad económica de prospectiva a seguir consolidando), infraestructura, construcción, transporte, comercio, y alojamiento.

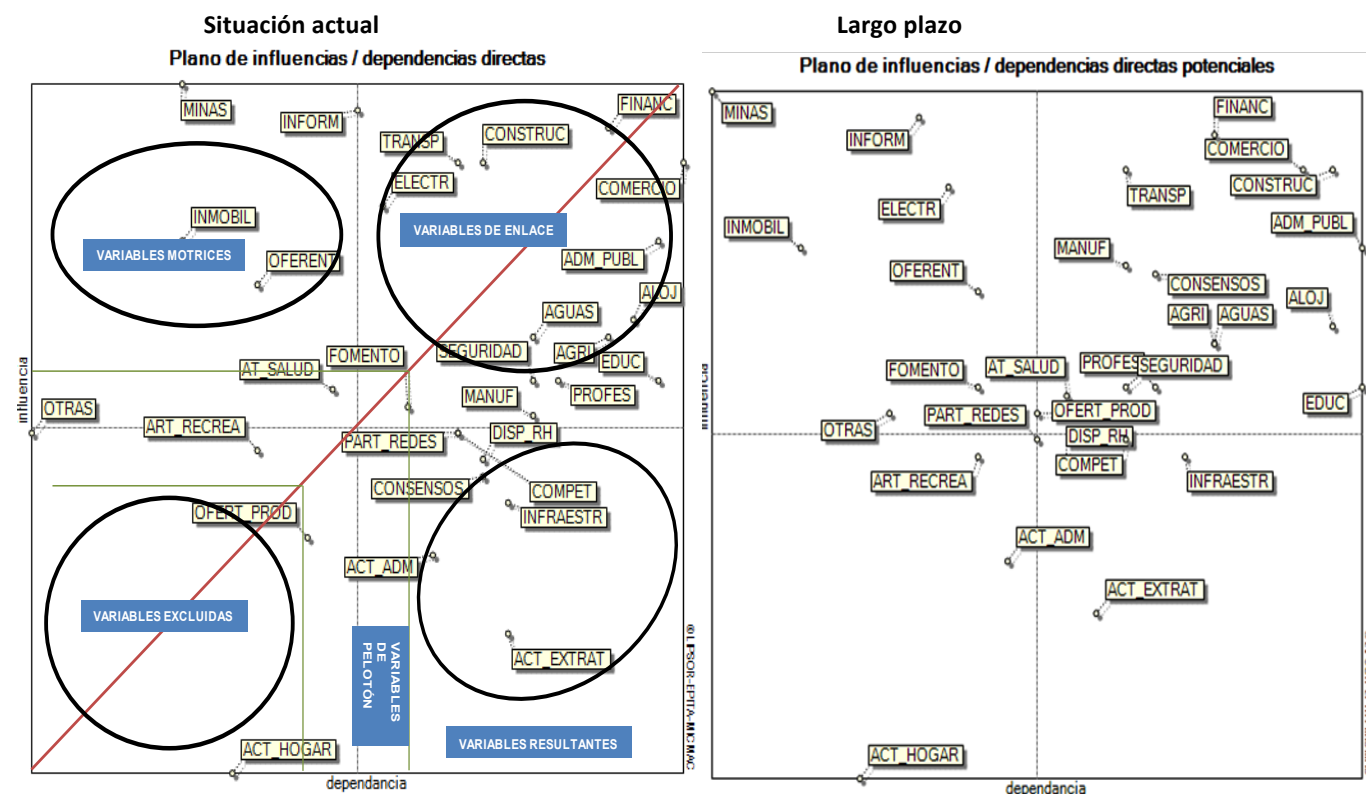
Estas variables mantienen su condición relevante en el escenario de largo plazo, excepto construcción y alojamiento que disminuyen su nivel de influencia. Cabe anotar que la construcción fue identificada como una actividad económica para fortalecer, pero no se proyecta como clave en el futuro. A su turno, en tanto se proyecta mayor influencia de la variable comercio, se identifica menor influencia de la variable infraestructura en el escenario futuro. No se identifica ingreso de variables clave nuevas en el escenario de largo plazo.

El análisis sugiere que deben dirigirse estrategias de fortalecimiento de las actividades relacionadas con la construcción, de modo que el posible escenario

de largo plazo se modifique aumentando el nivel de influencia de esta variable. De igual forma debe prestarse principal atención a las actividades financieras, pues se proyectan de manera muy favorable para el futuro del tejido empresarial, así mismo se requiere que las actividades financieras y de inversión se canalicen efectivamente a las pequeñas empresas para fortalecerlas.

4.2. Barrancabermeja

Gráfica 88. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Barrancabermeja



Las situaciones actual y de largo plazo muestran que la mayoría de las actividades son claves para activar el tejido empresarial, esta situación resulta en una alta dosis de dinamismo en la región y por ello un interesante grado de potencial de éxito en los intentos por lograr la evolución en el sistema.

Según los datos que presenta la gráfica, el tejido empresarial de Barrancabermeja presenta pocos cambios en las variables clave de escenario actual respecto al largo plazo. En la situación actual aparecen como variables clave las actividades financieras, construcción, transporte, suministro de electricidad, comercio, administración pública, suministro de agua, seguridad, educación, servicios de alojamiento, agricultura, manufactura, actividades profesionales y programas de fomento al emprendimiento local.

En estas variables se incluyen las actividades económicas de vanguardia y de prospectiva a fortalecer en el tejido empresarial: construcción de obras civiles y residenciales, comercio de la cadena petrolera, operadores logísticos multimodales, pesca, programas de fomento a emprendimientos en agro y agroindustria y manufactura en el sector petrolero y metalmecánico, por lo anterior, aportarán de forma significativa a afrontar los retos de los grandes

proyectos de infraestructura que se están llevando a cabo en la ciudad, los cuales tienen incidencia e impacto nacional. En el largo plazo, además de las variables mencionadas se proyectan como variables clave la salud, oferta de productos y servicios con capacidad de acceso a distintos mercados y espacios de consenso entre actores del territorio y dejan de ser claves los programas de fomento al emprendimiento local y el suministro de electricidad.

La participación en Redes, la Infraestructura y la Disponibilidad de Recursos Humanos, son influenciadas por las demás variables, pero no tienen influencia media en las demás. La presencia en esta categoría de la Disponibilidad de Recursos Humanos, llama la atención para actuar y convertirla en una variable con mayor influencia (clave); para esto la Educación que aparece como variable clave es un factor dinamizador fundamental.

El análisis en prospectiva de la cadena del petróleo realizado con base en el ejercicio desarrollado por el equipo investigador a partir de las variables minas, actividades extractivas, manufacturas, comercio y consensos muestra que la cadena petrolera es la más influyente en el tejido empresarial del municipio en la actualidad, y que en los próximos años se mantendrá como la más importante. La tendencia de esta cadena es aumentar gradualmente su influencia en el tejido empresarial de Barrancabermeja y un factor clave para que la cadena mantenga dinamismo será la capacidad de crear consensos entre sus actores y entre la cadena y el tejido social.

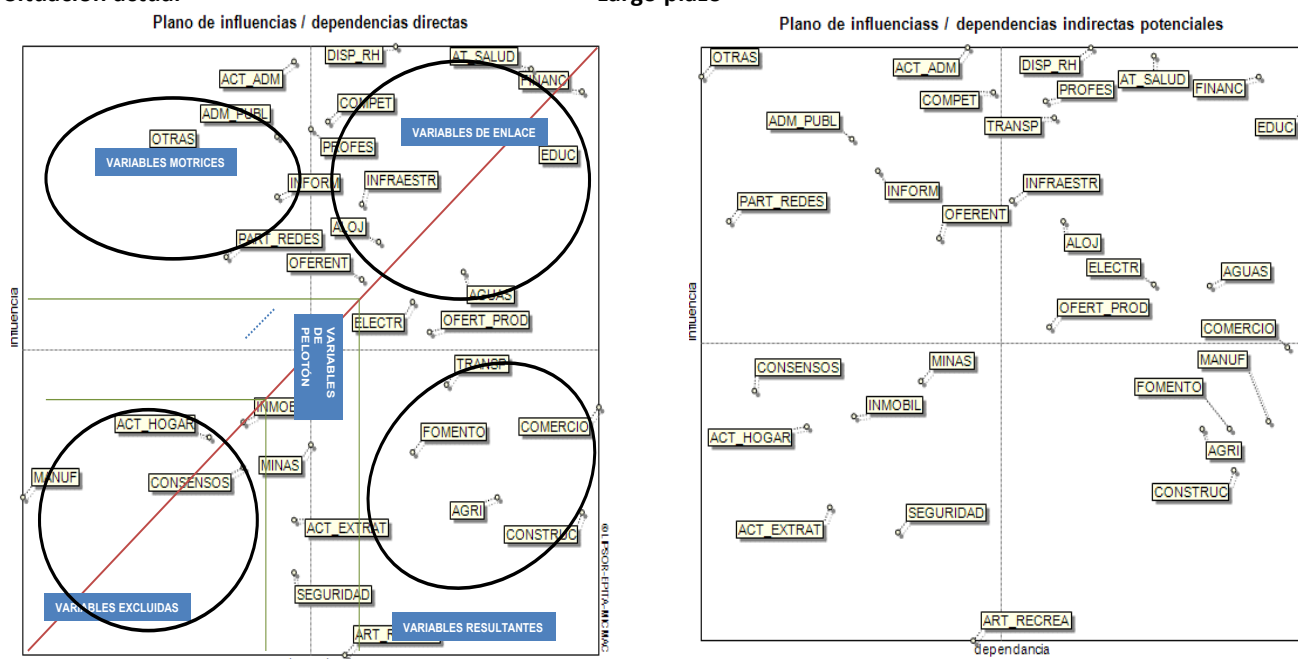
El tejido empresarial de Barrancabermeja exige diversificación y menor dependencia de la industria petrolera en el futuro, razón por la cual es adverso que los programas de fomento al emprendimiento local pierdan relevancia en el largo plazo; sin embargo resalta que la administración pública permanezca como clave, lo que sugiere un verdadero reto para que la clase dirigente de la ciudad no pierda el norte en la elaboración de políticas públicas que puedan potenciar la disminución de la dependencia del tejido empresarial a la actividad petrolera.

4.3. Buenaventura

Gráfica 89. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Buenaventura

Situación actual

Largo plazo



El análisis de prospectiva del tejido empresarial de Buenaventura, refleja un comportamiento estable en las relaciones de influencia y dependencia de las variables desde la situación actual hacia la proyección de largo plazo.

Las variables clave en el sistema actualmente incluyen: educación, infraestructura, distribución de agua, servicios de alojamiento, actividades financieras, actividades de salud, disponibilidad de oferentes de productos y servicios para las demandas locales, electricidad, disponibilidad del recurso humano, infraestructura, competencias, saberes y experiencias del recurso humano y oferta de productos y servicios con capacidad de acceso a distintos mercados.

En el largo plazo las variables de competencias, saberes y experiencias del recurso humano, disponibilidad de oferentes de productos y servicios para las demandas locales, pierden su condición de variables clave al disminuir su nivel de dependencia en el sistema, en tanto las demás permanecen con leves cambios en los niveles de influencia y dependencia.

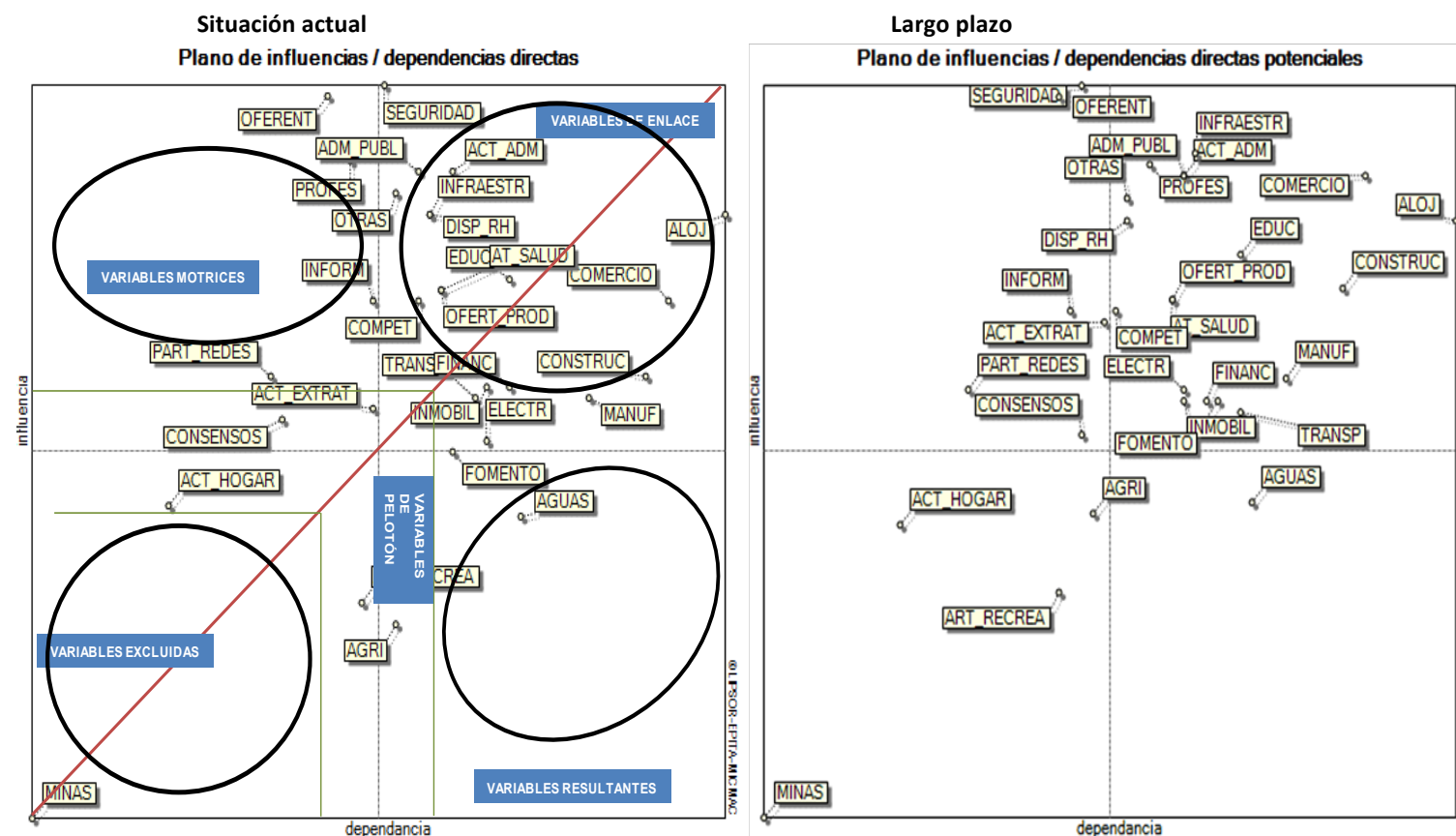
La salida de estas variables requiere atención central pues el tejido empresarial de Buenaventura exige un capital humano cualificado y capacidad de autoabastecimiento con oferentes locales. Entre las variables que permanecen como claves en el largo plazo se destaca la actividad de servicios de alojamiento que se considera una actividad económica para fortalecer. Esta variable es de importancia central para proyectar, además, actividades turísticas del pacífico colombiano.

Por otra parte, las variables de actividades profesionales y el transporte se proyectan como variables clave a futuro, pues se identifica un mayor nivel de dependencia en ambas en este escenario. La actividad de transporte y almacenamiento, incluye los operadores logísticos y el transporte de carga, ambas actividades de vanguardia para seguir fortaleciendo dado que se relacionan con la actividad portuaria de Buenaventura. Resalta el movimiento de la variable transporte que corresponde a la actividad empresarial más importante de la ciudad, es claro que cada vez tienen más influencia sobre el tejido empresarial ratificando así su importancia en el mismo.

La variable educación es clave para el tejido empresarial en todos los escenarios y se muestra como una de las variables que tiene mayor potencial para dinamizar el tejido empresarial, por esto los esfuerzos que se desarrollen en Buenaventura para mejorar en este tema y superar los bajos niveles que se presentan en cuanto cobertura y calidad son fundamentales para el tejido empresarial. Llama la atención que la variable seguridad tiene poca influencia sobre el tejido empresarial de Buenaventura en todos los escenarios, lo que en opinión del equipo investigador podría mostrar la enorme distancia que existe entre el tejido social y el tejido empresarial en el municipio, indicando que muchos empresarios realizan sus operaciones y negocios como enclaves desarticulados de la realidad social de Buenaventura.

4.4. Cartagena

Gráfica 90. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Cartagena



En el tejido empresarial de Cartagena el número de variables clave en la situación actual y en el largo plazo es significativo, esto indica una alta oportunidad de movilizar el sistema a través de un gran número de actividades, pero al mismo tiempo un excesivo dinamismo en muchas direcciones, puede terminar sin un efecto trascendente para el territorio.

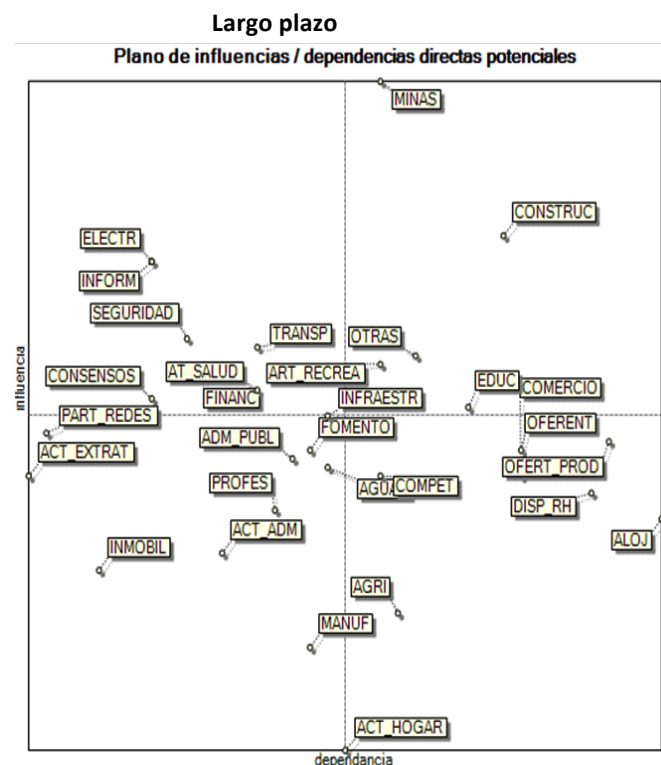
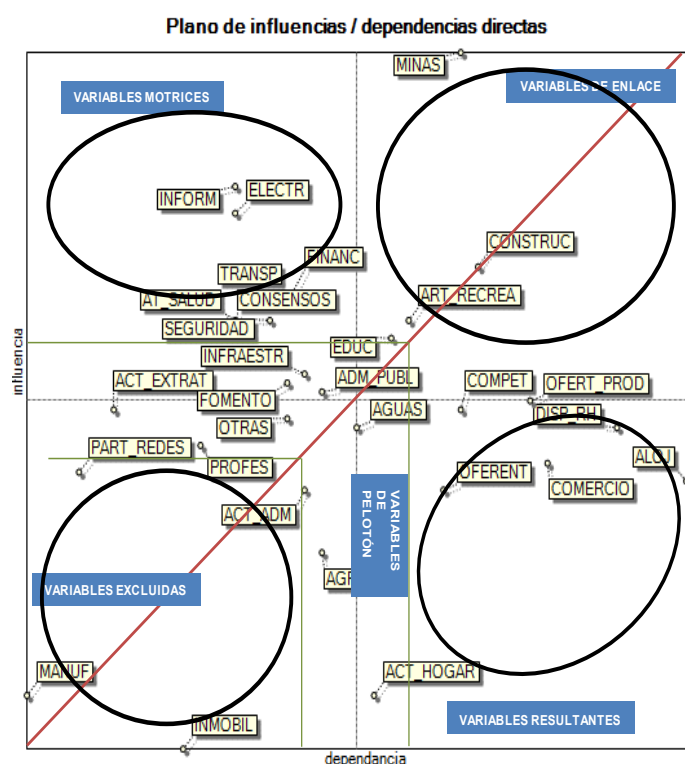
En el escenario actual se incluyen las actividades de seguridad, administración, infraestructura, administración pública, disponibilidad del recurso humano, servicios de alojamiento, comercio, educación, salud, oferta de productos y servicios con capacidad de acceso a distintos mercados, construcción, suministro de electricidad, actividades financieras, actividades inmobiliarias, seguridad, otras actividades, manufactura y transporte. La investigación del tejido empresarial de Cartagena concluyó que los servicios de alojamiento, educación, salud, manufactura y construcción son actividades económicas de vanguardia o prospectiva a fortalecer.

En el largo plazo ingresan como variables clave los programas de fomento local al emprendimiento, las competencias, saberes, experiencias del recurso humano y las actividades profesionales; salen las actividades de seguridad y en menor medida de administración pública que en común son de responsabilidad de las entidades estatales.

Entre estas actividades vale la pena resaltar la educación, la infraestructura, la construcción, la industria, el comercio y las telecomunicaciones. La educación como principal proveedor de mano de obra calificada con competencias específicas relacionadas con las necesidades del territorio. La infraestructura como mecanismo de articulación interna y con otros tejidos empresariales. La construcción como sector generador de empleo y jalonador de otros sectores como el inmobiliario, el financiero (créditos de vivienda), entre otros. La industria como principal sector de generación de valor y potencialidad de generar encadenamientos productivos. El comercio interno e internacional como fuente principal de empleo. Y las telecomunicaciones en la apertura de nuevos canales de negocios. Las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación considerados como parte de las actividades económicas de vanguardia a fortalecer en el tejido, no se proyectan como clave en ninguno de los dos escenarios. Esto implica que deben orientarse acciones para lograr que esta variable se concatene con otras del sector turístico como la del alojamiento y comercio para así jalonar positivamente esta aglomeración productiva.

4.5. Coveñas

Gráfica 91. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Coveñas
Situación actual

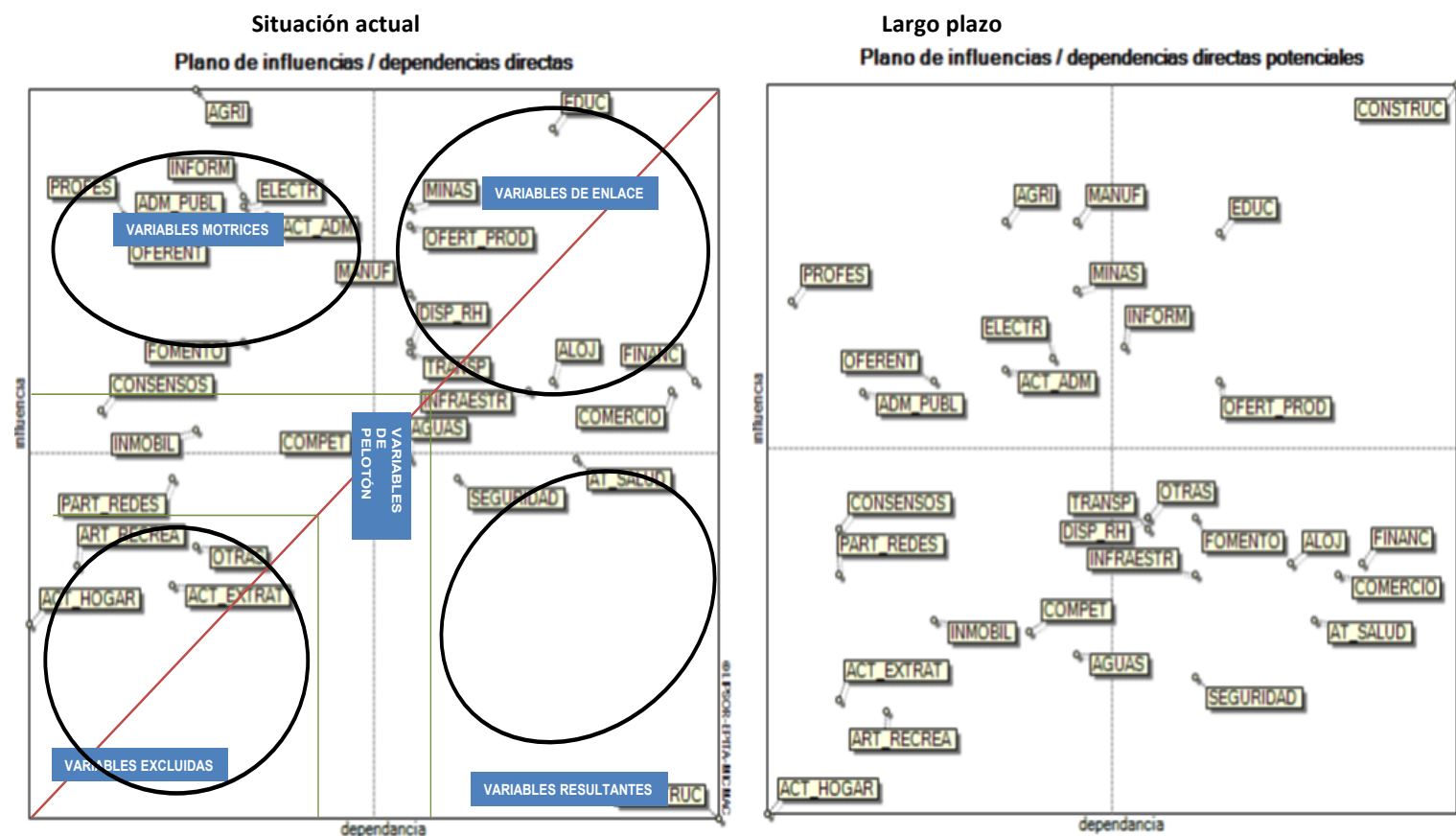


El tejido empresarial de Coveñas tiene pocas variables clave en el escenario actual y en el de largo plazo. En el actual, se incluyen la explotación de minas y canteras, construcción y las actividades artísticas y recreativas. Por su parte, el escenario de largo plazo incluye como nueva variable clave infraestructura quedando las demás en la misma condición inicial.

Es importante señalar que las actividades que la investigación concluyó deben ser fortalecidas no se identificaron en ninguno de los escenarios como claves. Esta situación es compleja pues refleja disparidad entre un escenario posible reflejado en el largo plazo, y el escenario deseable expresado por los actores del tejido empresarial. En este orden de ideas, las acciones de la institucionalidad pública y los actores privados deben concentrarse en buena medida en lograr que las actividades comerciales, de alojamiento (relacionadas con el turismo de playa), servicios de transporte, suministro de agua y actividades manufactureras sean fortalecidas en el mediano y largo plazo, y de esta manera aumenten su relevancia en el tejido empresarial.

4.6. Cúcuta

Gráfica 92. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Cúcuta



Según los datos de la gráfica anterior, en el tejido empresarial de Cúcuta se identifican cambios relevantes de las variables claves entre el escenario actual y el de largo plazo. Las variables claves actuales son educación, explotación de minas y canteras, oferta de productos y servicios con capacidad de acceso a distintos mercados, alojamiento, actividades financieras, comercio, disponibilidad de recurso humano, transporte, infraestructura y actividades de manufactura.

De estas variables, educación y oferta de productos y servicios con capacidad de acceso a distintos mercados, permanecen en condición de claves en el largo plazo, pues las demás disminuyen sus niveles de influencia y dependencia en el sistema. Es decir que las variables de explotación de minas y canteras, servicios de alojamiento y actividades de manufactura que son consideradas como actividades económicas a fortalecer no se proyectan como claves en el largo plazo de acuerdo al ejercicio de prospectiva.

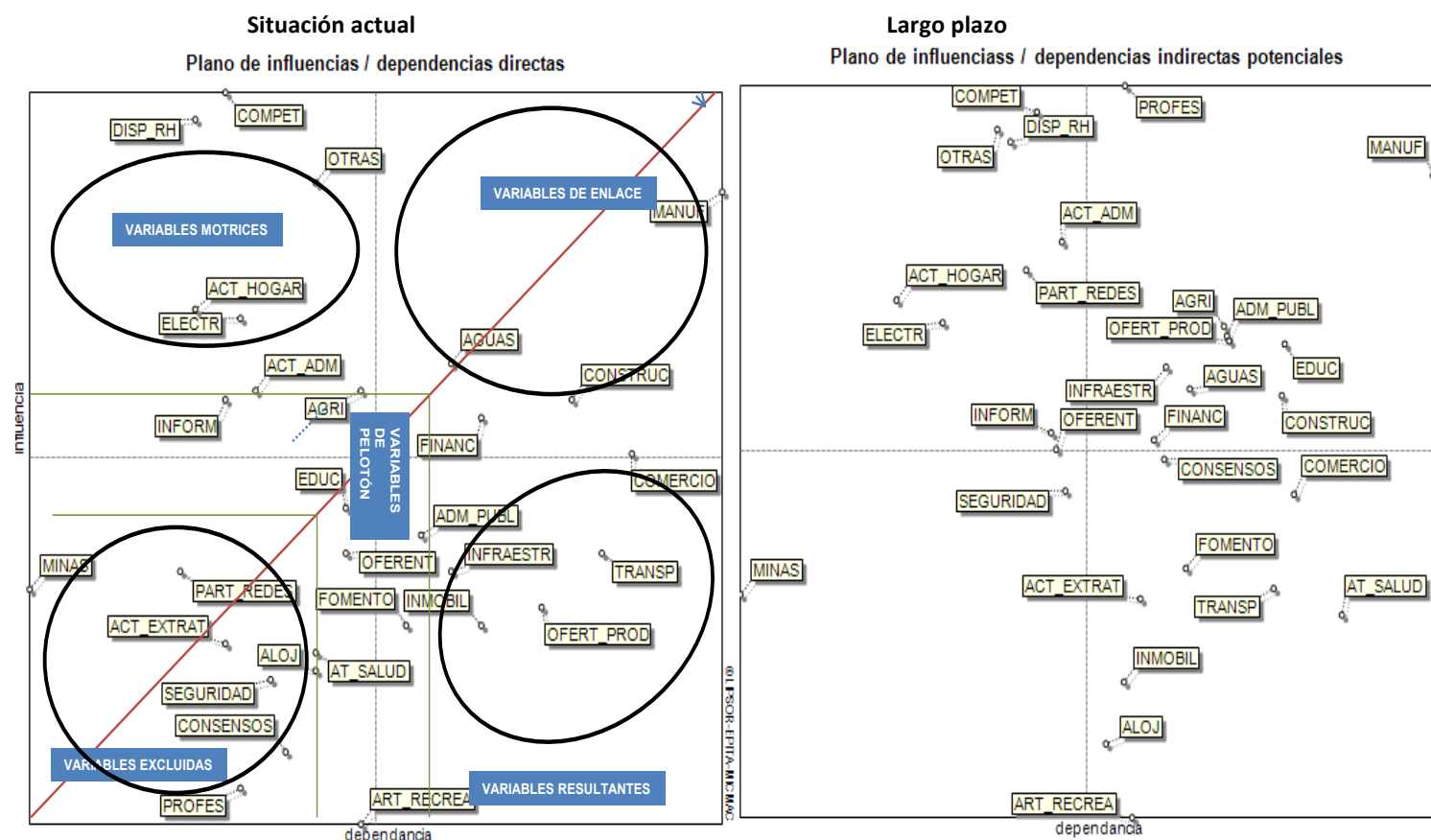
Dada la condición de frontera, es importante que los servicios de alojamiento no pierdan su condición clave a futuro, de modo que pueda incentivarse el turismo con Venezuela en un eventual cambio de

condiciones socioeconómicas en el vecino país en el mediano plazo. De igual forma, dado el importante flujo comercial del territorio, las actividades de manufactura requieren apoyo por parte de actores públicos y privados para agregar valor a la producción local.

Por otra parte, solo una nueva variable, que además es una actividad económica a fortalecer en el tejido empresarial, se posiciona como clave en el futuro, construcción, aumentando significativamente su nivel de influencia en el sistema respecto al escenario actual.

4.7. Dosquebradas

Gráfica 93. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Dosquebradas



El 60% de las variables no poseen una alta influencia en el sistema. Es interesante observar que no son muchas las variables “Clave”, lo que permite un foco de acción interesante para el tejido empresarial. Las que pertenecen a esta categoría son muy importantes para el territorio, según lo revelan los registros mercantiles, los *focus group* y las agendas de competitividad de Dosquebradas. Entre éstas se destacan: Manufactura, Construcción y Financiación.

Es interesante ver que las variables “motrices” (alta influencia y baja dependencia), particularmente de más alta influencia son “Competencias del Recurso Humano”, “Disponibilidad de Recurso Humano para las actividades Productiva” y “COMPETEN”. Al respecto es importante resaltar que todas estas variables tienen la posibilidad de nutrirse efectivamente de la cercanía de Dosquebradas de Pereira, ciudad capital, con infraestructura importante en varios de estos factores (educación, salud, participación de redes, emprendimiento, etc.).

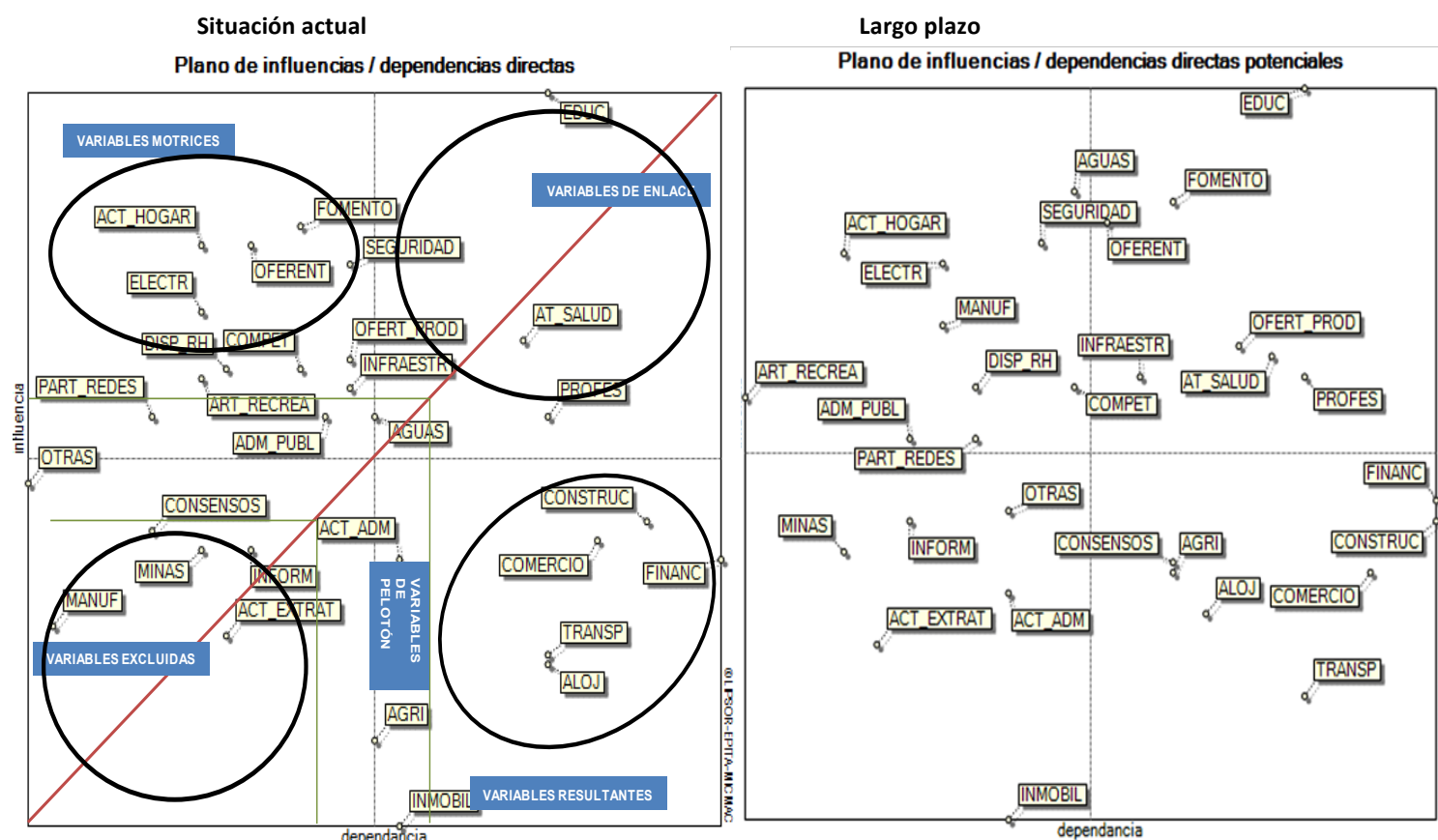
Los resultados de la gráfica muestran que en el tejido empresarial de Dosquebradas se identifican cambios relevantes en las variables clave del sistema entre la situación actual y el escenario de largo plazo. Las variables clave actuales son las actividades de manufactura, construcción y actividades financieras consideradas

actividades económicas a fortalecer en el tejido empresarial. Estas variables mantienen su condición a futuro y no se identifican variaciones importantes en cuanto a influencia y dependencia en el largo plazo. A su vez, en el largo plazo como variables claves nuevas se identifican las actividades profesionales, agricultura, administración pública, oferta de productos y servicios con capacidad de acceso a distintos mercados e infraestructura.

Entre las actividades profesionales se incluyen actividades de investigación, lo que indica un reto local para fortalecer en el tejido por parte de los diferentes actores. En general, el análisis de prospectiva de Dosquebradas refleja una coincidencia entre el escenario posible y deseable de largo plazo; en particular, se espera que se fortalezcan aún más las actividades de manufactura que tienen un peso relativo importante en el tejido empresarial.

4.8. Neiva

Gráfica 94. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Neiva



Tal como lo muestra la gráfica, el tejido empresarial de Neiva presenta cambios importantes de las variables claves de prospectiva entre la situación actual y el largo plazo. En el primer escenario solo son variables claves la educación, la salud y las actividades profesionales. Observar que la variable de agricultura y piscicultura se ubica como pelotón muestra que tiene potencial para dinamizar el tejido empresarial en un escenario futuro, llegar a dicho escenario dependerá del dinamismo que los actores empresariales de estas actividades le impriman a sus empresas.

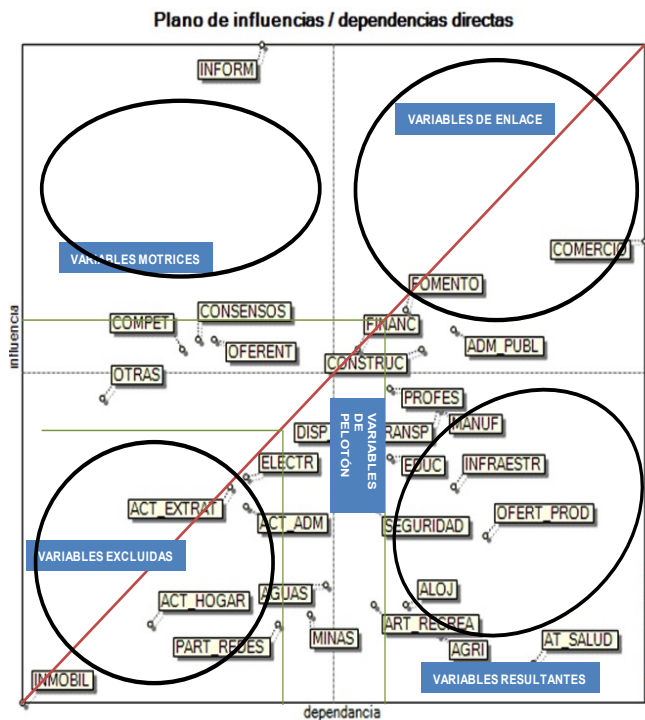
En el largo plazo, además de las variables mencionadas, se proyectan como claves la oferta de productos y servicios con capacidad de acceso a distintos mercados, infraestructura, los programas de fomento al emprendimiento local y la disponibilidad de distintos oferentes para las demandas locales.

La educación ocupa un lugar especial en el análisis, pues es la variable que muestra mayor influencia sobre las demás tanto en el escenario actual como en el largo plazo. Para que esto se logre y se impacte de manera favorable otras variables como la disponibilidad de recurso humano cualificado, se precisan políticas focalizadas de formación en distintos niveles y en formación para el trabajo. Que dentro del escenario de largo plazo se mantengan las variables de salud y educación es evidencia de la existencia de un círculo virtuoso entre las dos en el que las instituciones de educación superior tienen una muy importante oferta.

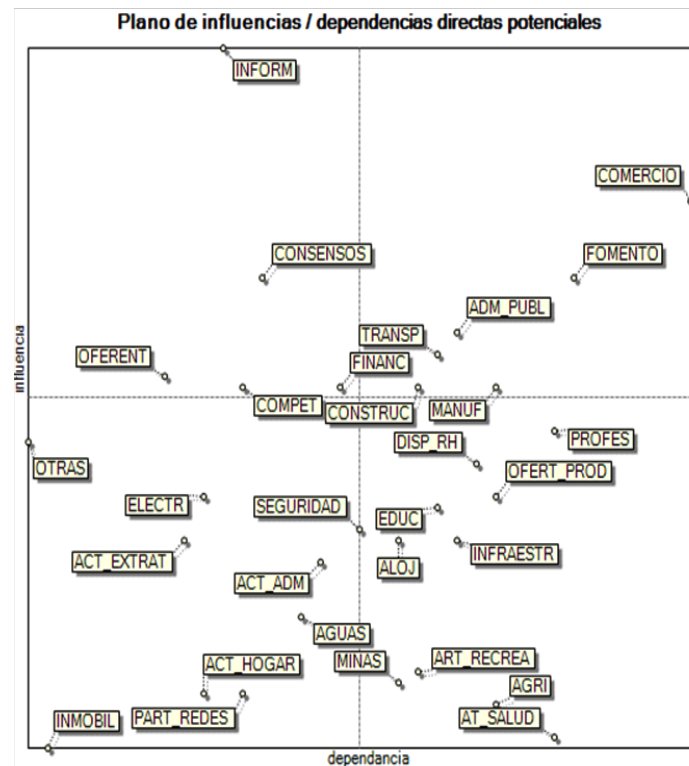
En este escenario se observa también un aumento de la influencia de las variables infraestructura y construcción que da cuenta de la importancia que estas tienen dentro del tejido empresarial. En el largo plazo también se observa que las actividades de fomento del tejido empresarial se convierten en variables clave, por lo que es de importancia desarrollar programas de fortalecimiento empresarial y de emprendimiento que se vienen ejecutando.

4.9. Orito

Gráfica 95: Análisis prospectivo Tejido Empresarial Orito



Largo plazo



Los resultados de la gráfica evidencian que en el tejido empresarial de Orito las variables claves en el escenario actual y de largo plazo son pocas. El escenario actual incluye el comercio, programas de fomento local para el emprendimiento, actividades financieras, administración pública y construcción. De éstas, solo el comercio es considerada en el estudio como una actividad económica de vanguardia a fortalecer en el tejido.

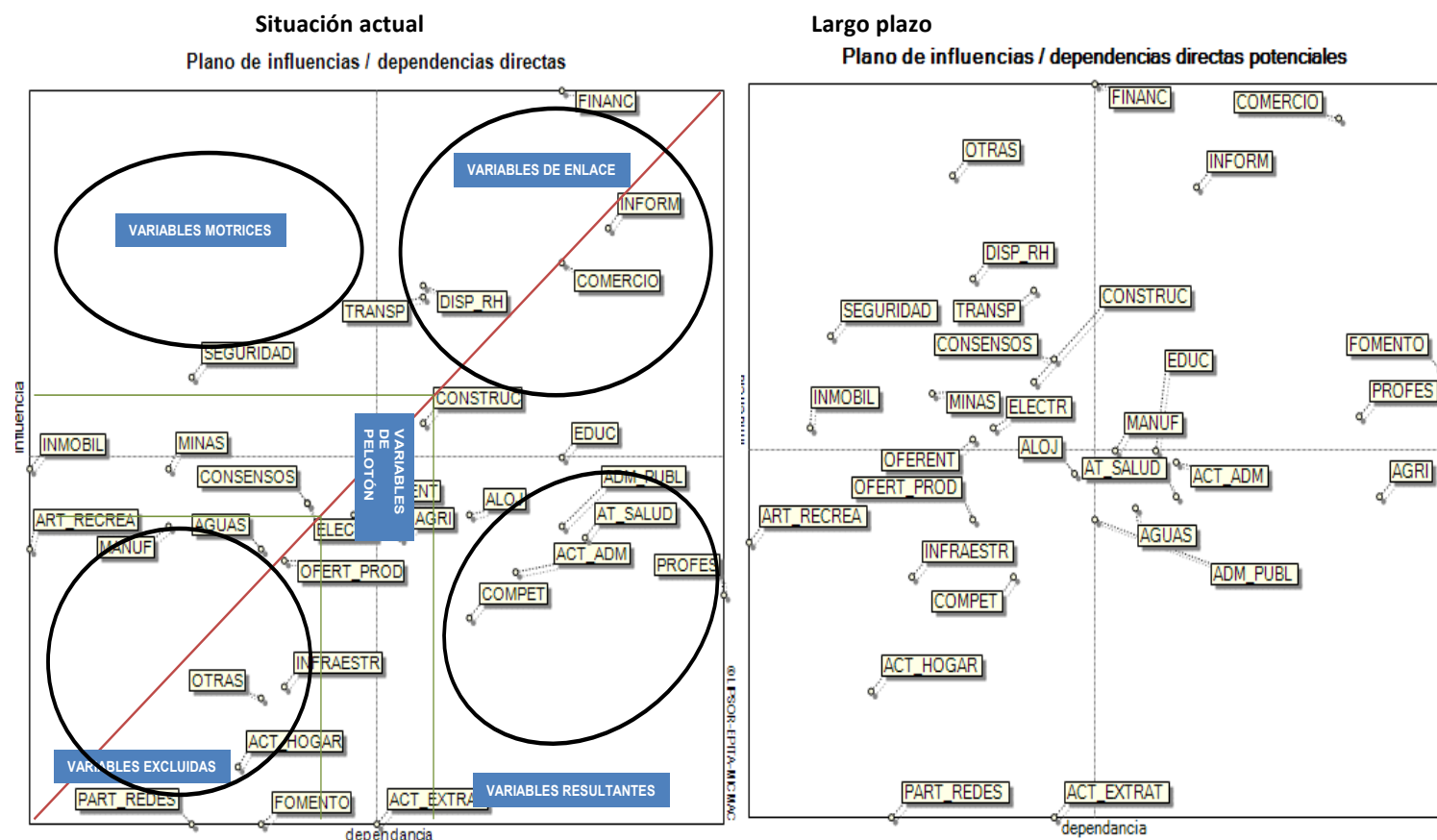
En el largo plazo ingresan como variables claves las actividades de manufactura, el transporte y la construcción. De estas últimas, solo la manufactura es considerada una actividad económica de vanguardia a fortalecer, aunque con un nivel de influencia relativamente bajo en comparación con las demás variables clave.

En tal sentido, para que las actividades manufactureras no pierdan relevancia en el tejido empresarial en el futuro, se requieren acciones concretas tanto

en la cualificación del capital humano, como en las inversiones necesarias para apoyar el sector. Es importante resaltar que en este escenario también cobra relevancia las actividades financieras y profesionales, aumentando su dependencia-influencia en el tejido empresarial. Sin embargo, para que puedan efectivamente dinamizar el tejido empresarial se requiere que las actividades financieras y de inversión se canalicen efectivamente a las pequeñas empresas para fortalecerlas. También se sugiere, la atracción de capitales de inversión, a la región, en escalas significativas que permitan que los inversionistas logren cristalizar las oportunidades que tiene el territorio.

4.10. Saravena

Gráfica 96. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Saravena

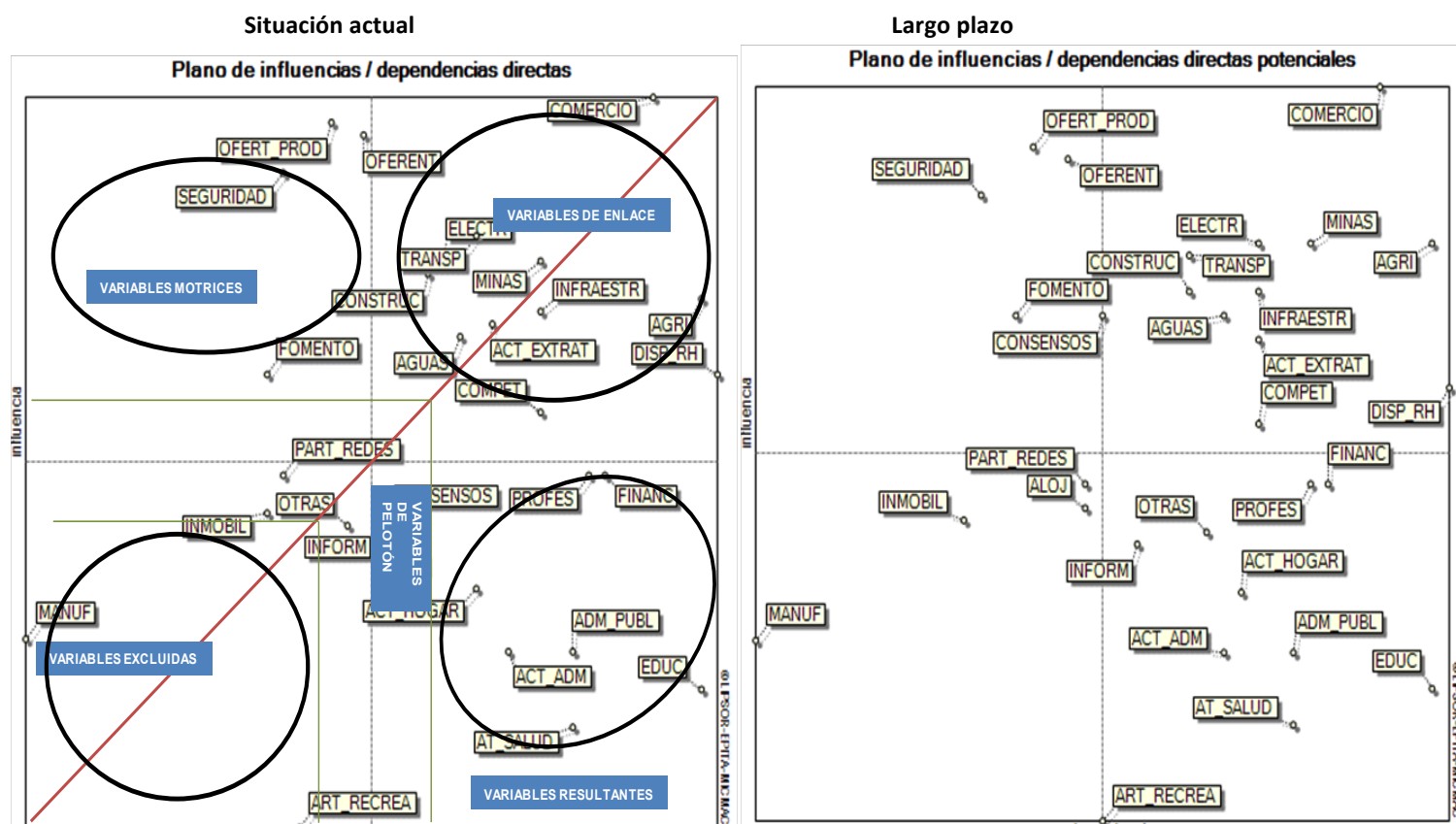


Se resalta que la variable de actividades financieras pierde relación influencia/dependencia sobre el tejido seguramente como respuesta tras haber alcanzado su mayor nivel en el mediano plazo. Un cambio importante en el escenario es el aumento sistemático de la influencia de varias variables pelotón: manufactura, minas y electricidad, mostrando que estos temas cada vez serán más relevantes para el tejido empresarial de Saravena.

El comportamiento de la agricultura es bastante significativo pues en el escenario actual es una variable pelotón que en el largo plazo se convierte en resultante, lo que muestra que su influencia en el tejido empresarial tiende a disminuir. Teniendo en cuenta que la agricultura es la principal actividad económica es necesario incentivarla y tecnificarla para que en el largo plazo se convierta en una variable clave para el tejido empresarial.

4.11. Tibú

Gráfica 97. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Tibú



El tejido empresarial de Tibú presenta un número significativo de variables claves en el escenario actual y en el largo plazo, situación que se aprecia en la Gráfica.

En la situación presente se incluyen las actividades de comercio, suministro de electricidad, transporte, explotación de minas y canteras, infraestructura, agricultura, disponibilidad de recurso humano, actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales, competencias, saberes y experiencias del recurso humano, suministro de agua y construcción.

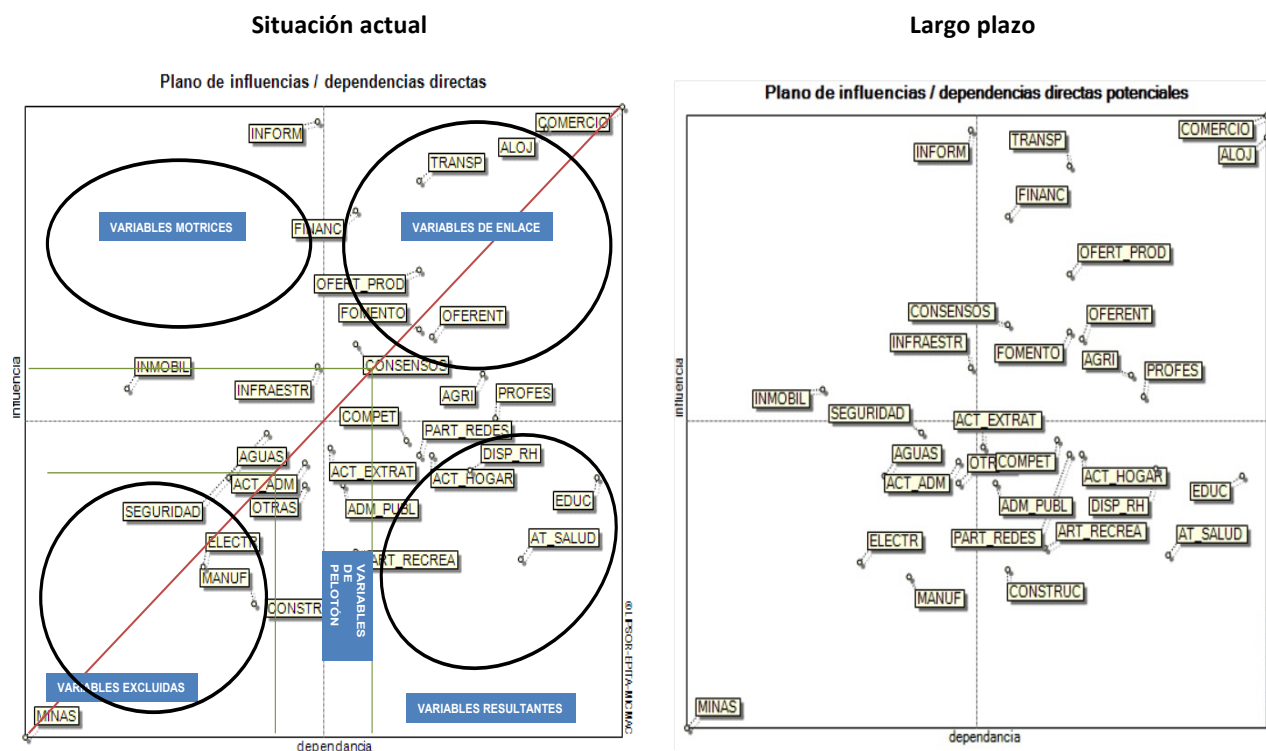
El comercio, base de la actividad del tejido, da sostenibilidad y se generan oportunidades en el sector agroindustrial. Así mismo otras actividades como la infraestructura y la agricultura también tienen el potencial de generar condiciones para fortalecer el tejido empresarial.

En el escenario de largo plazo se proyectan las mismas variables claves del escenario actual. Entre estas se destaca que la agricultura, en tanto explotación de palma y comercio fueron concluidas como actividades económicas de vanguardia y prospectiva a fortalecer en el tejido empresarial. Al igual que en Barrancabermeja, el análisis en prospectiva de la cadena del petróleo realizado a partir de las variables minas y actividades extractivas muestra que la cadena petrolera es la muy influyente en el tejido empresarial del municipio en la actualidad, y que en los próximos años se mantendrá como la más importante.

La tendencia de esta cadena es aumentar gradualmente su influencia en el tejido empresarial. Llama la atención del equipo investigador que las variables manufactura y educación estén lejos de ser claves para el tejido empresarial, mostrado que la capacidad de generar valor y de desarrollar el tejido empresarial es poco probable. Es importante incrementar la oferta educativa relativa a la actividad productiva y la manufactura para mejorar ostensiblemente las posibilidades de desarrollo de vocaciones productivas diferentes al petróleo.

4.12. Tumaco

Gráfica 98. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Tumaco



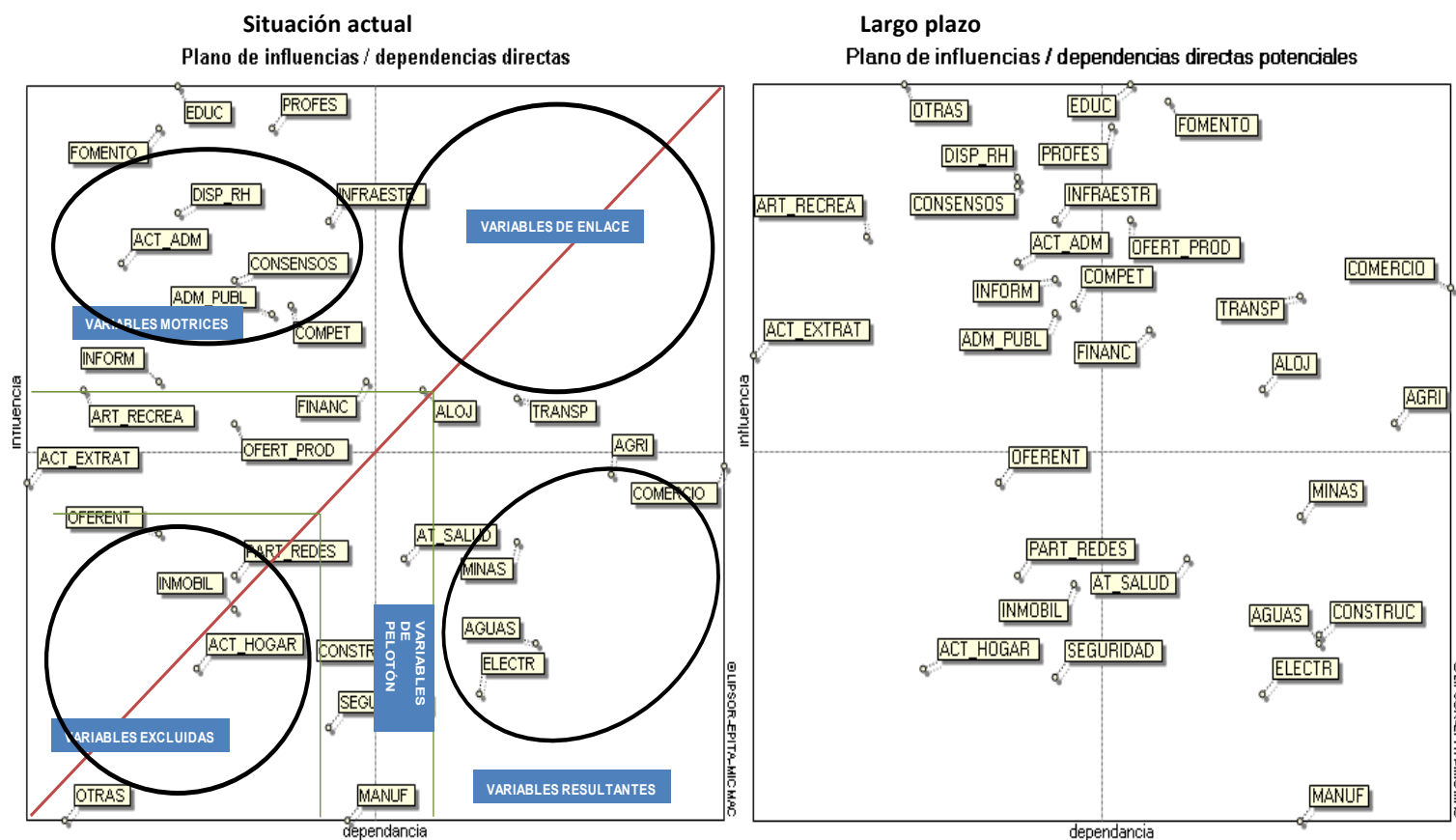
aprovechamiento del coco). Por lo anterior es posible deducir que se requieren grandes esfuerzos para jalonar el tejido empresarial desde un punto de vista intersectorial ya que la gráfica muestra que se requiere una mirada multisectorial para poder impactar positivamente la ciudad. Los resultados del taller indican que el desarrollo de consensos efectivos entre los actores del tejido empresarial, orientados a la consolidación de las actividades económicas, es y seguirá siendo un factor crucial para consolidar el tejido empresarial.

Es claro en el análisis que el sector turístico es el dinamizador natural del tejido empresarial, pues alojamiento y restaurantes es una variable que aumenta ostensiblemente su influencia y se consolida como la segunda variable con mayor potencial para dinamizar el tejido empresarial; en este punto, vale la pena analizar la variable actividades recreativas que se muestra como pelotón en ambos escenarios, esta variable es el complemento natural del alojamiento y alimentación en la cadena turística por lo que es muy importante buscar su desarrollo. La financiación es un asunto clave para el tejido empresarial y como se vio fue priorizada por la investigación del tejido empresarial como una actividad económica a fortalecer, lo que refuerza la idea que las actividades financieras en Tumaco requieren fortalecimiento pues de este dependerá en buena medida el fortalecimiento del tejido empresarial.

Llama la atención del equipo investigador que solo la variable de información y comunicaciones aparece como motriz, lo que refuerza la idea que las actividades económicas del tejido empresarial de Tumaco se encuentran estrechamente ligadas entre ellas, reafirmando la idea que el fortalecimiento del tejido requiere una intervención multisectorial articulada. Otro punto que llama la atención del equipo investigador es que la construcción, la manufactura y energía eléctrica se ubiquen en ambos escenarios como variables excluidas, pues este comportamiento refleja una escasísima capacidad para generar valor, idea que cobra fuerza al observar que la variable educación es resultante en los dos escenarios.

4.13. Villavicencio

Gráfica 99. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Villavicencio



Se evidencia que en el tejido empresarial de Villavicencio se identifican cambios importantes de las variables claves entre la situación actual y el largo plazo. Las variables claves iniciales son solo dos, servicios de alojamiento y transporte, ambas consideradas actividades económicas a fortalecer en el tejido.

Actualmente la actividad de transporte tiene el mayor impacto en el desempeño del tejido empresarial de Villavicencio, a este particular resalta el transporte de carga por carretera.

Otras actividades importantes en el sistema territorial son: la educación para la consolidación de procesos de formación con pertinencia a las necesidades del municipio; las actividades de asesoría profesional, científica y técnica en la promoción de la especialización, productividad y modernización del tejido empresarial; las actividades de mejoramiento de la infraestructura del municipio: y las actividades de recreación, fundamentales en la demanda turística.

En el escenario de largo plazo se incluyen además programas de fomento local para el emprendimiento, educación, oferta de productos y

servicios con capacidad de acceso a distintos mercados, actividades financieras, agricultura y comercio, estas dos últimas actividades a fortalecer del tejido.

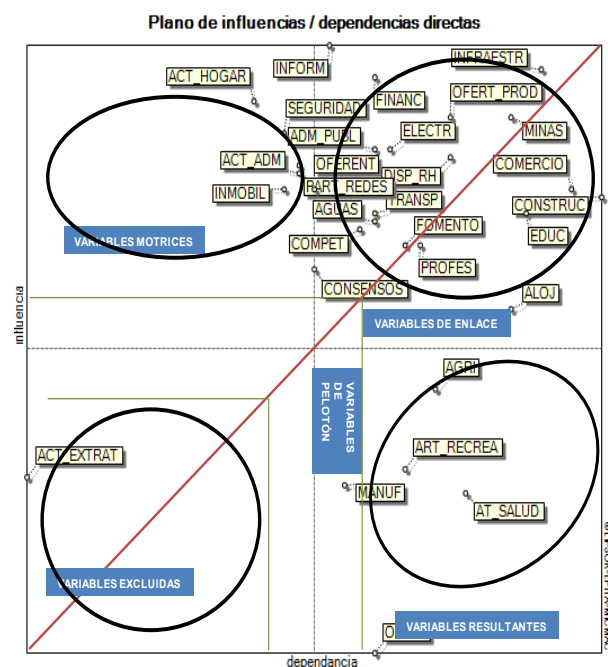
Otras actividades a fortalecer como manufactura y construcción no se proyectan como claves actualmente ni en el futuro. Esto implica un reto importante para los actores del tejido, dado que Villavicencio debe aprovechar de mejor manera en el largo plazo su cercanía con la capital del país, a través de oferta de bienes con alto valor agregado (manufactura) y proyectos de construcción, tanto en viviendas de tipo vacacional, como en obras civiles de gran envergadura que mejoren la conectividad con el resto de los llanos orientales.

La variable actividades extractivas que en Villavicencio es fundamental para la cadena petrolera, se muestra como una variable independiente, pues tiene nula dependencia de otras variables, mientras que su influencia sobre el sistema tiene una tendencia fuerte a aumentar. En opinión del equipo investigador este comportamiento puede mostrar una baja interacción entre la extracción de petróleo y la economía local. La variable Alojamiento es clave y seguirá siendo clave para el tejido empresarial, confirmando que la cadena turística del municipio es un gran dinamizador del tejido empresarial y por tanto es de la mayor importancia su fortalecimiento como lo indica la tabla de actividades priorizadas de la investigación del tejido empresarial.

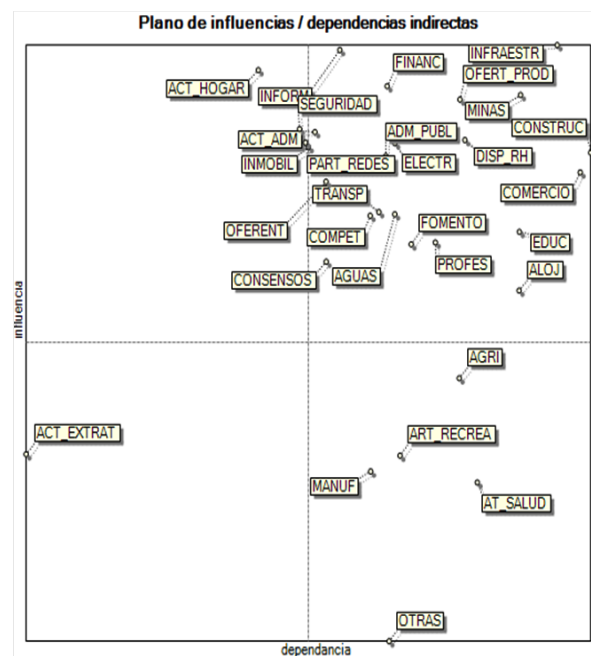
4.14. Yopal

Gráfica 100. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Yopal

Situación actual



Largo plazo



Se identifica que en el tejido empresarial de Yopal la mayoría de variables analizadas en el ejercicio de prospectiva son consideradas claves, tanto en la situación actual como en el escenario de largo plazo.

En el escenario presente, solo quedan por fuera de las variables claves las actividades del hogar, las actividades administrativas, las actividades inmobiliarias, las actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales, manufactura, las actividades artísticas y de recreación, salud, agricultura y otras actividades.

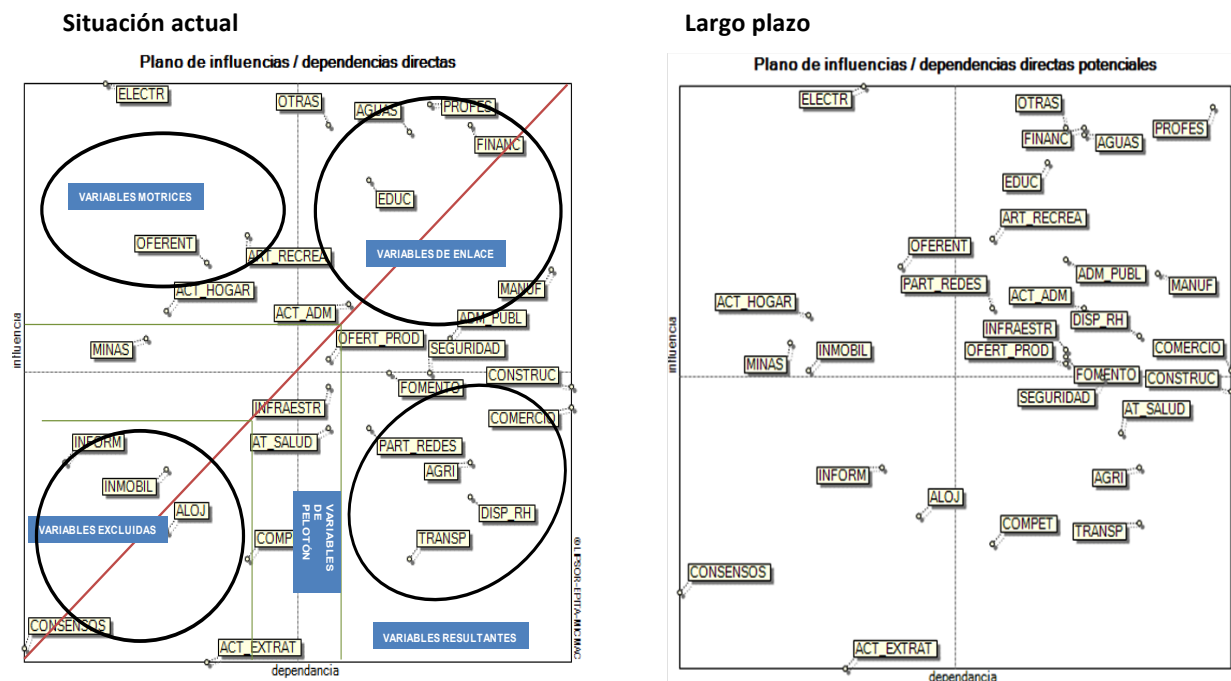
No obstante lo anterior, las variables de manufactura y agricultura merecen especial atención, dada la vocación productiva del municipio y las proyecciones como capital departamental. Aunque se puedan dar cambios hacia otros sectores, tanto el sector agrícola como el pecuario seguirán aportando al tejido empresarial y no pueden

debilitarse; de igual forma, el sector manufacturero debe adquirir mayor importancia por su condición de capital departamental. En el escenario de largo plazo ingresan como variables claves las actividades administrativas y las inmobiliarias, ante un cambio leve en su nivel de dependencia. Cabe anotar que las actividades económicas a fortalecer como servicios de alojamiento, transporte y desarrollo web están incluidas en las variables claves presentes y futuras, en tanto queda por fuera la agricultura.

Siendo más específicos, en el análisis sobre algunas de las variables clave se observa que en la actualidad y en el escenario de mediano plazo, Infraestructura y Financiación lideran por su nivel de influencia. La variable Educación se confirma que en la actualidad y en el mediano plazo, es importante para movilizar el sistema. El capital social construido alrededor de reconocer la importancia de la educación debería ser profundizado, orientándola hacia temas y aspectos pertinentes para el tejido empresarial de Yopal, orientada a las vocaciones regionales y las apuestas de la región, en el tema de las cadenas productivas regionales. En este sentido, educación con profundización o flexibilidad hacia el sector agropecuario debería considerarse en los planes de educación.

4.15. Yumbo

Gráfica 101. Análisis prospectivo Tejido Empresarial Yumbo



La gráfica muestra que el tejido empresarial de Yumbo presenta cambios importantes en las variables claves entre el escenario actual y el de largo plazo. En el primer escenario se incluyen las variables de actividades profesionales, suministro de agua, actividades financieras, educación, manufactura, administración pública, oferta de productos y servicios con capacidad de acceso a distintos mercados, actividades de administración y otras actividades.

De estas variables, de acuerdo con la caracterización del tejido empresarial, se consideran actividades económicas de vanguardia y prospectiva las actividades profesionales, educación y manufactura.

Resulta interesante que las actividades profesionales tengan un alto de nivel de influencia, en un tejido empresarial donde hay poca participación de ese sector. Esto implica que en el

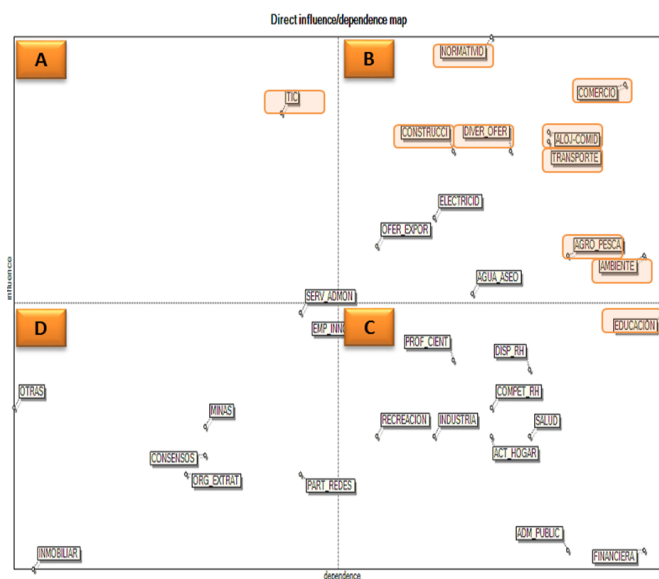
futuro se puede dar mayor nivel de cualificación del capital humano y mayor oferta educativa de tipo superior.

En el largo plazo, se acumula más del 50% de las actividades en el cuadrante de variables clave, se mantienen las mismas variable clave del escenario actual, pero además se incluyen las actividades artísticas y de recreación, comercio, disponibilidad del recurso humano, infraestructura, participación en redes y programas de fomento del emprendimiento local.

La variable Manufactura es clave en ambos escenarios, teniendo en cuenta que Yumbo es un municipio con un elevado grado de industrialización, se deben construir condiciones facilitadoras para que las actividades de manufactura continúen consolidándose y diversificándose en la región. La variable Aguas también es clave en ambos escenarios, en la investigación del tejido empresarial se observó que su gestión es un punto importante a mejorar para el buen desarrollo del Tejido Empresarial en especial en lo que al servicio de alcantarillado hace referencia.

4.16. Sabana de Torres

Gráfica 102 Plano de influencias/dependencias directas



Con el propósito de captar la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo del tejido empresarial, fue estructurado y realizado un ejercicio de prospectiva. Se desarrolló, mediante un taller y un espacio de consenso, en el que participaron actores representativos del tejido empresarial del municipio, para generar una matriz de influencia-dependencia entre las variables del sistema.

Para tal fin se definieron preguntas estratégicas que se encuentran directamente relacionadas entre la visión del municipio y la propuesta de desarrollo, teniendo en cuenta cinco dimensiones: política, económica, social, infraestructura y apoyo al tejido empresarial y las variables correspondientes a cada dimensión, aunado a ello se identificaron las variables más importantes mediante un taller de prospectiva. Se puede observar en la gráfica 102 en color naranja las diez variables clave según los criterios de máxima puntuación para los niveles de influencia y dependencia.

Fuente: Construcción propia desarrollada con el software MicMac del -Instituto LIPSOR, 2014.

Tabla 22. Ranking de las diez primeras variables con mayor influencia (MicMac)

N	Nombre corto	Nombre
1	COMERCIO	Comercio
2	NORMATIVID	Marco normativo
3	ALOJ-COMID	Alojamiento y servicios de comida
4	TRANSPORTE	Transporte y almacenamiento
5	DIVER_OFER	Disponibilidad de diversos oferentes
6	CONSTRUCCI	Construcción
7	AMBIENTE	Gestión ambiental
8	AGRO_PESCA	Agricultura, ganadería y pesca
9	TIC	Información y comunicaciones
10	EDUCACIÓN	Educación

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo del ejercicio prospectiva con los actores municipales, se desarrolló la formulación de tres hipótesis para la variable clave con mayor puntuación “Comercio” y su respectiva creación de escenarios, cabe destacar que no hay una relación directa entre la creación de escenarios e hipótesis y que esta última pueden hacer parte de varios escenarios. Una vez realizada la evaluación de los escenarios se generó evaluación de los impactos identificados para el municipio si ocurre cada uno de los escenarios como se puede ver en la tabla 23.

Tabla 23. Impactos de los escenarios en Sabana de Torres

Asuntos	Escenario 1 Desgaste de recursos	Escenario 2 Desarrollo sincronizado	Escenario 3 Desarrollo inestable
Recursos públicos	Ineficiencia en el uso de recursos públicos. Grandes inversiones con bajos impactos	Existe balance entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos. Existe una buena ejecución	El bajo uso de los recursos públicos no logra dar sustento a las necesidades y requerimientos del

Asuntos	Escenario 1 Desgaste de recursos	Escenario 2 Desarrollo sincronizado	Escenario 3 Desarrollo inestable
	(falta de articulación y/o enfoque).	de los programas y proyectos locales.	territorio. Actitud de pasividad institucional.
Cultura empresarial	Altos niveles de informalidad. Evasión de impuestos. Poca orientación al cliente. Actitud pasiva.	Conciencia sobre los beneficios a largo plazo de la formalidad empresarial y laboral. Conocimiento del cliente. Dinámica empresarial.	Altos niveles de informalidad. Evasión de impuestos. Existe una mayor orientación al cliente. Actitud medianamente activa.
Encadenamientos Productivos	Dificultades para la formación de cadenas productivas por la escasez de una oferta de productos y servicios adecuada (proveedores locales) y por servicios de transporte insuficientes.	Existen niveles adecuados de proveeduría local, y los servicios de transporte y logística apoyan adecuadamente los procesos de distribución de los productos.	Existe una oferta de productos y servicios (transporte y logística) medianamente aceptable en términos de calidad y eficiencia.
Generación de valor agregado	Existe una desconexión con las necesidades de los clientes, bajos niveles de I+D en la producción y escasez de mano de obra calificada.	Los empresarios se están capacitando para mejorar el servicio al cliente, lo que permite fidelizarlo, se dan procesos de modernización productiva que permite alcanzar mejores estándares de producción.	Aunque existe una mayor comprensión de las necesidades del cliente, se presentan déficits en infraestructura lo que limita las capacidades de generar valor.
Crecimiento	Limitado, por falta de empoderamiento y direccionamiento empresarial.	Existen buenas oportunidades de crecimiento como resultado de la proactividad empresarial y la efectividad de la gestión pública.	Limitado, por falta de inversión pública en infraestructura y educación e inversión privada en modernización.
Acceso a	La oferta es limitada y	La oferta de productos	Aunque existe una amplia

Asuntos	Escenario 1 Desgaste de recursos	Escenario 2 Desarrollo sincronizado	Escenario 3 Desarrollo inestable
mercados	no cumple con los estándares del mercado nacional e internacional.	cumple con los requerimientos para penetrar competitivamente en nuevos mercados y consolidarse en los existentes.	oferta de productos y servicios estos se consolidan en el mercado local porque no son competitivos en términos de costos y calidad.
Empleo	La población tiene dificultades de vinculación laboral para cargos especializados y directivos-Contratación de personal foráneo al municipio.	La población tiene oportunidades de desempeñarse laboralmente en el municipio, bajo condiciones de calidad y bienestar. Reducción de los procesos de migración de personal de otros tejidos empresariales.	La población tiene dificultades de vinculación laboral para cargos especializados y directivos-Contratación de personal foráneo al municipio. Solo una pequeña parte de la población cuenta con competencias laborales pertinentes.
Conectividad física y virtual	Dificultades de conexión con otros municipios o regiones por falta de una oferta de transporte continúa. Pérdida de negocios y productividad por el bajo uso de las TIC.	Una mayor conectividad física y virtual permite mejorar los tiempos de respuesta ante requerimientos internos y externos. Aprovechamiento de nuevos canales de negocios (virtuales). Nuevas capacidades para obtener información del entorno.	Existen dificultades de conexión física con otros territorios por deficiencias en la infraestructura vial; sin embargo, los servicios de transporte son continuos. La baja cobertura de internet, limita la comunicación y los negocios con mercados remotos.
Medio ambiente	Daño ambiental por falta de una cultura de sostenibilidad.	Promoción de una cultura de desarrollo sostenible.	Daño ambiental por falta de una cultura de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como resultado mediante la definición de probabilidad de ocurrencia media se define el Escenario 2 “Desarrollo sincronizado” debido a que tendría impactos significativos para Sabana de Torres, el cual resalta una mayor disponibilidad de recursos y se encuentra mejor alineado con la visión del municipio. Asimismo se generó en el análisis de prospectiva la formulación de opciones para el escenario más atractivo, mediante la definición de algunas oportunidades, riesgos y opciones para el sector empresarial, como se identifica en la tabla 24.

Tabla 24. Oportunidades, riesgos y opciones estratégicas (sector empresarial) para el Escenario 2

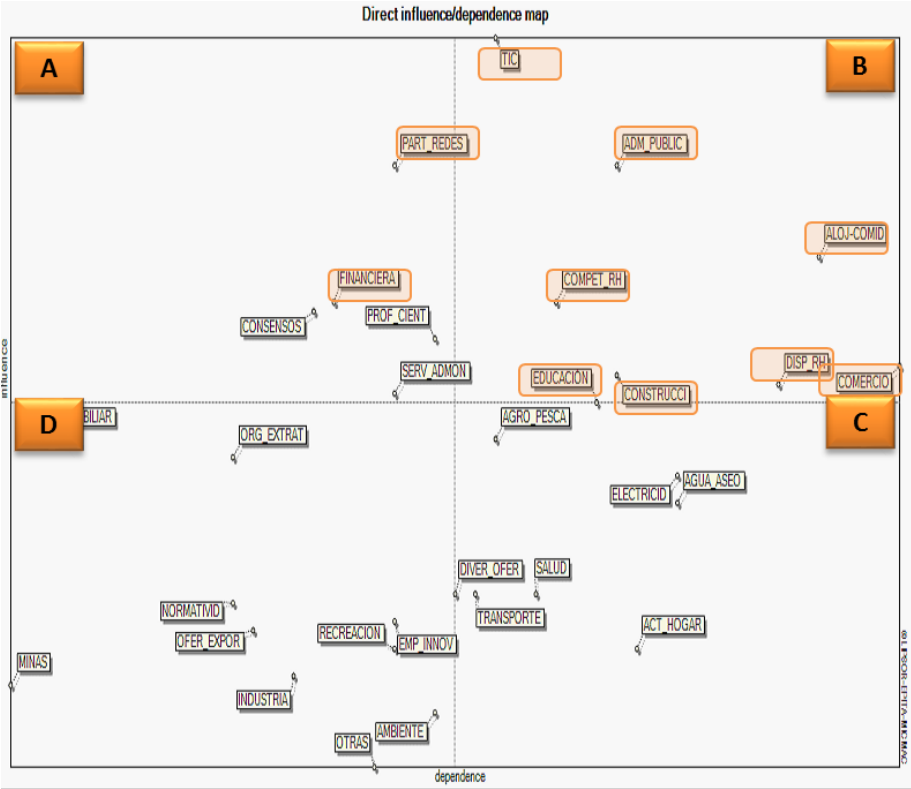
Asuntos	Escenario 2 Desarrollo sincronizado
Oportunidades	-Disponibilidad de infraestructura vial, educativa y de TIC. -Disponibilidad de mano de obra calificada. -Generar ventaja competitiva por diferenciación. -Ampliación del portafolio de productos y servicios. -Penetración en nuevo mercados. -Mayor flujo de capital en el territorio para la inversión.
Riesgos	-Aunque en este escenario se contempla una cultura de conciencia ambiental, un mayor uso de los recursos naturales y tecnológicos puede incrementar la contaminación y/o el deterioro de los recursos. -Mayores oportunidades de generación de ingresos pueden conducir a una conducta de racionalidad económica egoísta.
Opciones estratégicas	-Clara segmentación de mercados para enfocar la estrategia de negocios y de mercado. -Aprovechamiento de las plataformas tecnológicas virtuales para la introducción y/o consolidación de procesos de <i>open innovation</i>. -Articulación con instituciones de investigación y desarrollo tecnológico para la realización de proyectos conjunta.

Fuente: Elaboración propia, 2014

4.17. Yondó

Con el propósito de captar la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo del tejido empresarial, fue estructurado y realizado un ejercicio de prospectiva. Se desarrolló, mediante un taller y un espacio de consenso, en el que participaron actores representativos del tejido empresarial del municipio, para generar una matriz de influencia-dependencia entre las variables del sistema. Para tal fin se definieron preguntas estratégicas que se encuentran directamente relacionadas entre la visión del municipio y la propuesta de desarrollo, teniendo en cuenta cinco dimensiones: política, económica, social, infraestructura y apoyo al tejido empresarial y las variables correspondientes a cada dimensión, aunado a ello se identificaron las variables más importantes mediante un taller de prospectiva. Se puede observar en la gráfica 103. En color naranja las diez variables clave según los criterios de máxima puntuación para los niveles de influencia y dependencia.

Gráfica 103. Plano de influencias/dependencias directas



Fuente: Elaboración propia, desarrollada con el software MicMac del instituto LIPSOR, 2014.

Tabla 25. Ranking de las diez primeras variables con mayor influencia (MicMac)

No.	Nombre corto	Nombre
1	TIC	Información y comunicaciones
	ALOJ-COMID	Alojamiento y servicios de comida
3	ADM_PUBLIC	Administración pública y defensa
4	COMERCIO	Comercio
5	PART_REDES	Participación del municipio en redes
6	DISP_RH	Disponibilidad de recurso humano
7	COMPET_RH	Competencias, saberes y experiencias del RH
8	CONSTRUCCI	Construcción
9	EDUCACIÓN	Educación
10	PROF_CIENT	Act. profesionales, científicas y técnicas

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Partiendo del ejercicio prospectiva con los actores municipales, se desarrolló la formulación de tres hipótesis para la variable clave con mayor puntuación “Información y comunicaciones” y su respectiva creación de escenarios, cabe destacar que no hay una relación directa entre la creación de escenarios e hipótesis y que esta última pueden hacer parte de varios escenarios. Una vez realizada la evaluación de los escenarios se generó evaluación de los impactos identificados para el municipio si ocurre cada uno de los escenarios como se puede ver en la tabla 26.

Tabla 26. Impactos de los escenarios en Yondó

Asuntos	Escenario 1 Navegando sin mirar el mapa	Escenario 2 En situación de escasez	Escenario 3 Todos ganan
Cumplimiento de la visión del municipio	Inconsistencia en las decisiones y en la ejecución de programas y proyectos que desvían el rumbo del municipio.	Aunque las decisiones y ejecución de la administración pública son acertadas, las acciones no son suficientes para el logro de las metas del gobierno local.	Existe balance entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos. Existe una buena ejecución de los programas y proyectos locales.
Costo de vida	Los bajos niveles de abastecimiento interno y la existencia de múltiples intermediarios en la cadena de suministro suben los precios.	Los bajos niveles de abastecimiento interno y la existencia de múltiples intermediarios en la cadena de suministro suben los precios.	La capacidad de autoabastecimiento reduce la dependencia de otros tejidos empresariales y la cadena de intermediarios.

Asuntos	Escenario 1 Navegando sin mirar el mapa	Escenario 2 En situación de escasez	Escenario 3 Todos ganan
Encadenamientos Productivos	Interacción interempresarial de bajo impacto. Dificultades para la formación de cadenas productivas por la escasez de una oferta de productos y servicios adecuada.	La cultura de negocios es principalmente individualista lo que obstaculiza la formación de cadenas productivas, adicionalmente, a los escasos niveles de proveeduría.	Existen niveles adecuados de proveeduría local y se establecen sistemas complejos de producción por formación de redes.
Generación de valor agregado	Mano de obra con bajos niveles de calidad. Desaprovechamiento de las redes de cooperación para el acceso a recursos y conocimientos. Baja penetración de las TIC en mercadeo y gestión.	Existe mano de obra calificada pero no es suficiente. Bajo acceso a las TIC. Esfuerzos empresariales aislados que permiten que la generación de valor sea parcializada (solo para las empresas con acceso a recursos).	Mano de obra calificada suficiente y disponibilidad de infraestructura tecnológica para el desarrollo de procesos de alta calidad.
Crecimiento	Limitado, por bajo dinamismo del sector empresarial (inversión-crédito, ineficiencia en la relaciones con otras empresas e instituciones)	Desigual y limitado por baja interacción para la cooperación entre empresas. Bajas oportunidades de inversión por oferta deficiente de productos y servicios financieros.	Desarrollo de proyectos entre empresas e instituciones. Aprovechamiento sinérgico de los recursos.
Acceso a mercados	La oferta de productos es limitada, sin embargo existe infraestructura para el sector de turismo. No se hace uso de canales virtuales de mercadeo.	La oferta de productos y servicios limitada. No se hace uso de canales virtuales de mercadeo por baja cobertura de las TIC.	Oferta de productos competitivos y disponibilidad de plataformas de negocios virtuales para el acceso a mercados remotos.
Empleo	La población tiene dificultades de vinculación laboral para cargos especializados y directivos. Contratación de personal foráneo al municipio.	Contratación de personal foráneo al municipio. Solo una pequeña parte de la población cuenta con competencias laborales pertinentes.	La población tiene oportunidades de desempeñarse laboralmente en el municipio. Reducción de los procesos de migración de personal de otros tejidos empresariales.
Conectividad virtual	Baja comunicación por canales virtuales y pérdida de negocios y productividad por el bajo uso de las TIC.	Existen dificultades de conexión virtual con otros territorios por deficiencias en la infraestructura.	Aprovechamiento de nuevos canales de negocios (virtuales). Nuevas capacidades para obtener información del entorno.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como resultado mediante la definición de probabilidad de ocurrencia media se define el Escenario 3 “Todos ganan” debido a que tendría impactos significativos para Yondó, el cual resalta una mayor disponibilidad de recursos y se encuentra mejor alineado con la visión del municipio. Asimismo se generó en el análisis de prospectiva la formulación de opciones para el escenario más atractivo, mediante la definición de algunas oportunidades, riesgos y opciones para el sector empresarial, como se identifica en la tabla 27.

Tabla 27. Oportunidades, riesgos y opciones estratégicas (sector empresarial) para el Escenario 3

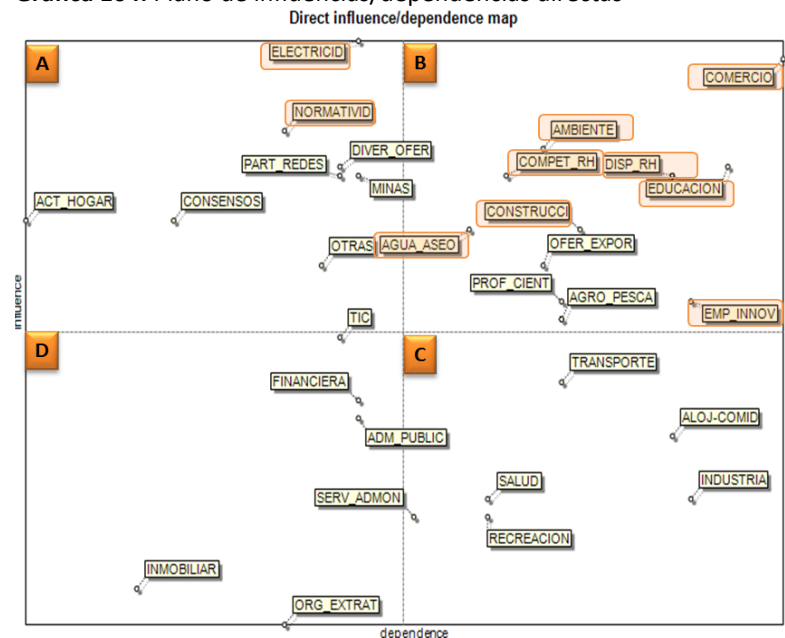
Asuntos	Escenario 3 Todos ganan
Oportunidades	-Acceso a incentivos, programas y proyectos para el desarrollo empresarial. -Disponibilidad de mano de obra calificada local. -Autoabastecimiento que contribuye a reducir los costos. -Acceso a infraestructura TIC en desarrollo de los negocios. -Disponibilidad de servicios financieros a la medida. -Transformación productiva por participación en redes empresariales efectivas.
Riesgos	-Excesos de producción. -Mayores presiones para mantener y superar estándares de producción. -Mayores demandas de infraestructura pública para el crecimiento.
Opciones estratégicas	-Desarrollo de planes de aprovisionamiento y producción adecuados a los volúmenes de ventas. -Desarrollo especializado de las empresas con enfoque de nicho de mercado para evitar rivalidad en grandes segmentos de mercado. -Desarrollo de marca del municipio para impulsar el posicionamiento de la oferta local.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.18. Acacías

Con el propósito de captar la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo del tejido empresarial, fue estructurado y realizado un ejercicio de prospectiva. Se desarrolló, mediante un taller y un espacio de consenso, en el que participaron actores representativos del tejido empresarial del municipio, para generar una matriz de influencia-dependencia entre las variables del sistema. Para tal fin se definieron preguntas estratégicas que se encuentran directamente relacionadas entre la visión del municipio y la propuesta de desarrollo, teniendo en cuenta cinco dimensiones: política, económica, social, infraestructura y apoyo al tejido empresarial y las variables correspondientes a cada dimensión, aunado a ello se identificaron las variables más importantes mediante un taller de prospectiva. Se puede observar en la gráfica 104. En color naranja las diez variables clave según los criterios de máxima puntuación para los niveles de influencia y dependencia.

Gráfica 104. Plano de influencias/dependencias directas



Fuente: Construcción del equipo investigador desarrollada con el software MICMAC del instituto LIPSOR, 2015.

Tabla 28. Ranking de las diez primeras variables con mayor influencia (MicMac)

N	Nombre corto	Nombre
1	COMERCIO	Comercio
2	EDUCACIÓN	Educación
3	DISP_RH	Disponibilidad de recurso humano
4	ELECTRICID	Suministro de electricidad y gas
5	AMBIENTE	Gestión ambiental
6	COMPET_RH	Competencias, saberes y experiencias del RH
7	CONSTRUCCI	Construcción
8	EMP_INNOV	Fomento del emprendimiento y la innovación
9	NORMATIVID	Marco normativo
10	MINAS	Explotación de minas y canteras

Fuente: Construcción del equipo investigador basada en los resultados de Micmac, 2015

Partiendo del ejercicio prospectiva con los actores municipales, se desarrolló la formulación de tres hipótesis para la variable clave con mayor puntuación “Comercio” y su respectiva creación de escenarios, cabe destacar que no hay una relación directa entre la creación de escenarios e hipótesis y que esta última pueden hacer parte de varios escenarios. Una vez realizada la evaluación de los escenarios se generó evaluación de los impactos identificados para el municipio si ocurre cada uno de los escenarios como se puede ver en la tabla 29.

Tabla 29. Impactos de los escenarios en Acacías

Asuntos	Escenario 1 “Esfuerzos en balde de Acacías”	Escenario 2 “Unidad en el desarrollo en Acacías”	Escenario 3 “Necesidades desatendidas de Acacías”
Gobernanza	La baja aplicación de las directrices del gobierno local afecta su autoridad y percepción frente a la población.	El gobierno local ha actuado con asertividad en la formulación de lineamientos normativos y en su aplicación, por tanto goza del respeto de la población.	La falta de definición normativa genera inestabilidad jurídica que afecta la inversión y debilita la confianza del sector privado por las instituciones públicas. A pesar de ello la cultura de la población promueve el respeto por la autoridad.
Empleo	Las deficiencias en la calidad de la educación restringen el acceso a empleos de mejores condiciones. También se dan procesos migratorios de las personas contratadas de otros territorios. El bajo desarrollo de proyectos de construcción tiene un impacto negativo en el empleo. Un aparte importante de la población se emplea en el comercio, en su mayoría informal.	La buena dinámica de empleo generada por las actividades económicas reduce la migración de la población activa hacia otros territorios en búsqueda de oportunidades y contribuye a que los habitantes tengan una mayor capacidad adquisitiva.	El sector productivo y de servicios no asociado a la actividad petrolera presenta dificultades para la generación de nuevos empleos. Adicionalmente, el limitado acceso a servicios de formación restringe el desarrollo adecuado del talento humano local, por lo que parte de la mano de obra debe migrar para buscar nuevas oportunidades.
Generación de valor agregado	Aunque la producción permite el autoabastecimiento la oferta carece de especialización, a su vez se aprecia un bajo interés por la innovación y el emprendimiento, de acuerdo con el aprovechamiento de los programas disponibles.	Del sector público como privado existe el interés por la promoción y desarrollo de la innovación y la creación de nuevos negocios, a fin de reducir la dependencia de la actividad petrolera.	Existe interés del sector productivo por la innovación y la promoción del emprendimiento, pero este depende prácticamente de sus propios esfuerzos debido a que el entorno no provee el acompañamiento adecuado.
Crecimiento	El crecimiento del municipio, en términos económicos, es poco perceptible debido a que la parte de la población con formación ha tenido que migrar a otras regiones por la baja generación de nuevos empleos y la concentración de la economía en unas actividades. Otra parte de la población se encuentra inactiva.	Existe un mayor fortalecimiento del sector productivo a través de la diversificación y especialización y ha aumentado la oferta y pertinencia de la educación lo que permite nutrir el tejido empresarial con mano de obra calificada disponible localmente.	El municipio se encuentra en un estado de estancamiento económico dependiente de unas pocas actividades económicas. La infraestructura y la dotación para el desarrollo son muy limitadas en comparación con las necesidades desatendidas. Uno de los sectores de mayor crecimiento a parte del de hidrocarburos es el de construcción.
Acceso a mercados	El desarrollo productivo abastece en esencia al mercado local, la oferta de bienes no es lo suficientemente competitiva para atender mercados regionales o nacionales.	El desarrollo de una oferta competitiva ajustada a los requerimientos de los segmentos de clientes permite conservar la cuota de mercado y ampliarla.	El tejido empresarial no cuenta con la capacidad para abastecer la demanda de mercados diferentes a los que se encuentran en el municipio.
Bienestar de la población	La falta de conciencia ambiental y la irregularidad de los servicios de agua y gas natural afectan la calidad de vida de la población.	La población tiene una mayor conciencia ambiental y actúa en conformidad con ella; igualmente, el servicio de acueducto funciona adecuadamente lo que favorece el bienestar general de la población.	La calidad de vida de los habitantes se ve afectada por la falta de pertinencia de las políticas públicas en materia de gestión ambiental, la poca potabilidad del agua y la poca cobertura del servicio de gas natural en áreas rurales.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como resultado mediante la definición de probabilidad de ocurrencia media se define el Escenario 2 “Unidad en el desarrollo en Acacías” debido a que tendría impactos significativos para Acacías, el cual resalta una mayor disponibilidad de recursos y se encuentra mejor alineado con la visión del municipio. Asimismo se generó en el análisis de prospectiva la formulación de opciones para el escenario más atractivo, mediante la definición de algunas oportunidades, riesgos y opciones para el sector empresarial, como se identifica en la siguiente tabla

Tabla 30. Oportunidades, riesgos y opciones estratégicas (sector empresarial) para el Escenario 2

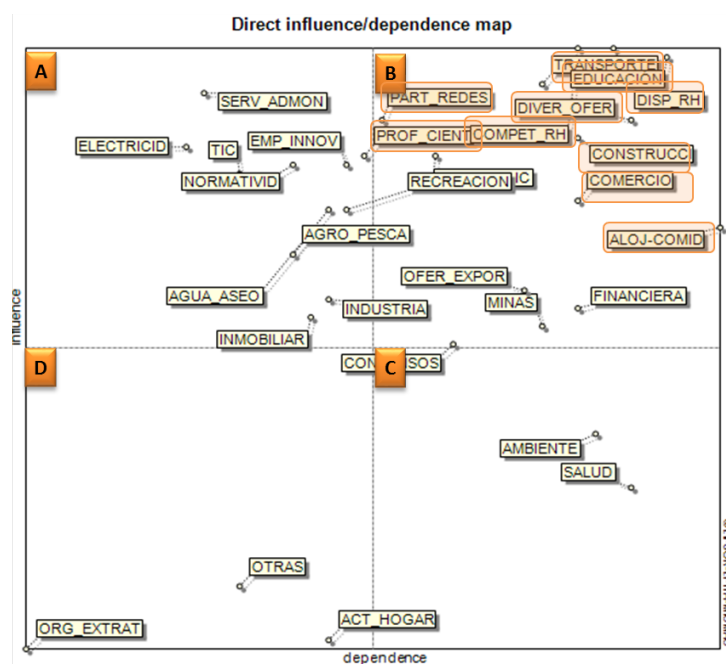
Asuntos	Escenario 2 “Unidad en el desarrollo en Acacías”
Oportunidades	-Marco normativo estable e implementado. -Adecuada prestación de los servicios públicos. -Disponibilidad de programas para la innovación y el emprendimiento. -Sistema educativo moderno y articulado con el sector empresarial. -Buena dinámica laboral. -Incremento de la inversión.
Riesgos	--Mayor nivel de exigencia del mercado local. --Mayor complejidad del proceso de distribución a diferentes mercados que se encuentran en otros municipios y regiones.
Opciones estratégicas	-Exploración de mercados atractivos cercanos al municipio. -Optimización del ruteo con el uso de programas especializados. -Identificar nichos de mercado desatendidos para especializar la oferta y reducir la competencia.

Fuente: Construcción del equipo investigador, 2015

4.19. Castilla La Nueva

Con el propósito de captar la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo del tejido empresarial, fue estructurado y realizado un ejercicio de prospectiva. Se desarrolló, mediante un taller y un espacio de consenso, en el que participaron actores representativos del tejido empresarial del municipio, para generar una matriz de influencia-dependencia entre las variables del sistema. Para tal fin se definieron preguntas estratégicas que se encuentran directamente relacionadas entre la visión del municipio y la propuesta de desarrollo, teniendo en cuenta cinco dimensiones: política, económica, social, infraestructura y apoyo al tejido empresarial y las variables correspondientes a cada dimensión, aunado a ello se identificaron las variables más importantes mediante un taller de prospectiva. Se puede observar en la gráfica 105 en color naranja las diez variables clave según los criterios de máxima puntuación para los niveles de influencia y dependencia.

Gráfica 105. Plano de influencias/dependencias directas



Fuente: Construcción del equipo investigador desarrollada con el software MICMAC del instituto LIPSOR, 2015.

Tabla 31. Ranking de las diez primeras variables con mayor influencia (MicMac)

N	Nombre corto	Nombre
1	EDUCACIÓN	Educación
2	DISP_RH	Disponibilidad de recurso humano
3	COMPET_RH	Competencias, saberes y experiencias del RH
4	DIVER_OFER	Disponibilidad de diversos oferentes
5	TRANSPORTE	Transporte y almacenamiento
6	CONSTRUCCI	Construcción
7	ALOJ-COMID	Alojamiento y servicios de comida
8	COMERCIO	Comercio
9	PART_REDES	Participación del municipio en redes
10	ADM_PUBLIC	Administración pública y defensa

Fuente: Construcción del equipo investigador basada en los resultados de MICMAC, 2015

Partiendo del ejercicio prospectiva con los actores municipales, se desarrolló la formulación de tres hipótesis para la variable clave con mayor puntuación “Educación” y su respectiva creación de escenarios, cabe destacar que no hay una relación directa entre la creación de escenarios e hipótesis y que esta última pueden hacer parte de varios escenarios. Una vez realizada la evaluación de los escenarios se generó evaluación de los impactos identificados para el municipio si ocurre cada uno de los escenarios como se puede ver en la tabla 32.

Tabla 32. Impactos de los escenarios en Castilla

Asuntos	Escenario 1 Castilla La Nueva desperdicia sus recursos	Escenario 2 En Castilla La Nueva todos hablan el mismo idioma	Escenario 3 Castilla La Nueva en déficit
Formación para el desarrollo	El desfase entre las necesidades del sector productivo y la oferta de la academia desestimula el ingreso y permanencia de la población en los programas de educación superior locales debido a que estos poco contribuyen al desarrollo laboral.	La adecuada articulación entre la academia y el sector productivo genera una oferta de formación de alta pertinencia que fomenta la permanencia en el sistema educativo y mayores oportunidades de vinculación laboral	El bajo acceso a la educación de calidad reduce el acceso a oportunidades laborales locales, tan solo una pequeña parte de la población puede formarse y vincularse a empleos mejor remunerados.
Empleo	El empleo se concentra básicamente en la actividad petrolera y quienes no logran vincularse a ella tienden a ocuparse en la segunda actividad generadora de empleo, el comercio, en especial, el comercio informal, el cual genera una economía de subsistencia. También fomenta los procesos de emigración en búsqueda de nuevas oportunidades.	Existe una prioridad de vinculación laboral para la población local debido a que esta es competente para las ocupaciones que demanda el sector productivo. Además existe una diversificación laboral generada por el desarrollo de diferentes actividades económicas. Existe mayor estabilidad laboral y mejores condiciones prestacionales, especialmente, en el sector comercial.	Una parte significativa del empleo generado es aprovechado por talento humano que ha migrado de otras regiones, y en especial, ocupa cargos medios y altos del sector petrolero. Quienes se han formado en otras especialidades se ven obligados a buscar oportunidades laborales en otros territorios, también prolifera el comercio.
Generación de valor agregado	En el sector petrolero no hay una alta agregación de valor debido a que el crudo extraído es procesado en las refinerías de otros territorios. Existe un bajo aprovechamiento de los servicios de asesoría especializada que pueden prestar las instituciones de educación superior. Se realizan procesos de transformación básicos y los servicios para el turismo presentan grandes deficiencias.	Existen importantes oportunidades de agregación de valor a través de las redes de cooperación establecidas y al fomento del desarrollo de las actividades relacionadas con la vocación productiva del territorio. La industria y el sector de turismo han alcanzado un mayor nivel de sofisticación.	En el sector petrolero solo se dan proceso de extracción y transporte del crudo, el cual es procesado en las refinerías de otros territorios. Hay una baja oferta de servicios de asesoría especializada de las instituciones de educación superior. La industria no ha logrado consolidarse dada las deficiencias en la cadena de suministro. Igualmente, los servicios del sector de turismo avanzan lentamente.
Crecimiento	Existe una alta dependencia del sector de hidrocarburos por tanto su desempeño afecta significativamente la economía y estabilidad del municipio. El crecimiento se encuentra en función de las capacidades de explotación. Los altos ingresos percibidos de la actividad petrolera han promovido el aumento de la inflación.	El territorio tiene una mayor estabilidad económica por la reducción de la dependencia de la actividad petrolera, la cual a su vez depende de recursos naturales no renovables. También ha incrementado la transacción de bienes y servicios generados localmente.	Aunque hay unos esfuerzos aislados de desarrollo de diferentes actividades económicas aún existe una alta dependencia del sector de hidrocarburos por tanto su desempeño afecta significativamente la economía y estabilidad del municipio. El crecimiento se encuentra en función de las capacidades de explotación. Los altos ingresos percibidos de la actividad petrolera han promovido el aumento de la inflación.
Acceso a mercados	La falta de diversificación de los productos y servicios generados en el municipio reduce significativamente su capacidad de acceder a múltiple mercados, sin mencionar las deficiencias en calidad de algunos de estos bienes y servicios. La comunicación con otros territorios es afectada por las	Las competencias productivas desarrolladas en el municipio favorecen la diversificación de la oferta y por tanto las oportunidades de ampliación de los mercados objetivo. La infraestructura y los servicios de transporte facilitan los procesos de distribución.	La oferta de productos y servicios locales no logran generar autoabastecimiento. A diferencia del petróleo, la oferta se concentra en el mercado local.

Asuntos	Escenario 1 Castilla La Nueva desperdicia sus recursos	Escenario 2 En Castilla La Nueva todos hablan el mismo idioma	Escenario 3 Castilla La Nueva en déficit
	deficiencias en los servicios de transporte.		
Cultura de cooperación	Persiste una cultura individualista que impide sumar esfuerzos para dar solución conjunta a problemas persistentes. Desde el sector público tampoco se observa un interés real por articularse con el sector privado.	Tanto el sector privado como público tiene un interés decidido por trabajar unidamente, sin perder autonomía e independencia. Lo anterior genera oportunidades de encadenamiento productivo y más adelante el establecimiento de clústeres.	Tan solo el sector privado ha comenzado a ser consciente de trabajar en conjunto para compartir capacidades y recursos; sin embargo, desde el gobierno no se fomenta esta articulación.

Fuente: Construcción del equipo investigador, 2015

Como resultado mediante la definición de probabilidad de ocurrencia media se define el Escenario 2 “En Castilla La Nueva todos hablan el mismo idioma” debido a que tendría impactos significativos para Castilla, el cual resalta una mayor disponibilidad de recursos y se encuentra mejor alineado con la visión del municipio. Asimismo se generó en el análisis de prospectiva la formulación de opciones para el escenario más atractivo, mediante la definición de algunas oportunidades, riesgos y opciones para el sector empresarial, como se identifica en la tabla 33.

Tabla 33. Oportunidades, riesgos y opciones estratégicas (sector empresarial) para el Escenario 2

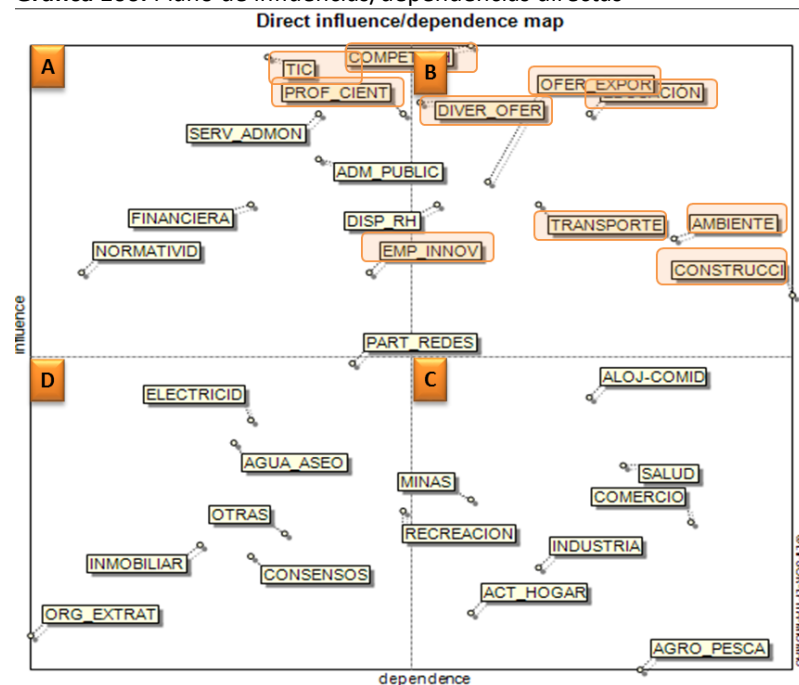
Asuntos	Escenario 2 En Castilla La Nueva todos hablan el mismo idioma
Oportunidades	-Disponibilidad de mano de obra diversificada local. -Entrada a múltiples mercados. -Mejores condiciones de empleo. -Articulación entre actores para la reducción de costos de transacción y alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia. -Reducción de los precios gracias a la existencia de diversos oferentes.
Riesgos	-Una mayor diversificación de la oferta promueve un incremento de la sofisticación de la demanda y una mayor fragmentación de los mercados. -Problemas de coordinación, comunicación y balance de intereses en los casos en los que se deben tomar decisiones conjuntas con otros actores del entorno.
Opciones estratégicas	-Enfoque en la atención de las necesidades y expectativas de los mercados más atractivos. -Comunicación continua, establecimiento formal de compromisos entre los actores involucrados y seguimiento a la implementación por un ente neutral.

Fuente: Construcción del equipo investigador, 2015.

4.20. Guamal

Con el propósito de captar la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo del tejido empresarial, fue estructurado y realizado un ejercicio de prospectiva. Se desarrolló, mediante un taller y un espacio de consenso, en el que participaron actores representativos del tejido empresarial del municipio, para generar una matriz de influencia-dependencia entre las variables del sistema. Para tal fin se definieron preguntas estratégicas que se encuentran directamente relacionadas entre la visión del municipio y la propuesta de desarrollo, teniendo en cuenta cinco dimensiones: política, económica, social, infraestructura y apoyo al tejido empresarial y las variables correspondientes a cada dimensión, aunado a ello se identificaron las variables más importantes mediante un taller de prospectiva. Se puede observar en la gráfica 106. En color naranja las diez variables clave según los criterios de máxima puntuación para los niveles de influencia y dependencia.

Gráfica 106. Plano de influencias/dependencias directas



Fuente: Elaboración del equipo investigador desarrollada con el software MICMAC del instituto LIPSOR, 2015.

Tabla 34. Ranking de las diez primeras variables con mayor influencia (MicMac)

N	Nombre corto	Nombre
1	EDUCACIÓN	Educación
2	COMPET_RH	Competencias, saberes y experiencias del recurso humano
3	CONSTRUCCI	Construcción
4	AMBIENTE	Gestión ambiental
5	DIVER_OFER	Disponibilidad de diversos oferentes
6	TRANSPORTE	Transporte y almacenamiento
7	PROF_CIENT	Actividades profesionales, científicas y técnicas
8	OFER_EXPOR	Oferta productos/servicios con acceso a diferentes mercados
9	TIC	Información y comunicaciones
10	SERV_ADMON	Servicios administrativos y de apoyo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Partiendo del ejercicio prospectiva con los actores municipales, se desarrolló la formulación de tres hipótesis para la variable clave con mayor puntuación “Educación” y su respectiva creación de escenarios, cabe destacar que no hay una relación directa entre la creación de escenarios e hipótesis y que esta última pueden hacer parte de varios escenarios. Una vez realizada la evaluación de los escenarios se generó evaluación de los impactos identificados para el municipio si ocurre cada uno de los escenarios como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 35. Impactos de los escenarios en Guamal

Asuntos	Escenario 1 “Guamal en ascenso”	Escenario 2 “Esfuerzos infructuosos en Guamal”	Escenario 3 “Guamal en el olvido”
Medio ambiente	La población de Guamal puede disfrutar de una mejor calidad de vida gracias a espacios públicos libres de contaminación y de una mayor sentido de pertenencia con el municipio gracias a la eficiente implementación de medidas local en este tema.	Existe un detrimento del medio ambiente y del paisaje de Guamal debido a que aún la población no ha logrado adoptar la cultura de cuidado del ambiente. Para el gobierno local esta situación impacta las finanzas públicas por las actividades que se deben realizar no solo de prevención, sino principalmente de mitigación.	Aunque la población ha adoptado una cultura de cuidado del medio ambiente sus esfuerzos no son suficientes, al contemplar la pasividad del gobierno local en este tema; los moradores de Guamal pueden perder gradualmente el interés por la sostenibilidad ambiental y por tanto las condiciones del entorno desmejorarían.
Empleo	La buena dinámica de empleo generada por las actividades económicas reduce la migración de la población joven hacia otros territorios en búsqueda de oportunidades y contribuye a que los habitantes tengan un mayor acceso a productos y servicios de mejor calidad.	Las deficiencias en la calidad de la educación restringen el acceso a empleos de mejores condiciones; la población debe tener una mayor permanencia en el sistema educativo para desarrollar sus capacidades lo que recarga el gasto público. También se dan procesos migratorios de las personas contratadas de otros territorios.	Aunque la calidad de la educación es buena, la cobertura no es suficiente, lo que genera conlleva a la búsqueda de educación y trabajo fuera del municipio (para quienes no retornan al territorio); por otro lado, las unidades económicas incurren en mayores costos por la contratación de personas de otros territorios.
Generación de valor agregado	La oferta de productos y servicios se ha sofisticado en la medida de que estos se han adaptado a los requerimientos de los mercados objetivo; adicionalmente, la disponibilidad de múltiples oferentes beneficia a los clientes a través de un precio óptimo, lo que obliga a las unidades económicas a sr más eficientes. El valor generado es apreciado por el cliente quien tiene una mayor preferencia a adquirir los productos y servicios generados en el territorio.	La generación de valor agregado se reduce porque la población ha perdido su capacidad de pago, por lo que buscan suplir en su mayoría sus necesidades básicas. Los empresarios no comprenden la importancia de los programas de fomento del emprendimiento y la innovación y de las asesorías especializadas que brindan algunas entidades de educación superior, por lo que se pierde la oportunidad de generar nuevo valor adaptado a las nuevas condiciones del mercado.	Aunque en el sector productivo existe interés por la generación de valor, sus capacidades gerenciales y de producción lo limitan, por lo que se mantiene invariable la cantidad de productos y servicios diferentes que se ofrecen. Lo anterior conlleva a una mayor dependencia de abastecimiento de otros tejidos empresariales y por lo tanto, los precios no son óptimos para los clientes locales.
Crecimiento	Existen buenas oportunidades de crecimiento debido a que el entorno ofrece acompañamiento a las empresas y este es adecuadamente recibido y acogido por las unidades económicas; adicionalmente, el sector productivo se ha implementado sus propias medidas para fortalecerse. Por otro lado, los mercados atendidos tienen un comportamiento favorable de la demanda.	Aunque en el territorio se ofrece apoyo para el crecimiento, existe un estancamiento del tejido empresarial debido a su poco interés por adoptar nuevas prácticas y por el desarrollo de una oferta orientada a otro tipo de segmentos de mercado. Su estado de comodidad se ve amenazado por el comportamiento desfavorable de los mercados a los que atienden.	Aunque el tejido empresarial evidencia interés en su crecimiento; sin embargo, su capacidad no es suficiente para hacerlo debido a que su competitividad se encuentra supeditada no solo a sus capacidades internas sino también a las facilidades provistas por el entorno. Existe un potencial de crecimiento pero bajo las condiciones actuales su velocidad no es la óptima.
Acceso a	Existe una importante penetración en mercados no	Existen competencias productivas consolidadas que han	Bajo acceso a mercados por debilidades productivas, genera mayor

Asuntos	Escenario 1 “Guamal en ascenso”	Escenario 2 “Esfuerzos infructuosos en Guamal”	Escenario 3 “Guamal en el olvido”
mercados	solo regionales y nacionales, sino también internacionales debido a que el sector productivo ha generado competencias que le permiten satisfacer los requerimientos de clientes foráneos. Un mayor acceso a mercados no locales permite un mayor flujo de ingresos que provienen de otros territorios	permitido al tejido empresarial entrar a mercados similares en diferentes locaciones; sin embargo, la concentración en estos mercados genera dependencia y vulnerabilidad de lo que sucede en ellos. Debido a que la demanda ha mermado podría concluirse que estos se encuentran en alto grado de madurez y/o saturación.	dependencia del comportamiento del mercado local y regional. La pobre diversificación del portafolio de productos y servicios limitan la entrada en nuevos mercados y amenaza la permanencia en los que actualmente son servidos.
Conectividad física y virtual	La infraestructura y la disponibilidad de servicios de transporte facilitan el intercambio comercial con otros municipios y regiones. Las TIC han fomentado la eficiencia empresarial al sistematizar los procesos de gestión.	Las dificultades en los servicios de transporte hacen que los tiempos de entrega de productos y otros bienes sean largos y más costosos. Los esfuerzos en infraestructura TIC y en los procesos de capacitación no han rendido los frutos esperados por lo que esta capacidad se encuentra subutilizada.	La falta de infraestructura de transporte y TIC hacen que el municipio se encuentre en un estado de aislamiento, lo que limita el crecimiento del sector empresarial y sus capacidad de gestión y toma de decisiones.

Fuente: Elaboración del equipo investigador, 2015.

Como resultado mediante la definición de probabilidad de ocurrencia media se define el Escenario 1 “Guamal en ascenso” debido a que tendría impactos significativos para el Municipio, el cual resalta una mayor disponibilidad de recursos y se encuentra mejor alineado con la visión del municipio. Asimismo se generó en el análisis de prospectiva la formulación de opciones para el escenario más atractivo, mediante la definición de algunas oportunidades, riesgos y opciones para el sector empresarial, como se identifica en la tabla 36.

Tabla 36. Oportunidades, riesgos y opciones estratégicas (sector empresarial) para el Escenario 1

Asuntos	Escenario 1 “Guamal en ascenso”
Oportunidades	-Disponibilidad de mano de obra calificada. -Disponibilidad de servicios de asesoría empresarial y de programas para la innovación. -Facilidades para acceder a nuevos mercados. -Infraestructura TIC para el apoyo empresarial.
Riesgos	-Mercado cada vez más sofisticado que se vuelve cada vez más exigente. -Mayor rivalidad entre empresas con productos/servicios similares. -Mayores retos en los procesos logísticos para realizar la distribución a mercados ubicados en diferentes locaciones.

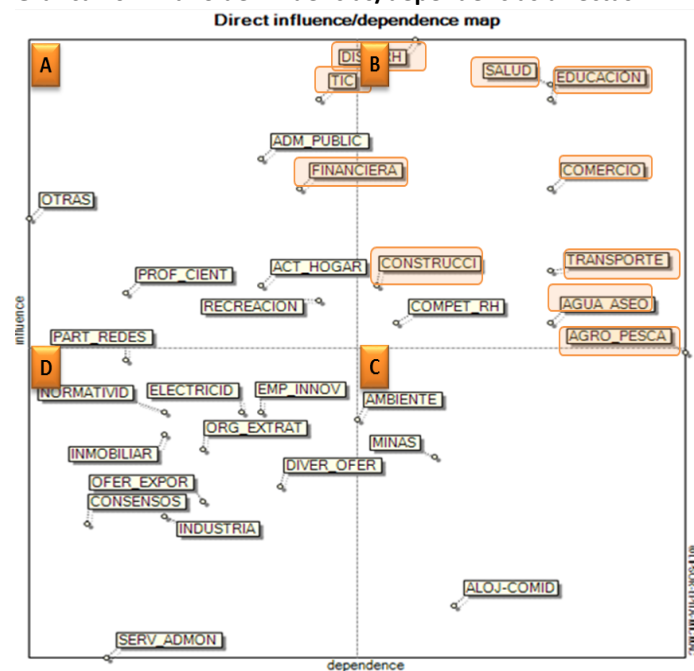
Asuntos	Escenario 1 “Guamal en ascenso”
Opciones estratégicas	-Fortalecimiento de las competencias para generar diferenciación. -Fortalecimiento de las relaciones con el cliente. -Búsqueda de la eficiencia en los procesos logísticos a través de la programación del ruteo. -Establecer alianzas estratégicas con las empresas transportadoras.

Fuente: Elaboración del equipo investigador, 2015.

4.21. Paz de Ariporo

Con el propósito de captar la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo del tejido empresarial, fue estructurado y realizado un ejercicio de prospectiva. Se desarrolló, mediante un taller y un espacio de consenso, en el que participaron actores representativos del tejido empresarial del municipio, para generar una matriz de influencia-dependencia entre las variables del sistema. Para tal fin se definieron preguntas estratégicas que se encuentran directamente relacionadas entre la visión del municipio y la propuesta de desarrollo, teniendo en cuenta cinco dimensiones: política, económica, social, infraestructura y apoyo al tejido empresarial y las variables correspondientes a cada dimensión, aunado a ello se identificaron las variables más importantes mediante un taller de prospectiva. Se puede observar en la gráfica 107. En color naranja las diez variables clave según los criterios de máxima puntuación para los niveles de influencia y dependencia.

Gráfica 107. Plano de influencias/dependencias directas



Fuente: Elaboración del equipo investigador desarrollada con el software MICMAC del instituto LIPSOR, 2015.

Tabla 37. Ranking de las diez primeras variables con mayor influencia (MicMac)

N	Nombre corto	Nombre
1	SALUD	Actividades de atención de la salud humana
2	DISP_RH	Disponibilidad de recurso humano
3	EDUCACIÓN	Educación
4	COMERCIO	Comercio
5	TIC	Información y comunicaciones
6	TRANSPORTE	Transporte y almacenamiento
7	ADM_PUBLIC	Administración pública y defensa
8	FINANCIERA	Actividades financieras y de seguros
9	AGRO_PESCA	Agricultura, ganadería y pesca
10	AGUA_ASEO	Acueducto, alcantarillado y aseo

Fuente: Elaboración del equipo investigador basada en los resultados de Micmac, 2015

Partiendo del ejercicio prospectiva con los actores municipales, se desarrolló la formulación de tres hipótesis para la variable clave con mayor puntuación “Actividades de atención de la salud humana” y su respectiva creación de escenarios, cabe destacar que no hay una relación directa entre la creación de escenarios e hipótesis y que esta última pueden hacer parte de varios escenarios. Una vez realizada la evaluación de los escenarios se generó evaluación de los impactos identificados para el municipio si ocurre cada uno de los escenarios como se puede ver en la tabla 38.

Tabla 38. Impactos de los escenarios en Paz de Ariporo

Asuntos	Escenario 1 “Paz de Ariporo insostenible”	Escenario 2 “Oportunidades latentes de Paz de Ariporo”	Escenario 3 “Paz de Ariporo emergente”
Bienestar de la población	La salud de la población se encuentra en una situación de alto riesgo, principalmente, por la precaria respuesta de los servicios de salud, aunque se ha mejorado en manejo de las basuras y las aguas residuales (foco de enfermedades).	La salud de la población se encuentra en una situación de riesgo moderado por algunas mejoras en el sistema de salud; sin embargo, se mantiene un deficiente manejo de los desechos (focos de enfermedades).	La salud de la población se encuentra en una situación de riesgo bajo gracias a los esfuerzos realizados en la ampliación y mejora de los servicios de salud; además de los importantes avances en el manejo de las basuras y de las aguas residuales (focos de enfermedades).
Empleo	La calidad del personal generado por el municipio no cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para dar respuesta a los requerimientos del sector empresarial por lo que se pierden oportunidades de vinculación en los proyectos o nuevas actividades económicas. Gran parte de la población ocupada se encuentra en el comercio que se caracteriza por su informalidad.	La calidad del personal generado por el municipio es pertinente respecto a las necesidades del sector empresarial; sin embargo, no es suficiente para labores específicas, por lo tanto, personas de otros municipios y regiones ocupan una cantidad importante de empleos. Adicionalmente, los nuevos profesionales y técnicos no encuentran trabajo fácilmente por la reducida generación de nuevos empleos. Gran parte de la población ocupada se encuentra en el comercio que se caracteriza por su informalidad.	La adecuada cobertura y calidad de la educación permite que un buen nivel de ocupación de los empleos generado en el municipio reduciéndose así la cantidad de personas contratadas de otras regiones. También existe una mejor respuesta a los requerimientos de los proyectos de construcción. Una mayor formalización del sector comercial ha permitido mejorar las condiciones de trabajo para las personas que se desempeñan en el mismo.
Generación de valor agregado	El municipio tiene problemas de autoabastecimiento por la baja diversificación y productividad del sector económico. Las actividades agropecuarias siguen realizándose de forma artesanal, lo que las hace poco rentables.	El municipio cuenta con un buen nivel de autoabastecimiento; sin embargo, algunas actividades como la agricultura y la ganadería siguen rezagadas por la baja tecnificación y la baja disponibilidad de servicios de asesoría técnica.	El municipio se autoabastece y, adicionalmente, genera exceso el cual se vende a otros municipios. La mayor productividad del sector agropecuario es el resultado de una mayor tecnificación de la actividad, lo que le permite ser rentable y atractiva para la inversión.
Crecimiento	El municipio se encuentra estancado. Parte de la población laboralmente activa debe migrar a otros municipios o regiones para buscar oportunidades de empleo. Existe una gran dependencia de productos y servicios ofrecidos fuera del territorio. La inversión se encuentra limitada a unas pocas actividades económicas.	El crecimiento del municipio, en términos económicos, es poco perceptible debido a que la parte de la población con formación ha tenido que migrar a otras regiones por la baja generación de nuevos empleos y la concentración de la economía en unas actividades. También se aprecia un bajo uso de la oferta financiera.	La dinámica económica del municipio ha fomentado su crecimiento de forma moderada, lo que ha reducido los niveles de migración de la población laboralmente activa. Se aprecia un aumento de la inversión en diferentes actividades económicas. También se aprecia una mayor efectividad por el uso adecuado de las TIC.
Acceso a mercados	El enfoque de mercado del sector productivo se enfoca en abastecer al municipio; aun así, existen muchas necesidades insatisfechas que deben suplirse con proveedores de otros	El mercado del sector productivo es local y una parte significativa de sus necesidades se satisfacen <i>in situ</i> ; algunos productos se llevan a otros municipios; sin	La base productiva del municipio genera excedente de adecuada calidad que es vendido en otros municipios y regiones. Los productores tienen un mayor enfoque de servir a

Asuntos	Escenario 1 “Paz de Ariporo insostenible”	Escenario 2 “Oportunidades latentes de Paz de Ariporo”	Escenario 3 “Paz de Ariporo emergente”
	municipios y ciudades.	embargo, los servicios de transporte son insuficientes, restando competitividad.	otros mercados, reduciendo su dependencia del comportamiento de la demanda local.
Conectividad física y virtual	La falta de infraestructura de transporte y TIC hacen que el municipio se encuentre en un estado de aislamiento, lo que limita el crecimiento del sector empresarial, el reconocimiento del municipio y el desarrollo del turismo.	Las dificultades en los servicios de transporte hacen que los tiempos de entrega de productos y otros bienes sean largos y más costosos. Los esfuerzos en infraestructura TIC y en los procesos de capacitación no han rendido los frutos esperados por lo que esta capacidad se encuentra subutilizada.	La infraestructura y la disponibilidad de servicios de transporte facilitan el intercambio comercial con otros municipios y regiones. Las TIC han fomentado el reconocimiento del municipio, un mayor desarrollo del turismo y el nacimiento de la industria de software en el territorio.

Fuente: Elaboración del equipo investigador, 2015.

Como resultado mediante la definición de probabilidad de ocurrencia media se define el Escenario 3 “Paz de Ariporo emergente” debido a que tendría impactos significativos para el Municipio, el cual resalta una mayor disponibilidad de recursos y se encuentra mejor alineado con la visión del municipio. Asimismo se generó en el análisis de prospectiva la formulación de opciones para el escenario más atractivo, mediante la definición de algunas oportunidades, riesgos y opciones para el sector empresarial, como se identifica en la tabla 39.

Tabla 39. Oportunidades, riesgos y opciones estratégicas (sector empresarial) para el Escenario 3

Asuntos	Escenario 3 “Paz de Ariporo emergente”
Oportunidades	-Disponibilidad de profesionales y técnicos de diferentes especialidades. -Disponibilidad de una mejor oferta de productos agropecuarios y oportunidades de inversión en el sector. -El sector empresarial ha mejorado su eficiencia gracias a las TIC. -Mayor acceso a los mercados de otros territorios.
Riesgos	-Mayores esfuerzos para mantener la cuota de mercado. -Mayor nivel de exigencia del mercado local. -Mayores necesidades de inversión. - Mayor complejidad del proceso de distribución a diferentes mercados que se encuentran en otros municipios y regiones.
Opciones estratégicas	-Diversificación de la oferta de productos y servicios. -Búsqueda de ventaja competitiva por diferenciación. -Programación del ruteo para la distribución eficiente de los productos. -Realizar esfuerzos para la fidelización de los clientes.

Fuente: Elaboración del equipo investigador, 2015.

GLOSARIO

Asociatividad: la asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuyen a que las empresas mejoren su posición en el mercado, y logren una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con mayores oportunidades de acceso a servicios, compra de insumos, comercialización y financiamiento. La asociatividad facilita la diferenciación de sus productos y servicios, así como los siguientes beneficios: ampliar economías de escala, alcanzar nuevos mercados, acelerar proceso de aprendizaje mutuo, aumentar poder de negociación con clientes y proveedores, alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, responder a las señales del mercado, entre otros (Cámara de Comercio de Cartagena, s.f.).

Cadena productiva: sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etcétera) que establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo en cualquiera de sus fases (desde las primarias, las de transformación hasta la comercialización y posventa), lo que conduce a la producción de un determinado producto final (Mercosur y Mercosul, 2006).

Capital social: según la División de Desarrollo Social de la Cepal, “el capital social constituye un activo de cooperación y reciprocidad que reside en las relaciones sociales, con beneficios de mayor movilización de recursos y la obtención de bienes escasos para las comunidades” (Saiz y Jiménez, 2008).

Clúster: según Porter los clúster conciernen “a grupos de empresas e instituciones enlazadas en un sistema de valor”. A su vez, este sistema de valor “está conformado por las empresas, los proveedores de insumos, las empresas e instituciones que aportan funciones de soporte y los canales de distribución y comercialización. Las interacciones entre todos estos actores dentro del sistema de valor (que puede ser nacional, regional o global) es lo que produce ventajas competitivas colectivas. La buena coordinación de todas las actividades entrelazadas a lo largo de la cadena de valor reduce los costos de transacción y genera mayor información para una mejor gestión, siendo la gestión y articulación de todo ese sistema la fuente clave de ventajas competitivas” (Mercosur y Mercosul, 2006).

Coeficiente de GINI: medida de concentración del ingreso entre los individuos de una región en un determinado periodo. Mide el grado de desigualdad de la distribución del ingreso o la desigualdad de la riqueza de una región (Universidad Icesi, 2008). El índice fluctúa entre cero y uno, donde 0 indica que todos los individuos tienen el mismo ingreso y 1 indica que solo un individuo tiene todo el ingreso.

Competitividad: alcanzar una posición competitiva requiere, entre otras cosas: la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía o de su mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al menos equiparables a las de sus competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos (Garay, 1998).

Cultura: conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etcétera. Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo (Real Academia Española, 2014).

La cultura puede considerarse como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba además de las artes o las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (Unesco, 1982).

Desarrollo endógeno: de acuerdo con Sergio Boisier el desarrollo endógeno concierne al progreso permanente de la región, de la comunidad regional como un todo y de cada persona en ella (Sáenz, 1999).

Desarrollo exógeno: sucede cuando existe una alta dependencia de fuerzas externas al territorio debido a que la iniciativa económica y los recursos de inversión provienen de agentes foráneos al territorio (Cordero-Salas, Chavarria, Echeverri y Sepúlveda, 2003).

Economía de aglomeración: se clasifican en tres tipos: economías internas a la empresa, las cuales según Marshall hacen referencia a la concentración de la producción en una única empresa; las economías de localización, que de acuerdo con el mismo autor conciernen a la concentración en industrias particulares; y las economías de urbanización hacen alusión, según Jacobs, al tamaño o la diversidad de la ciudad (Manrique, 2006).

Estrategia: modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, que busca lograr una ventaja sostenible a largo plazo y responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, según las fortalezas y debilidades de la organización (Universidad Nacional de Colombia, s.f.).

Fuerza de trabajo: constituida por todos aquellos que están empleados o desempleados (Taylor, 1999).

Innovación: según Schumpeter se trata de una invención que se introduce en el mercado con potencial de industrialización y con potencial de mercado (Montoya, 2004). Es la introducción de un nuevo producto (bien o servicio) o uno significativamente mejorado, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas (OCDE y Eurostat, 2006).

Nicho de mercado: de acuerdo con Kotler, es un mercado pequeño cuyas necesidades no son bien atendidas. Un nicho de mercado se caracteriza por ser una fracción de un segmento de mercado, un grupo pequeño que tiene necesidades o deseos específicos y similares, con la voluntad para satisfacer sus necesidades o deseos, suficiente capacidad económica, que requiere de operaciones especializadas, para lo cual existen muy pocas o ninguna empresa proveedora y que tiene tamaño suficiente como para generar utilidades (Thompson, 2005).

Productividad: relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etcétera (Real Academia Española, 2014).

Prospectiva: para una organización, la prospectiva es una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico. Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos del futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas (Godet, 2000).

Registro mercantil: según el Código de Comercio, artículo 26, se trata del registro de los comerciantes y de todas las actividades que realizan. Se caracteriza por el principio de la publicidad ya que cualquier persona puede tener acceso a este, de conformidad con lo establecido en la norma.

Sostenibilidad: puede definirse como el “desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”. Esta definición fue empleada por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, creada en 1983.

Tejido empresarial: el entramado de actores económicos, institucionales y culturales que dan origen a las actividades económicas de determinada región.

Tejido social: red de relaciones que se genera mediante las dinámicas de trabajo desarrolladas de manera conjunta por los ciudadanos y la institucionalidad pública y privada con propósitos comunes (Alcaldía de Medellín, s.f.).

Unidad económica: la empresa como célula que constituye junto a otras el tejido empresarial (Marco teórico de Investigación del Tejido Empresarial).

Valor agregado: mayor valor creado en el proceso de producción por efecto de la combinación de factores. Se obtiene como diferencia entre el valor de la producción bruta y los consumos intermedios empleados (DANE, 2007).

BIBLIOGRAFÍA

Acemoglu, D. y Robinson, J. (2012). *Por qué fracasan los países*. Bogotá: Planeta.

Aerocivil (2014). *Estadísticas transporte aéreo*. Disponible en: <https://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/EstadisticasOperacionales/Transporte-Aereo/Paginas/Inicio.aspx>

Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH (2015). *Cadena del sector de hidrocarburos*. Disponible en: <http://www.anh.gov.co/portalregionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>

Amaya, C., Garzón, D. y Castellanos, O. (2004). Modelo conceptual instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial. *INNOVAR - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (24), 82-92.

Axelrod, R. y Cohen, M. (2000). *Harnessing complexity*. New York: Basic Books.

Consolidador de Hacienda e Información Pública – CHIP (2015). Disponible en: http://www.chip.gov.co/schip_rt/

Cordero-Salas, P., Chavarría, H., Echeverri, R. y Sepúlveda, S. (2003). *Territorios rurales, competitividad y desarrollo*. Cuaderno Técnico/IICA, 23.

DANE (2005). *Censo General 2005*. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>

DANE (2007). *Glosario de términos - CSC*. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/glosario.pdf

DANE (2010). *Boletín municipal Censo General 2005*. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/>

DANE (2014). *Cuentas departamentales*. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>

DANE (2015). *Censos y demografía*. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/>

Departamento Nacional de Planeación (2004). *Análisis cadena productiva*. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>

Departamento Nacional de Planeación (2014). *Informe: Desempeño fiscal de los departamentos y municipios 2012*. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/evaluacion-y-seguimiento-de-la-descentralizacion/Paginas/desempeno-fiscal.aspx>

Ecopetrol (2012- 2014). *Contrataciones Ecopetrol*. Acacías: Ecopetrol.

Garay, L. (1998). *Programa de estudio: La industria de América Latina ante la globalización económica* (Vol. I). Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización (1967 – 1996) DNP.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Cuadernos de LIPS.

Hirschman, A. (1958). *The strategy of economic development*. New Haven: Yale University.

ICFES (2014). *Pruebas Saber – resultados*. Disponible en: <http://www.icfes.gov.co/resultados/pruebas-saber-resultados>

- IGAC (2015).** *Geoportal*. Disponible en: <http://geoportal.igac.gov.co/ssigl2.0/visor/galeria.req?mapald=36>
- Instituto Colombiano Agropecuario (2015).** *Censo pecuario nacional 2015*. Disponible en: <http://www.ica.gov.co/getdoc/8232c0e5-be97-42bd-b07b-9cdbfb07fcac/Censos-2008.aspx>
- Johnson, N. (2007).** *Simple complexity a clear guide to complexity theory*. Disponible en: http://www.oneworldpublications.com/pdfs/simple_complexity.pdf
- Krugman, P., Fujita, M. y Venables, A. (2000).** *Antecedentes II: La ciencia regional. Economía espacial: las ciudades, las regiones y el comercio internacional. 34-44*. Barcelona: Ariel S.A.
- López, R. (2009).** *Diagnóstico de tránsito y transporte en la zona céntrica de Acacías -Meta*. Acacías: Instituto de Tránsito de Transporte Acacías (Meta).
- Manrique, O. (2006).** Fuentes de las economías de aglomeración: una revisión bibliográfica. *Cuadernos de Economía*, 53-74.
- Mercosur (2006).** *Cadenas productivas en el Mercosur*. Montevideo: Asesoría Técnica de la Secretaría del Mercosur.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2015).** *Estadísticas*. Disponible en: <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?id=25&jer=mun&cod=50006>
- Montoya, O. (2004).** Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 209-213.
- Naciones Unidas (s.f.).** *Medio ambiente y desarrollo sostenible*. Disponible en: <http://www.cinu.mx/temas/medio-ambiente/medio-ambiente-ydesarrollo-so/>
- OCDE y Eurostat (2006).** *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. España: Tragsa.
- OMM (2011).** *Definición mortalidad materna*. Disponible en: <http://www.omm.org.mx/index.php/defs.html>
- PNUD (2011).** *Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011*. Bogotá: PNUD.
- Sáenz, A. (1999).** Contribuciones al desarrollo endógeno: participación comunitaria, poder local, ONG. *Scripta Nova*(45), 26.
- Saiz, J. y Jiménez, S. (2008).** Capital social: una revisión del concepto. *Revista Universidad Santo Tomás*, 250-263.
- Smith, A. (1776).** *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Londres: W. Strahan y T. Cadell.
- SUI (2014).** *Bodega de datos*. Disponible en: <http://www.sui.gov.co/SUIAuth/portada.jsp?servicioPortada=2>
- Superintendencia Financiera (2014).** *Cartera por entidad y municipio*. Disponible en: www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1011977&downloadname=ccm_001_carteraxentidad_departamentoymunicipio_bcos.xls
- Taylor, J. (1999).** *Glosario de Economía*. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/glos/glos4.htm>
- Thompson, I. (2005).** *Definición de Mercado*. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/nicho-mercado-que-es.htm>
- Toro, G. (2010).** *Plan maestro de turismo del departamento de Meta*. Villavicencio: Instituto de Turismo de Meta.
- Unesco (1982).** *Cultura*. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>
- Universidad Nacional de Colombia (s.f.).** *¿Qué es estrategia?* Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

