

RESUMEN EJECUTIVO

CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL CUCUTA



CAMARA
DE COMERCIO DE
CUCUTA



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio



ENERGÍA PARA EL FUTURO

CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL DE CÚCUTA

Resumen Ejecutivo



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO



Cecilia María Vélez White
Rectora
Universidad Jorge Tadeo Lozano

Luis Emilio Velásquez Botero
Director Ejecutivo Corporación Calidad

Julián Domínguez Rivera
Presidente Ejecutivo Confecámaras

Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy
Presidente Ecopetrol

Nelson Riveros Leal
Director Área
Consultoría y Emprendimiento

Holguer Rangel Gómez
Director de Proyectos y Servicios

Yelitza Cárdenas
Gerente
Competitividad y Cooperación

Oscar Alfredo Villadiego Medina
Vicepresidente
HSE y Sostenibilidad Operativa

Oneida Flórez
Profesional Emprendimiento

María Tonelli
Directora Dirección de Gestión Social

Vanessa Rosa del Sol Constaín Ordóñez
Líder Programa de Fortalecimiento
Empresarial



**Tejido
Empresarial**
FORTALECEMOS LAZOS EN LA REGIÓN

ISBN: 978-958-8855-00-4

Fecha de publicación: mayo de 2014

AUTORES

Carlos Gilberto Gamboa Sus
Investigador
Cámara de Comercio de Cúcuta
Diana Katherine Triana
Investigador Principal
Rodrigo Álvarez
Investigador Principal
Adolfo Naranjo
Investigador Principal
German Darío Perea Robayo
Director de Proyecto
Natalia Gaitán Beltrán
Coordinadora Proceso Investigación

APOYO AL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Rafael Torres
Apoyo Consolidación Documento
Carlos Alberto Jaimes
Coordinador Académico
Unión Temporal UJTL-CORCA
Diego Cabrera
Metodología Prospectiva
Cesar Serna
Análisis Estadístico Encuestas
Diana Margarita Forero
Realización Taller de Prospectiva

EDITORIAL

Difusión Compañía de Medios
Diagramación y Corrección de Estilo
www.difusion.co

IMPRESIÓN

Litografía Guevara
Jairo Serpa
litoguevara@gmail.com

COMUNICACIONES

Yohana Montoya Porras
Coordinación Comunicaciones
José Felipe Chávez Díaz
Coordinación Diseño y Diagramación
Oswaldo López Henao
Diagramador

FOTOGRAFÍAS

Banco de fotos
Proyecto de Fortalecimiento del Tejido Empresarial
José Felipe Chávez Díaz, fotógrafo encargado
Foto portada: fábrica de zapatos Mussi - Cúcuta
Foto contraportada: avenida Los Libertadores



Desde mediados del 2012 Ecopetrol, Confecámaras, la Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Corporación Calidad, decidieron conformar la Gran Alianza por el Fortalecimiento Empresarial, con el propósito de afianzar los tejidos empresariales de las zonas de operación de Ecopetrol y hacerlos fuertes y sostenibles en el tiempo, además de potencializar el desarrollo del tejido empresarial con la articulación de representantes locales.

Alcanzar este objetivo requiere un importante número de procesos y la participación activa de los actores del tejido empresarial, por ello todas las actividades para el avance del proyecto cuentan con el apoyo de aliados locales que permiten intervenciones armoniosas y articuladas en las comunidades.

El documento que presentamos cuenta con el decidido respaldo de la Cámara de Comercio, que además de ser nuestro aliado local, se convierte en nuestro principal colaborador, en él el lector encuentra un resumen de la investigación compuesto por: el marco teórico, la metodología de investigación, el estado del tejido empresarial del municipio, las conexiones con el tejido social, un primer ejercicio de prospectiva sobre las actividades económicas promisorias en al menos cinco años, las conclusiones del equipo investigador y finalmente, la identificación de las actividades dinamizadoras del sistema empresarial.

Adicionalmente, en el resumen ejecutivo se reconoce la importancia que la actividad petrolera tiene para el municipio, entendiéndola como relevante pero no permanente dentro del tejido empresarial, por lo que no centra en ella la investigación, prefiriendo concentrar el estudio en otras actividades propias del territorio.

Un aspecto relevante de este primer 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 que se generen relaciones de intercambio con otros tejidos de la región y el mundo, se promueva el bienestar para los habitantes, se incluyan procesos de solidaridad y asociatividad empresarial, así como políticas para la protección del medio ambiente que lo rodea, por tal motivo un tejido empresarial fuerte y sostenible está soportado por varias cadenas productivas que crean productos y servicios con valor agregado.

Teniendo en cuenta que esta investigación es de carácter descriptivo y que es la primera vez que se realiza, el presente documento pretende establecer un acercamiento inicial a manera de instrumento de confluencia con varios propósitos, el primero de ellos para retroalimentar las políticas públicas, las agendas de competitividad y el mejoramiento de la comprensión del sistema económico local; el segundo colaborar para que los gremios de producción, las distintas Cámaras de Comercio, las Cajas de Compensación Familiar y las asociaciones de productores planteen sus estrategias; tercero es un texto valioso para que los actores públicos lo usen como insumo para la toma de decisiones y cuarto y último ayuda a enfocar las acciones a seguir dentro del Proyecto de Fortalecimiento del Tejido Empresarial. Si los propósitos planteados se cumplen, se puede afirmar que este trabajo logró su cometido.

Finalmente, es pertinente reconocer el trabajo del equipo investigador coordinado por la Corporación Calidad y liderado por Adolfo Naranjo, Rodrigo Álvarez, Carlos Gamboa, Diana Triana, Carlos Jaimes y Natalia Gaitán, quienes contaron con el apoyo de numerosas personas que estuvieron encargadas de la recolección y sistematización de la información, la corrección de estilo y el diseño gráfico, a todos ellos nuestra gratitud por su excelente trabajo.

Germán D. Perea Robayo Director de Proyecto
Unión Temporal Universidad Jorge Tadeo Lozano –
Corporación Calidad.
Convenio No.5211540 Ecopetrol - Confecámaras - UT.
“Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial”



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 Programa de Fortalecimiento Empresarial tiene como objetivo fortalecer los emprendimientos y las micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de dinamizar la actividad económica regional, haciendo de estas mipymes 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 a las demandas de los diferentes sistemas productivos locales.

Esta serie de *Investigaciones del Tejido Empresarial*, desarrollada en conjunto con las Cámaras de Comercio y en alianza con Confecámaras y la UT 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.

La participación de Ecopetrol en estas iniciativas es una muestra del papel que las empresas debemos asumir aportando a un crecimiento que reconozca los potenciales endógenos y que haga sostenible los procesos de desarrollo en el territorio.

Vanessa Rosa del Sol Constaín Ordóñez
Líder Programa de Fortalecimiento Empresarial
Ecopetrol S.A.



El tejido empresarial de la frontera y su perspectiva.

Este estudio, adelantado por la Cámara de Comercio de Cúcuta en alianza con Confecámaras, Ecopetrol, la Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Corporación Calidad sobre el tejido empresarial de la frontera, se convierte en un documento de ruta y tendencia sobre la configuración del parque productivo, comercial y de servicios que la ciudad amerita observar para el diseño de políticas de desarrollo empresarial y social.

Para la Cámara de Comercio de Cúcuta, y en especial para la región, estamos completamente identificados con la propuesta de valor que se ha planteado en referencia a la participación del tejido empresarial regional y la capacidad que se tiene como ciudad para configurar cadenas productivas, diseñar sistemas de asociatividad, mejorar encadenamientos, desarrollar integraciones verticales y horizontales, y definir sectores que marcan peso en la economía regional.

Fue para la Cámara de Comercio de Cúcuta muy satisfactorio participar en este importante trabajo que documenta los diferentes entes sobre el tejido empresarial y acompañar este

proceso que se inició en pro de no solo la ciudad de Cúcuta y el municipio de Tibú, sino también en varias ciudades del país, que bajo la dirección de las Cámaras de Comercio vinculadas en este compromiso, ya muestra resultados muy positivos sobre composiciones del tejido empresarial y social.

Esta Presidencia Ejecutiva, destaca la labor de todas las instituciones que participaron en la elaboración de este importante estudio de beneficios para los empresarios de Norte de Santander. Es nuestro deseo que la información que aquí se incluya cumpla con todos los objetivos que nos trazamos cuando iniciamos esta tarea.

José Miguel González Campo
Presidente Ejecutivo
Cámara de Comercio de Cúcuta

● **Ubicación:** Latitud: 7° 53' 48.17404" Norte; longitud: 72° 30' 28.09012" Oeste (IGAC, 2013).

● **Extensión total:** 1.098 km² (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

● **Altitud de la cabecera municipal:** 320 m.s.n.m. (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

● **Temperatura media:** 28 °C (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

● **Distancia de referencia:** 109 km de Bucaramanga, 407 km de Bogotá, 435 km de Cartagena, 677 km de Buenaventura y 421 km de Barranquilla, 321 km de Maracaibo y 680 km de Caracas - Venezuela (Distancia Lineal, Google Maps, 2013).

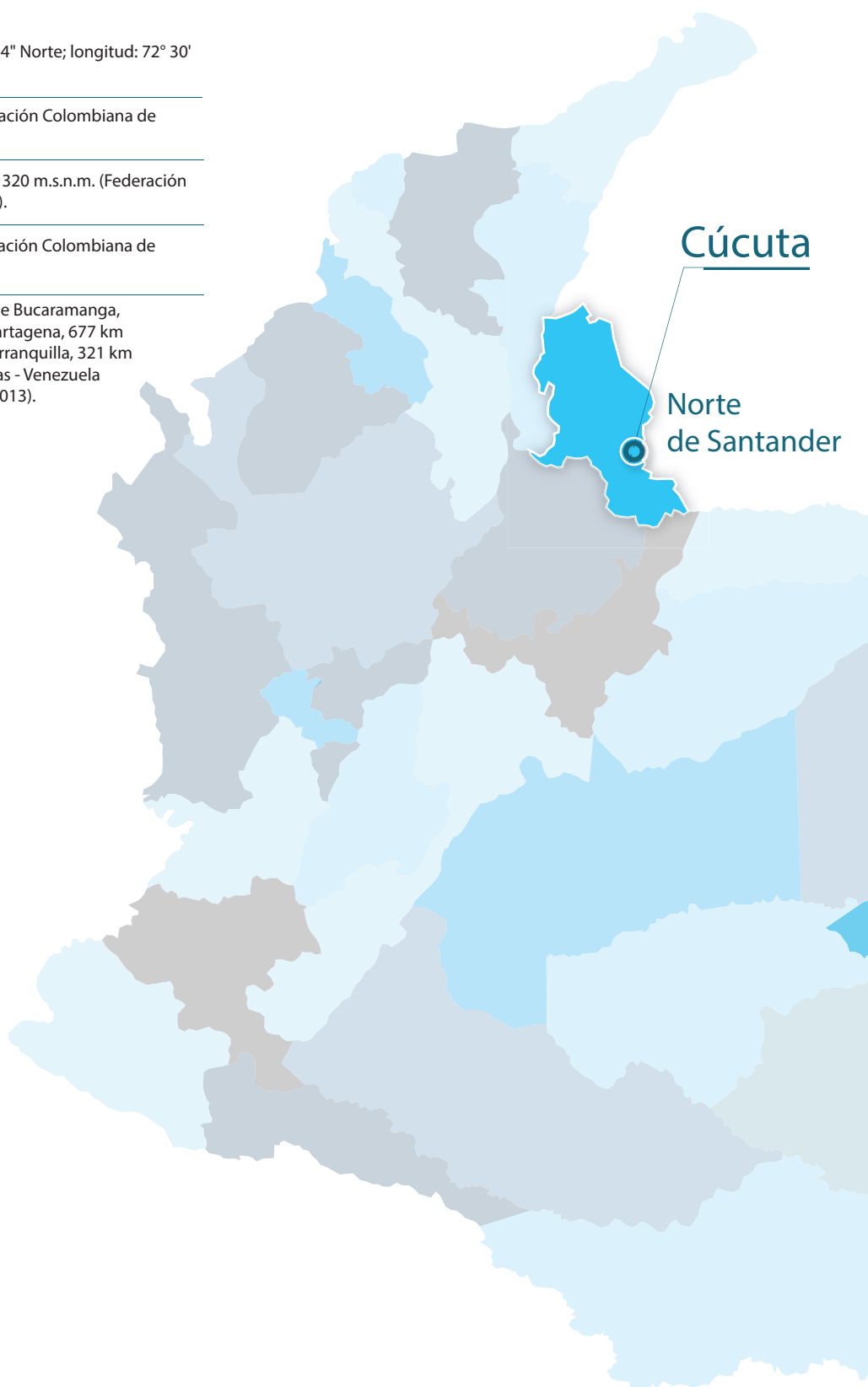


TABLA DE CONTENIDO

PARTE I – RESUMEN EJECUTIVO CARACTERIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE CÚCUTA	13
1. INTRODUCCIÓN	13
2. MARCO TEÓRICO	13
3. METODOLOGÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL TEJIDO EMPRESARIAL	14
3.1. Metodología para la Construcción de las Conclusiones	14
3.2. Metodología para Seleccionar las Actividades Dinamizadoras del Tejido Empresarial	14
PARTE II. ASPECTOS CENTRALES DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE CÚCUTA	15
1. ASPECTOS GENERALES	15
1.1. Geográficos.....	15
1.2. Poblacionales.....	16
1.3. Económicos	16
1.4. Sociales.....	16
1.5. Infraestructura.....	16
2. ACTUALIDAD DEL TEJIDO EMPRESARIAL.....	17
2.1. Sector empresarial	17
2.1.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas	17
2.1.2. Empleo	17
2.1.3. Informalidad	17
2.1.4. Mercados.....	18
2.1.5. Comportamiento de las ventas	18
2.1.6. Origen de la proveeduría.....	19
2.1.7. Nivel de endeudamiento	19
2.1.8. Innovación	19
2.1.9 Dependencia del tejido empresarial de Cúcuta respecto a Venezuela.....	21
2.2. Tejido Social	21
2.2.1. Salud	21
2.2.2. Educación	22
2.2.3. Servicios públicos	23
2.3. Cadenas Productivas	24
2.3.1. Textiles, confecciones y calzado	24
2.3.2. Maderas y muebles	24
2.3.3. Lácteos	24
2.3.4. Minería	25
2.3.5. Cadena del petróleo	26
2.4. Cultura, Normas y Costumbres.....	26
2.4.1. Ferias y Fiestas.....	26
2.4.2 Atractivos turísticos	26
2.4.3. Dinámicas y cultura del tejido empresarial	27

2.4.4. Alianzas.....	27
2.4.5. Institucionalidad del municipio frente al desarrollo empresarial.....	28
2.5. Infraestructura.....	29
2.5.1. Infraestructura vial	29
2.5.2. Aeropuerto	29
2.5.3. Zona franca de Cúcuta	29
2.5.4. Terminal de transporte	29
2.5.5. Transporte masivo	29
2.5.6. Paso fronterizo	29
3. ASPECTOS DE PROSPECTIVA	30
3.1. Situación Actual.....	30
3.2. Situación a Mediano Plazo - Variables Clave	30
4. CONCLUSIONES.....	30
4.1. Fortaleza Actual del Tejido Empresarial.....	30
4.2. Integración del Tejido Empresarial	31
4.3. Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial	31
4.4. Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender su Espacialidad.....	31
4.5. Cultura para los Negocios.....	32
5. ACTIVIDADES PARA FORTALECER	32
GLOSARIO	34
SIGLAS	36
BIBLIOGRAFÍA.....	38

Parte I

RESUMEN EJECUTIVO

Caracterización del Tejido Empresarial de Cúcuta

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación sobre Tejidos Empresariales Fuertes y Sostenibles pretende caracterizar los tejidos empresariales de un conjunto de municipios donde Ecopetrol tiene operaciones. Este proyecto es promovido por la Gran Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial¹ y busca que estas poblaciones logren evolucionar sus tejidos empresariales hacia una condición de fortaleza y sostenibilidad, más allá de la cadena del petróleo.

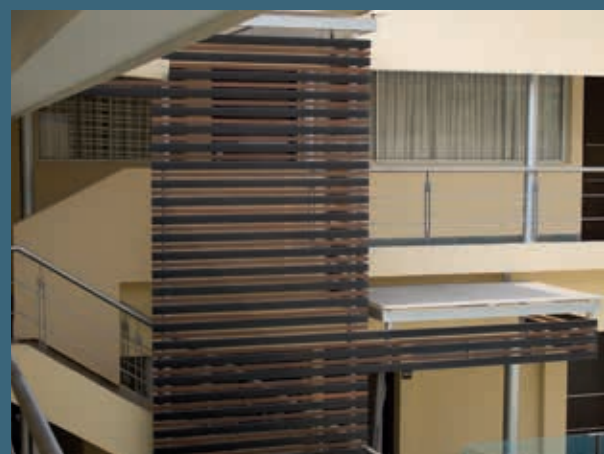
El proyecto es un trabajo de construcción y cogeneración de conocimiento con investigadores de las Cámaras de Comercio de las regiones para que, de manera autónoma y periódica, puedan replicar el ejercicio y evaluar los cambios y evoluciones de su tejido empresarial. El alcance geográfico de la investigación es la división político-administrativa de cada uno de los municipios objeto de este trabajo.

2. 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 & Venables, 2000). Los conceptos de valor económico (Smith, 1776), Sistemas Complejos Adaptativos y Fenómenos Emergentes (Axelrod & Cohen, 2000, Johnson, 2007), Fenómenos Desarrollo Económico Local a partir del concepto de desarrollo endógeno de Hirschman (1958) permitieron definir el concepto de tejido empresarial 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.

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



1. Convenio Marco de Colaboración No.5211540, suscrito entre Ecopetrol, Confecámaras y la Unión Temporal Universidad Jorge Tadeo Lozano_Corporación Calidad.

3. METODOLOGÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL TEJIDO EMPRESARIAL

Para caracterizar los tejidos empresariales y articular sus distintos elementos, la investigación se apoyó en fuentes de información de diferente tipología y naturaleza. Las fuentes de información primaria utilizadas fueron los registros mercantiles de las Cámaras de Comercio respectivas, la encuesta al Tejido Empresarial, los talleres de prospectiva, los talleres locales de retroalimentación, el formato de observación de formalidad y el formato de Identificación de Cadenas Productivas para evaluar las relaciones del Tejido Empresarial. Las fuentes de información secundaria fueron la información socioeconómica poblacional del Censo 2005 realizada por el DANE, los perfiles económicos de los departamentos (MinCIT), cadenas productivas (DNP), agendas de competitividad, planes de desarrollo de las alcaldías y los estudios sectoriales de las Cámaras de Comercio de las regiones analizadas.

La encuesta se realizó entre los meses de abril y mayo de 2013, con una confiabilidad del 97,5% y un margen de error de 1,9425%, el tamaño de la muestra para la ciudad de Cúcuta fue de 416 empresas; las cuales fueron seleccionadas mediante muestreo aleatorio estratificado a partir de las secciones del CIU versión 4, tomando como universo el registro mercantil del municipio de 2012 con 27.714 empresas.

En la Tabla 1 se observa la distribución de la muestra para cada uno de los capítulos del CIU.

Tabla 1. Distribución de la muestra

Capítulo CIU Rev. 4	Nombre del Capítulo	Muestra
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2
B	Exploración de minas y canteras	6
C	Industrias manufactureras	45
D	Suministro de electricidad, gas y agua	3
E	Distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	15
G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	185
H	Transporte y Almacenamiento	16
I	Alojamiento y servicios de comida	37
J	Información y comunicaciones	14
K	Actividades financieras y de seguros	16
L	Actividades inmobiliarias	10
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	11
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	15
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	3
P	Educación	6
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	8
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	2
S	Otras actividades de servicios	22
Total Muestra		416

Fuente: Elaboración del equipo investigador

El taller de prospectiva opera como un espacio de expertos, para definir sus participantes la Cámara de Comercio invitó a: miembros del Comité Regional de Competitividad, representantes de las instituciones de educación superior, líderes empresariales del municipio, consultores reconocidos, representantes de los gobiernos municipales y departamentales en tema de desarrollo económico y miembros de los equipos de investigación de la Cámara de Comercio. La metodología utilizada corresponde al análisis cruzado de variables (influencia-dependencia) de la matriz de Vester, analizado sobre las técnicas de prospectiva de Michel Godet utilizando el software libre Micmac.

3.1. Metodología para la Construcción de las Conclusiones

Las conclusiones sobre el tejido empresarial de cada municipio se articularon alrededor de dieciocho dimensiones del Tejido Empresarial que surgen como resultado del marco teórico y están sustentadas en las fuentes de información del mismo. Para facilitar la formación de un panorama del Tejido Empresarial del municipio y un efectivo discernimiento de las actividades económicas por fortalecer, las dieciocho dimensiones de análisis se distribuyeron en cinco grupos de acuerdo a la Tabla 2.

Tabla 2. Tabla de distribución de las dimensiones del marco teórico

Grupo	Dimensión del Tejido Empresarial
Fortaleza Actual del tejido empresarial	Financiación del tejido empresarial
	Capacidad de autoabastecimiento del tejido empresarial
	Relación infraestructura - tejido empresarial
	Estructura de costos
Integración del tejido empresarial	Cadenas productivas
	Capacidad para generar empleo
	Diversidad de actividades económicas
	Niveles de formalidad
Capacidad de Crecimiento del tejido empresarial	Capacidad para generar valor
	Capacidad de crecimiento empresarial
Capacidad del tejido empresarial para trascender su espacialidad	Capacidad innovadora del tejido empresarial
	Capacidad exportadora del tejido empresarial
	Grado de apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales
	Capacidad de competir del tejido empresarial
Cultura para los Negocios	Capacidad para trabajar en comunidad
	Relación tejido empresarial - tejido social
	Relación instituciones públicas y empresas
	Cultura para hacer negocios

Fuente: Elaboración del equipo investigador

3.2. Metodología para Seleccionar las Actividades Dinamizadoras del Tejido Empresarial

De las conclusiones se establecen cuáles son las actividades por fortalecer y se busca que, al dinamizarlas, mejoren las actividades económicas específicas y, al mismo tiempo, generen externalidades sobre el tejido empresarial. Entre estas se encuentran las actividades de vanguardia, de prospectiva, de apoyo y posibles actividades a nivel global.

Parte II

RESUMEN EJECUTIVO

Aspectos Centrales del Tejido Empresarial



Una vez propuesto el marco teórico de la investigación, a continuación se presenta la caracterización del tejido empresarial de Cúcuta, según los elementos identificados allí. El documento inicia con los aspectos generales del territorio y finaliza con las conclusiones del estudio.

1. ASPECTOS GENERALES

Cúcuta, municipio de categoría especial², capital del departamento de Norte de Santander, está localizada en la ribera del río Pamplonita y en límites con Venezuela. En 1991, mediante el decreto N° 000508, fue creada el Área Metropolitana de Cúcuta, compuesta por Cúcuta –como núcleo principal–, Villa del Rosario, Los Patios, El Zulia, Puerto Santander y San Cayetano.

1.1. Geográficos

Ubicación: latitud: 7° 53' 48.17404" Norte; longitud: 72° 30' 28.09012" Oeste (IGAC, 2013).

Extensión total: 1.098 km² (Federación Colombiana de Municipios, 2013).
Altitud de la cabecera municipal: 320 m.s.n.m. (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

Temperatura media: 28 °C (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

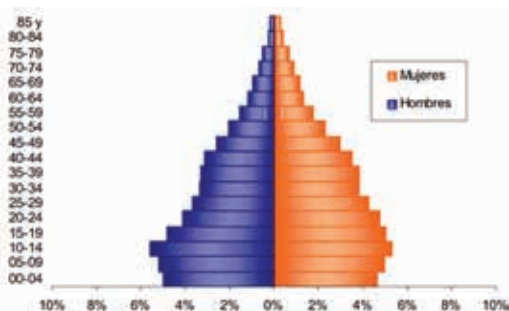
Distancia de referencia: 109 km de Bucaramanga, 407 km de Bogotá, 435 km de Cartagena, 677 km de Buenaventura y 421 km de Barranquilla, 321 km de Maracaibo y 680 km de Caracas - Venezuela (Distancia lineal, Google Maps, 2013).

2. Todos aquellos distritos o municipios con población superior o igual a los quinientos mil uno (500.001) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales superen cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales (Ley 617 de 2000 Art. 2°, 2000).

1.2. Poblacionales

Población Censo 2005: 587.567 habitantes (DANE, 2011).
Población proyectada a 2013: 637.302 habitantes (DANE, 2011).
Cabecera municipal: 96,6% (DANE, 2011).
Género: el 48,3% son hombres y el 51,7% mujeres (DANE, 2010).

Gráfica 1. Estructura de la población por sexo y grupos de edad



Fuente: Censo General 2005. (DANE, 2010)

Pertenencia étnica: el 1,0% de la población residente en Cúcuta se autorreconoce como negra, mulata, afrocolombiana o afro descendiente; y el 0,9% como indígena. El resto no se autorreconoce en ningún grupo étnico (DANE, 2010).

Analfabetismo: el 7,3% de la población de 15 años y más de Cúcuta no sabe leer ni escribir (DANE, 2010).

1.3. Económicos³

PIB departamento 2012: \$7.590 miles de millones de pesos a precios constantes, base año 2005 o \$10.659 miles de millones a precios corrientes, base año 2012 (DANE, 2013).

Crecimiento porcentual PIB departamental 2011–2012: 2,0% (DANE, 2013).

Variación anual del IPC: 3% para el municipio de Cúcuta 2011-2012 (DANE, 2013).

Desempleo 2012: 12,4% para el departamento de Norte de Santander (DANE, 2012). Para el trimestre comprendido entre junio - agosto de 2013 Cúcuta y su Área Metropolitana presentó una tasa de desempleo de 14,6%.

Coefficiente de GINI: 0,485 (DANE, 2013).

Presupuesto del municipio 2013: \$508.022.493.412 pesos a precios corrientes, base año 2012 (Alcaldía de Cúcuta, 2012).

Regalías totales 2013-2014: \$4.048.394.638 pesos corrientes⁴ (Sistema General de Regalías, 2012)

1.4. Sociales

Índice de Desarrollo Humano IDH: 0,74 (DNP, 2010).

Fiestas y eventos principales en el municipio: día de San José, Conmemoración Histórica de la Batalla de Cúcuta y Festival de la Frontera (Ministerio Comercio, Industria y Turismo, 2010)

Horario común de trabajo: de 8:00 a.m. a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2013).



1.5. Infraestructura

Longitud de vías terciarias: 160 km (INVÍAS, 2013).

Aeropuerto: Aeropuerto Camilo Daza de Cúcuta (propio) (Aeronáutica Civil, 2012).

Operaciones aéreas 2012: 22.444 operaciones (Aeronáutica Civil, 2012).

Precio promedio vuelo: trayecto de ida y regreso desde Bogotá al aeropuerto más cercano al municipio, a precios de 2013 \$556.796 pesos (Compilado por el equipo de investigación, 2013).

Total pasajeros aeropuerto: 862.252 pasajeros nacionales y 32.371 pasajeros internacionales en 2012 (Aeronáutica Civil, 2012).

Total carga aeropuerto: 4.271 toneladas en 2012 (Aeronáutica Civil, 2012).

Central de abastos: Central de Abastos de Cúcuta, Cenabastos (compilado por el equipo de investigación, 2013).

Centros comerciales: Centro Comercial Bolívar, Centro Comercial Atlantis, Centro Comercial El Oití, Centro Comercial Gran Bulevar, Centro Comercial Plaza de los Andes, Centro Comercial Unicentro Cúcuta Avenida los Libertadores, Centro Internacional LECS, Centro Comercial Condominio Ventura Plaza (Asociación Colombiana de Centros Comerciales, 2013).

Zona franca: Zona Franca Cúcuta (Proexport, 2013).

Entidades bancarias: Banco Caja Social, Banco Corpbanca Colombia S.A., Banco Pichincha S.A., Bancolombia S.A., Bancoop, Banco Davivienda S.A., Banco Agrario de Colombia S.A., Banco de Occidente S.A., Banco BBVA, Banco GNB Sudameris S.A., Banco de Bogotá, Banco AV Villas, Bancamia, Banco Popular, Banco Procredit, Banco WWB S.A., Bancoomeva, Banco Falabella (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2013)⁵.

Conectividad: 11,36% penetración de internet en el municipio (Ministerio TIC, 2013).

3. Teniendo en cuenta que los indicadores del PIB, desempleo y coeficiente Gini solo se calculan departamentalmente, los valores tomados para este apartado se toman como referencias y corresponden al departamento de Norte de Santander.

4. Este valor corresponde a Asignaciones Directas, Fondo de Desarrollo Regional, Fondo de Compensación Regional, Ciencia y Tecnología, FONPET y FAE.

5. Otras entidades financieras son: Clientes Valor Cero, Cooperativa Multiactiva de Ahorro y Crédito Coopedia O.E.S., Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Unión, Coomuldenorte, Coomadenort, Coopfuturo, Credibanco-Visa, Financiera Compartir S.A., Financiera Juriscoop, Fomanort, Financiera Pagos Internacionales S.A. Cf, Fotranorte, Fondo Nacional de Ahorro, FMMB Fundación Mundial de la Mujer, Leasing de Occidente S.A., Macrofinanciera S.A., Reformas El Porvenir Ltda., Superintendencia de Sociedades, Invercosta Giros Nacionales, Giros & Finanzas Agente de Western Unión, Rapigiros, Acciones & Valores, Cambiamos S.A. (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2013). La Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional –Fundescat a través del área de Microfinanzas facilita y satisface “el acceso formal a recursos financieros, no financieros y alternativos de inversión rentables que” demandan sus clientes (Fundación Ecopetrol, 2014).

2. ACTUALIDAD DEL TEJIDO EMPRESARIAL

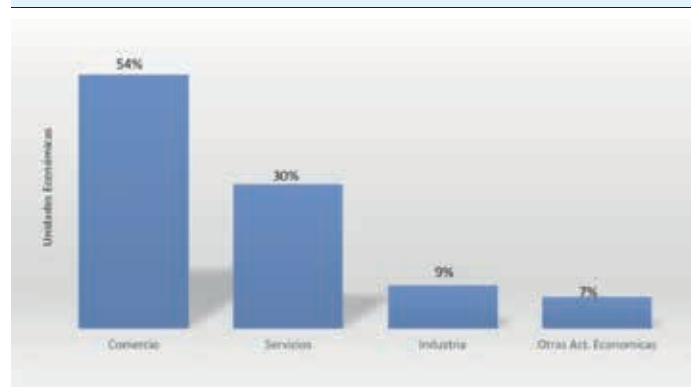
2.1. Sector Empresarial

2.1.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas

Las características particulares de los sectores y sus unidades económicas son determinantes en la solidez y competitividad del tejido empresarial, por consiguiente, a continuación se presentan y analizan algunos de sus rasgos más importantes⁶.

Una de las actividades económicas predominantes en Cúcuta es el comercio; aunque otras como la minería, el turismo, la agricultura y la industria también ocupan un lugar importante en la economía del municipio.

Gráfica 2. Distribución de unidades económicas por sectores



Fuente: DANE. Censo General, 2005.

Según se aprecia en la Gráfica 2, el tejido empresarial del municipio presenta la siguiente estructura por número de unidades económicas: 54% en comercio⁷, 30% en servicios, 9% en industria y 7% en otras actividades económicas (DANE, 2005).

La oferta de los sectores de comercio y servicios se caracteriza de acuerdo con su composición por unidades económicas en actividades orientadas a satisfacer necesidades de consumo (compra venta de productos no especializados 21%, almacenes de ropa y accesorios 8%) y de prestación de servicios con poco nivel de especialización (peluquerías 9%, restaurantes 9%, cafeterías 8%); por lo tanto, la generación de valor representado en productos finales e intermedios y la construcción de competencias productivas específicas en el tejido empresarial, se reúnen en el sector industrial.

De acuerdo con el registro mercantil de 2012, el subsector industrial de textiles reunió casi el 50% de las unidades industriales⁸, seguido por el de alimentos y bebidas⁹ con un 12%, estos son los dos subsectores que tienen una mayor contribución en la generación del empleo industrial (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012).

Al interior de la mayor parte de los establecimientos del sector industrial se realizan actividades que tienen posibilidades de desarrollarse con un mayor grado de sofisticación que promuevan la especialización de la oferta y la construcción de competencias que se traduzcan en ventajas competitivas.

2.1.2. Empleo

Uno de los factores socioeconómicos más importantes sobre el cual influye y es influenciado el tejido empresarial es el empleo, por tanto, es fundamental determinar la calidad y la cantidad con la que este es generado. De acuerdo con el Censo General 2005, la actividad que concentra el empleo en Cúcuta es el comercio, con una participación del 56,1%, en segundo lugar están hoteles y restaurantes con un 12,2% y en tercer lugar se encuentran las industrias manufactureras con un 9,5% (DANE, 2005).

Por otra parte, la mayor parte de los trabajadores vinculados por las actividades económicas del tejido empresarial son personas con estudios en secundaria (47%), a ellos les siguen los que cuentan con algún nivel de formación profesional (25,1%) (DANE, 2005).

Para el caso específico de los empresarios encuestados en el presente estudio se observa que existe una distribución de personal permanente y temporal de 36,8% y 18,7% respectivamente (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 2¹⁰).

2.1.3. Informalidad

Teniendo en cuenta las características definidas por el DANE para la medición del empleo informal¹¹ se tiene para Cúcuta que del total de unidades económicas censadas un 86% corresponden a establecimientos, negocios o unidades productivas de uno a cinco empleados, de estos la actividad principal es el comercio con el 52,6% (DANE, 2005).

En cuanto al tipo de ocupación de la población, el 21% corresponde a trabajadores por cuenta propia, el 1% son trabajadores familiares sin remuneración y un 1% se desempeñan como empleados domésticos (DANE, 2005).

La tasa de informalidad laboral en el período comprendido de enero a marzo de 2013 alcanzó el 71,7% en Cúcuta; frente al 49,5% del promedio nacional. Lo que significa, que gran parte de la población ocupada en Cúcuta (232.824 personas) carece de condiciones de trabajo adecuadas. Por otro lado, la tasa de desempleo fue de 14,6% para el período de junio a agosto de 2013, una de las más bajas del año, con una reducción de 1,4% respecto al mismo período de 2012 (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2013).

6. Cabe señalar que, en el caso en donde se emplean citas del Censo General 2005 realizado por el DANE, no fueron incluidas unidades de análisis específicas del sector primario (agricultura, pesca, ganadería y extracción), lo anterior debido al diseño de su metodología.

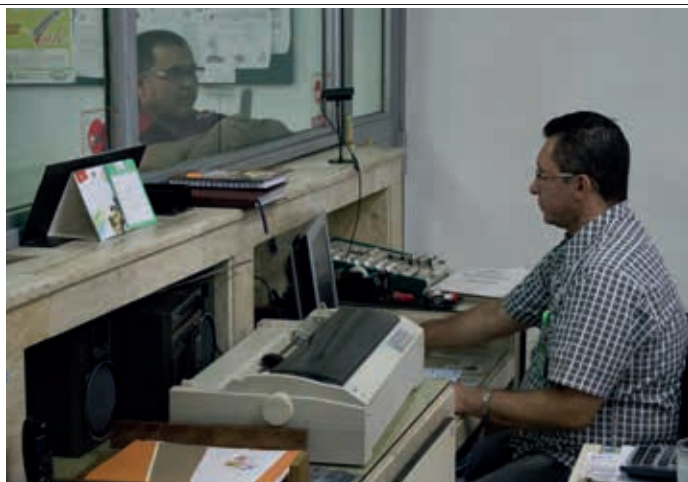
7. Es importante destacar la ventaja comparativa de localización geográfica de Cúcuta, la cual facilita la comunicación, el intercambio comercial con Venezuela y las relaciones de dependencia e influencia en las condiciones económicas de los territorios. No obstante, las políticas económicas de Venezuela difieren de las nacionales.

8. Según el Censo 2005, las principales actividades por participación de unidades económicas relacionadas con el sector de textiles, confección, calzado y conexos son: fabricación de ropa en general y confecciones con un 38% y fabricación de calzado con un 36,5% (calzado de madera, sintético e imitación de cuero, en cuero y piel, de plástico, deportivo, de caucho, en material textil) (DANE, 2005).

9. De acuerdo con el Censo 2005, las principales actividades del sector de alimentos y bebidas son: productos de panadería 44,5% y harina, arroz, maíz y productos de molinería 17,6% (DANE, 2005).

10. En esta sección se presentan los resultados generales de la pregunta 2 de la encuesta. Los resultados particulares se exponen en el apartado de cadenas productivas del documento.

11. Se considera en situación de informalidad laboral a: “1) los empleados particulares y los obreros que laboran en establecimientos, negocios o empresas que ocupen hasta cinco personas en todas sus agencias y sucursales, incluyendo al patrono y/o socio; 2) Los trabajadores familiares sin remuneración; 3) Los trabajadores sin remuneración en empresas o negocios de otros hogares; 4) Los empleados domésticos; 5) Los jornaleros o peones; 6) Los trabajadores por cuenta propia que laboran en establecimientos hasta cinco personas, excepto los independientes profesionales; 7) Los patronos o empleadores en empresas de cinco trabajadores o menos; 8) Se excluyen los obreros o empleados del gobierno” (DANE, 2009).



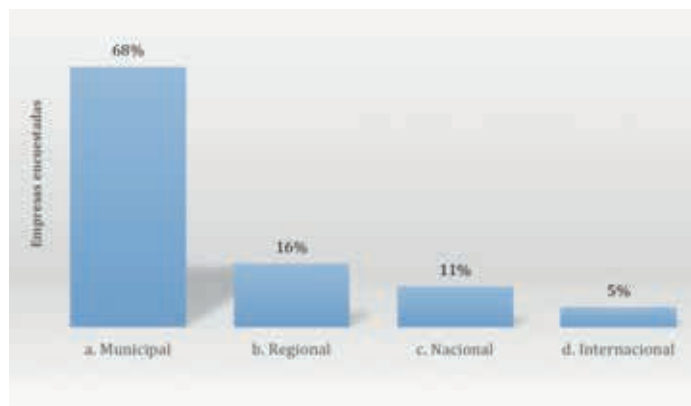
Las actividades de comercio, hoteles y restaurantes tienen la tasa más alta de informalidad laboral con el 37,9%; seguidas por los servicios sociales y personales con 18,3% y la industria manufacturera con 14,7% (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2013).

2.1.4. Mercados

El tejido empresarial de Cúcuta interactúa con agentes internos y externos (algunos del vecino país), donde políticas y condiciones macroeconómicas diferentes son factores de alta influencia en el intercambio comercial. En este contexto, el municipio enfrenta retos particulares sobre cómo orientar su oferta a los requerimientos y necesidades de diferentes mercados, y al mismo tiempo, asegurar la capacidad de abastecimiento en pro de la sostenibilidad de las actividades económicas en el largo plazo.

En este sentido, la encuesta de Investigación del Tejido Empresarial, indagó sobre el principal mercado de los empresarios de Cúcuta.

Gráfica 3. Nivel de interrelación de las empresas encuestadas con otros tejidos empresariales



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 18.

Según la Gráfica 3, el 68% de los empresarios encuestados del tejido empresarial de Cúcuta tienen por mercado principal el municipio. Cabe señalar que solo para el 5% de los encuestados su mercado principal es internacional, situación que puede obedecer a los cambios en la demanda de los clientes del vecino

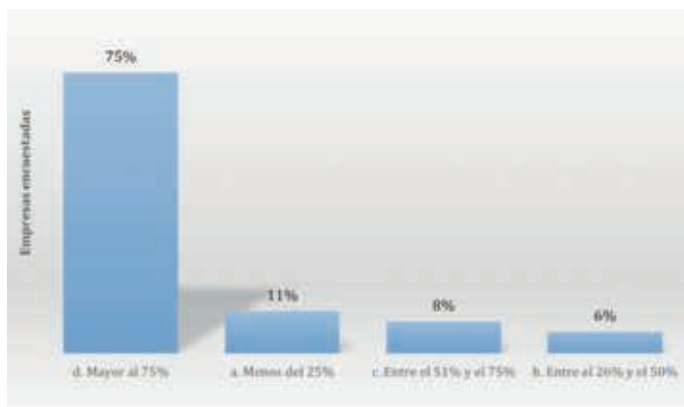


país, a una orientación de mercado enfocada en el municipio y la región, a los esfuerzos que conlleva la internacionalización, entre otros (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 18).

2.1.5. Comportamiento de las ventas

El comportamiento de las ventas es un indicador del nivel de ingresos operativos que las empresas perciben por el ejercicio de su objeto social. Este se convierte en una variable dependiente de la capacidad de producción o comercialización, la capacidad de las ventas y el mercadeo, entre otras e influyen en la capacidad de generar empleo y la sostenibilidad del negocio. Por lo anterior, se preguntó a los empresarios del tejido empresarial de Cúcuta sobre el comportamiento de las ventas locales y la ubicación de los clientes principales, entendiendo a estos últimos como quienes producen el mayor volumen de ventas.

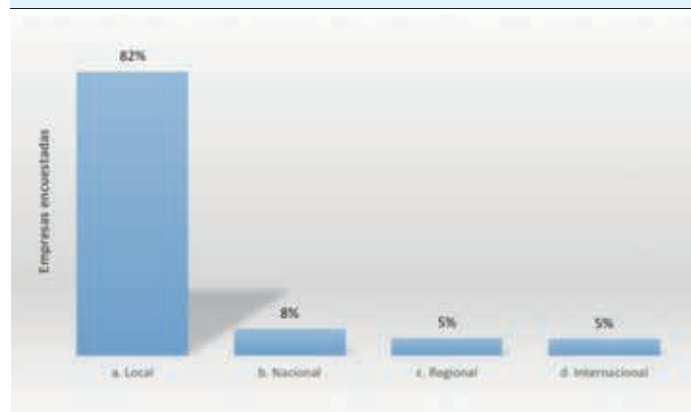
Gráfica 4. Comportamiento de las ventas locales de las empresas encuestadas



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

Se observa en la Gráfica 4 que para el 75% de los encuestados las ventas (mayores al 75% del total), se enmarcan en la espacialidad de su territorio, mientras que para un 11% de los encuestados las ventas locales tienen una participación inferior al 25% (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 24).

Gráfica 5. Principales clientes de las empresas encuestadas



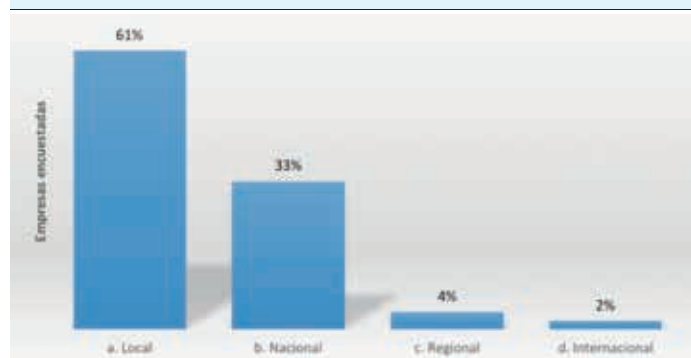
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 25.

De forma coherente con los resultados anteriores, la Gráfica 5 muestra que para el 82% de los empresarios encuestados, los clientes principales son locales y tan solo un 5% de ellos se sitúa en el ámbito internacional, lo anterior en opinión del equipo investigador evidencia que alrededor de un 18% de los participantes en la encuesta lograron capturar cuotas de mercado más allá de la espacialidad territorial del municipio (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 25).

2.1.6. Origen de la proveeduría

La localización de los proveedores influye en la forma como se establecen factores como las 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 (especializados para las necesidades y requerimientos de las empresas) y el poder de negociación en las compras, entre otros. Con el propósito de entender este comportamiento se preguntó a los empresarios sobre la ubicación de sus proveedores principales.

Gráfica 6. Origen de la proveeduría de las empresas encuestadas



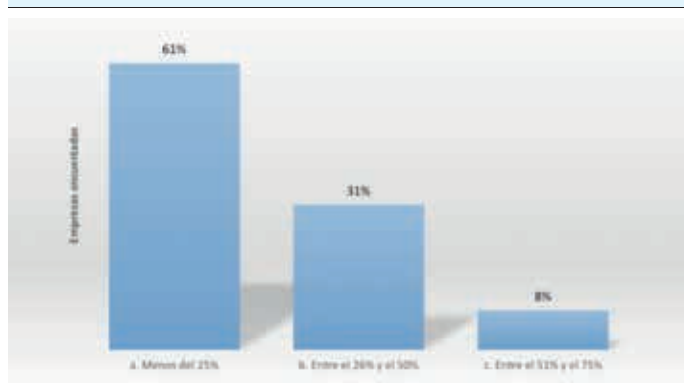
Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 26.

De acuerdo con la Gráfica 6, para un 61% de los empresarios encuestados su proveedor principal se sitúa en el ámbito local, lo que implica una capacidad de autoabastecimiento media. Por otro lado, resalta que la participación de los proveedores nacionales es superior a la de los regionales con un 33% y un 4% respectivamente. Lo anterior podría indicar escasez de materias primas e insumos especializados en la región, menores costos de transacción con proveedores nacionales, dificultades de acceso por infraestructura vial en la región, entre otros (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013, pregunta 26).

2.1.7. Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento de las empresas puede observarse, por lo menos, desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado, un bajo uso de fuentes de financiamiento puede interpretarse como una buena liquidez económica de las empresas; por el otro, este mismo fenómeno puede relacionarse con dificultades de acceso al crédito, especialmente para las microempresas por considerárseles riesgosas. El comportamiento de las empresas encuestadas en este estudio se presenta como sigue:

Gráfica 7. Nivel de Endeudamiento como porcentaje de las ventas anuales de las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 41.

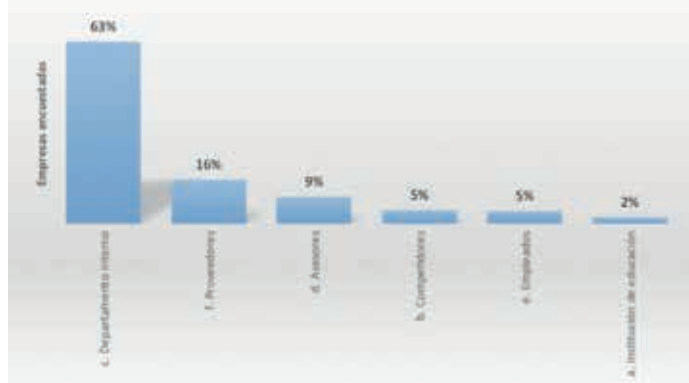
En lo que respecta a la relación entre el endeudamiento y las ventas, para el 61% de los empresarios encuestados el endeudamiento es menor al 25% de sus ventas, mientras que el 8% posee deudas superiores al 51% de sus ingresos operativos, en este último grupo el comercio tiene una participación del 49% y la industria un 14% (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013, pregunta 41).

2.1.8. Innovación

La innovación es un asunto fundamental para el fortalecimiento de la competitividad del tejido empresarial, pues es gracias a estos procesos que los empresarios logran generar una oferta más especializada y diferenciada que contribuye a construir valor y ventajas competitivas traducibles en sostenibilidad y oportunidades de penetrar en nuevos mercados. En este contexto,

la encuesta indagó sobre el origen de las ideas para la innovación, las barreras para la innovación y su relación con entidades de cofinanciación para la ejecución de este tipo de proyectos.

Gráfica 8. Origen de las ideas para la innovación de las empresas encuestadas

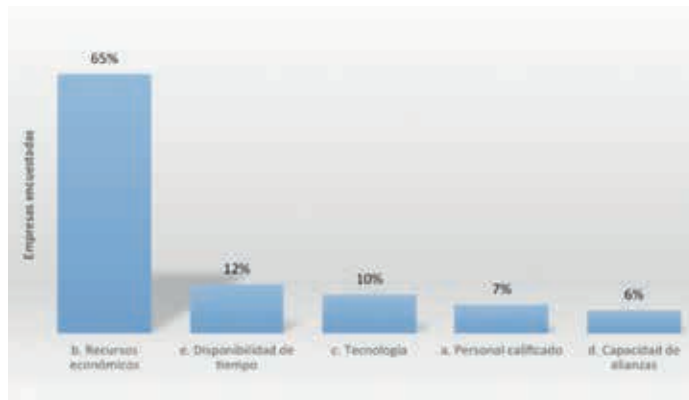


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 31

De acuerdo con las respuestas de los empresarios encuestados en el 63% de los casos, los procesos de creación de ideas son apoyados por uno de los departamentos o áreas internas de la organización y en segundo lugar se ubican en los proveedores con el 16%.

Uno de los asuntos que deben ser fortalecidos son las relaciones de las unidades productivas con las instituciones de educación, solo un 2% de los empresarios ha desarrollado este tipo de interacción específicamente con los grupos de investigación, a fin de establecer procesos de transferencia de conocimiento, formular y ejecutar proyectos (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 31).

Gráfica 9. Barreras para la innovación de las empresas encuestadas

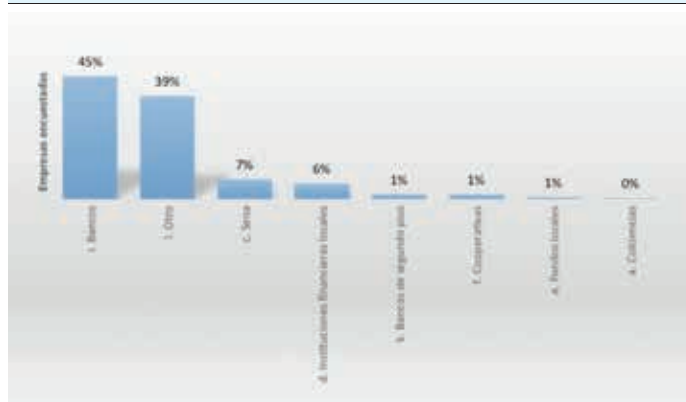


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 32

Para el 65% de los empresarios encuestados, la principal barrera para la innovación es la disponibilidad de recursos económicos.

Todas las actividades de la innovación implican inversión de tiempo y recursos que pueden ser compartidos a través del establecimiento de relaciones de largo plazo con actores claves y solamente un 6% de los empresarios encuestados identifican la capacidad de generar alianzas como obstáculo principal para la innovación (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 32).

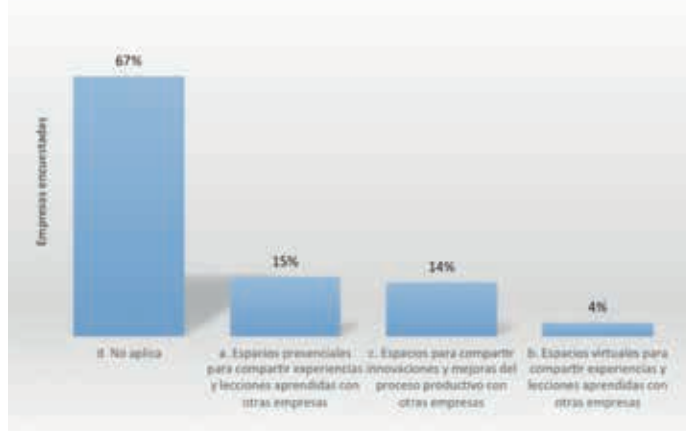
Gráfica 10. Instituciones para cofinanciar proyectos de innovación de las empresas encuestadas



Fuente Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 34

Dado que para los empresarios encuestados los recursos económicos son la principal barrera para desarrollar ideas de innovación se indagó sobre las fuentes de financiamiento para las mismas, la Gráfica 10 muestra que el 45% de estos empresarios ven a los bancos como su principal fuente de financiamiento para la innovación mientras que en el último lugar se encuentra Colciencias con un 0%, además, no identifican programas como Innpulsa. La importancia de resaltar estas dos fuentes se debe a su orientación específica en la promoción de la innovación (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 34).

Gráfica 11. Espacios de intercambio de conocimientos de las empresas encuestadas



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

Del total de empresarios encuestados, el 67% no comparte conocimiento con otras empresas mientras que el 15%, prefiere hacer uso de espacios presenciales y un 4% de los espacios virtuales, para compartir experiencias y lecciones con otras entidades (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 40).

2.1.9. Dependencia del tejido empresarial de Cúcuta respecto a Venezuela

En el documento La Economía Fronteriza de 2012, se subraya el efecto sensible del bolívar en el entorno de negocios e inversiones en Cúcuta. Este hecho lo confirman los resultados obtenidos en la encuesta de percepción aplicada por la Cámara de Comercio de Cúcuta a 500 empresas de sectores comercio, servicios, industria y turismo, donde los empresarios declararon que la moneda venezolana es una variable sensible, al igual que la baja presencia de compradores del vecino país y la dependencia significativa del bolívar.

En la encuesta mencionada, el 68% de los empresarios manifestaron que en el primer semestre de 2012 las ventas cayeron, como resultado de la reducción de la capacidad adquisitiva de los compradores venezolanos, para quienes la relación es de un bolívar por cada 0,15 centavos de pesos colombianos (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012)¹².

Las cifras del Informe de Coyuntura Económica Regional del Departamento de Norte de Santander, confirman la dependencia

del comercio internacional con Venezuela; país que, en 2012, fue el destinatario del 54.9% de las exportaciones del departamento de Norte de Santander, seguido de China con el 30,8%, Estado Unidos 2,3% y Ecuador 2,2%. Por otra parte, el 34.1% de las importaciones del departamento de Norte de Santander tuvieron como origen Venezuela, el 21,6% Estados Unidos, 10,8% China y 10,6% Brasil (DANE-BANREP, 2013).

La información suministrada sobre el sector empresarial del municipio permite entender, a grandes rasgos, su composición, las dinámicas de algunas de sus actividades económicas y las percepciones de los empresarios en torno a ellas, esto señala la característica sistémica del sector empresarial, sus demandas del entorno y su influencia en este. Concluido el análisis anterior, a continuación se presentan algunos aspectos distintivos del tejido social en el que opera.

2.2. Tejido Social

2.2.1. Salud

El principal factor de mortalidad en el municipio de Cúcuta está relacionado con enfermedades cardiovasculares (18.8%), esto representa un reto en las intervenciones para el manejo de factores relacionados con hábitos alimenticios y estilos de vida de la población. La mortalidad de niños menores de cinco años representó un 5,7% del total de muertes, superior a la media departamental, que fue de 4,9%. Las cifras presentadas en la Tabla 3 describen de forma general las condiciones en salud de la población del municipio.

Tabla 3. Indicadores de salud de Cúcuta

N°	INDICADORES DE SALUD	UNIDAD	PAÍS	N. SANTANDER	CÚCUTA
1.	Indicadores socioeconómicos de hogares con cobertura nacional de servicios públicos				
1.1	Cobertura del servicio de acueducto (2005)	%	83,44	83,59	94,78
1.2	Cobertura del servicio de alcantarillado (2005)	%	73,08	77,99	93,00
2.	Indicadores oferta de servicios de salud				
2.1	Atención del parto 2009. Partos atendidos por médico	%	98,25	98,36	98,86
2.2	Razón de médicos por cada 1.000 habitantes	%	1,7	n.d.	n.d.
2.3	Cobertura Sistema General de Seguridad Social en Salud, 2005. Régimen contributivo	%	33,7	22,9	n.d.
3.	Indicadores de mortalidad				
3.1	Mortalidad por enfermedades transmisibles (% del total de muertes)	%	3,16	3,83	4,77
3.2	Mortalidad por enfermedades no transmisibles (% del total de muertes) Enfermedades cardiovasculares	%	20,87	21,65	18,8
3.3	Mortalidad por causas violentas (% del total de muertes) Accidentes, homicidios, suicidios	%	18	18,37	15,49
3.4	Mortalidad Infantil <5 años. 2009	%	5,91	4,87	5,65
3.5	Mortalidad Materna (% del total de muertes)	%	0,25	0,17	0,13
4.	Riesgos poblacionales				
4.1	Proporción de nacimientos en mujeres menores de 19 años (2009)	%	23,47	22,56	22,38

N/A: No aplica. n.d: no disponible

Fuente: Basada en el Boletín SISD N° 37. Indicadores sociales departamentales. DANE, Censo general 2005. DANE, Estadísticas vitales, 2009. CENDEX. Recursos humanos de la salud en Colombia. Balance, competencias y prospectiva, 3° Edición. 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.

12. El estudio citado afirma que a octubre de 2012 los mercados internacionales demandaron US\$344,7 millones, lo que supuso un incremento de las exportaciones de origen de alrededor del 15% respecto al mismo período de 2011. En la muestra se identificaron 135 empresas exportadoras que venden sus productos a 35 países. Las dinámicas fronterizas están sujetas a la aplicación del Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial, del cual existe una expectativa de mejora del comercio internacional entre los dos países, ampliando los pedidos venezolanos, mejorando la confianza mediante el pago y estableciendo condiciones para el transporte fluido de carga. (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012)

Teniendo en cuenta los indicadores para el departamento y el país, la mayor parte de la población de Cúcuta se encuentra en condiciones de bienestar medio bajas que influyen en el desarrollo de sus actividades laborales y productivas dentro del tejido empresarial con el que interactúa.

2.2.2. Educación

La educación es uno de los factores relevantes en la construcción de capital social y humano del municipio; gracias a ella la población logra desarrollarse y transformarse, aplicando habilidades y competencias esenciales para la satisfacción de necesidades sociales e individuales. A continuación se presentan algunas de las características de formación de la población.

2.2.2.1. Educación básica y media¹³

La caracterización de la formación en educación básica y media tuvo en cuenta los siguientes aspectos: cobertura, infraestructura educativa y calidad de la educación.

En 2011, la cobertura neta en educación básica y media de Cúcuta fue del 95,8%¹⁴. La matrícula de estudiantes cucuteños para los niveles de básica y media fue de 157.311 alumnos, lo que representa el 46,5% de la matrícula del departamento de Norte de Santander (338.473 alumnos) y el 1,4% respecto al total de matrículas del país, que fue de 11.016.635 alumnos. La participación del sector oficial en la matrícula total de Cúcuta, para el año 2011, fue del 75,9%. Respecto a la zona de ubicación de los alumnos, el 96,5% estuvo en la urbe (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Para 2012, Cúcuta contaba con 403 sedes educativas, de las cuales un 54,3% eran oficiales y un 45,7% no oficiales (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Respecto a los niveles de desempeño promedio de Cúcuta, la Tabla 4 muestra que el 88% de los estudiantes logró aprobar la prueba SABER 9 y en promedio los estudiantes presentan niveles superiores a la media nacional. El 8% de los estudiantes obtuvo el nivel avanzado en la mencionada prueba, cifra que corresponde a la población estudiantil con mejor desempeño académico (ICFES, 2013).



En el contexto de la educación básica y media, el municipio cuenta con una población joven cuyos resultados en las pruebas SABER permiten establecer que hay una apropiación aceptable de los conocimientos y habilidades esenciales para el análisis, entendimiento y búsqueda de soluciones a problemas básicos (ICFES, 2013).

2.2.2.2. Educación superior

De acuerdo con la información suministrada por el Sistema Nacional de Información de Educación Superior -SNIES, en 2012, el municipio contó con 17 instituciones de educación superior (IES), de las cuales, 13 son universidades y 4 son instituciones tecnológicas¹⁵ (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

Según la información del SNIES, las IES ofrecen 9 maestrías, 54 especializaciones, 66 programas universitarios, 15 programas de formación técnica profesional y 36 programas de formación tecnológica (Ministerio de Educación Nacional, 2012). Sin embargo, la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cúcuta indica que existe un programa técnico, 35 tecnológicos, 100 profesionales y 45 de especialización y no se mencionan los programas de maestría (UT UJTL-CORCA. Instrumento de recolección de información sobre educación superior, 2013)¹⁶.

2.2.2.3. Presencia del SENA en Cúcuta

El SENA tiene una importante presencia en el municipio de Cúcuta a través de 3 centros de formación donde ofrece una gran

Tabla 4. Resultados de la prueba SABER noveno

Área	Desempeño					Diferencia con Colombia
	Avanzado	Satisfactorio	Mínimo	Insuficiente	Aprobado (Mínimo a Avanzado)	
Lenguaje	6%	43%	39%	12%	88%	2%
Matemáticas	7%	26%	52%	15%	85%	6%
Ciencias Naturales	11%	31%	48%	10%	90%	2%
Competencias Ciudadanas	9%	44%	34%	13%	87%	0%
Promedio	8%	36%	43%	13%	88%	3%

Fuente: Construcción propia, datos ICFES 2013.

13. De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional la educación básica comprende nueve grados que se desarrollan en dos ciclos: educación básica primaria de cinco grados y educación básica secundaria de cuatro grados. La educación media comprende dos grados.

14. El Ministerio de Educación Nacional compara el dato poblacional de niños y niñas dado por el DANE con el reporte de los estudiantes matriculados en los colegios.

15. Las IES son: la Universidad Francisco de Paula Santander, la Universidad de Santander, la Universidad Libre, la Universidad Simón Bolívar, la Universidad Antonio Nariño, Universidad de Pamplona, el Instituto Superior de Educación Rural-ISER, la Universidad Santo Tomás de Aquino, la Universidad Nacional Abierta a Distancia-UNAD, la Corporación Universitaria Remington y la Universidad San Martín (UT UJTL-CORCA Instrumento de recolección de información sobre educación superior, 2013).

16. Las dos fuentes de información coinciden en que no se menciona la existencia de programas de doctorado en el municipio.

variedad de programas: Centro de Formación para el Desarrollo Rural y Minero; Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios; Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica. La más alta concentración de aprendices se da en programas de formación cortos o cursos especiales, seguidos de la formación técnica.

La gran mayoría de los cursos se concentran en temas agropecuarios, administrativos y pesqueros, situación que permite desarrollar ventajas relacionadas con los encadenamientos identificados como prioritarios para la ciudad, sin embargo es necesario fortalecer el sector industrial con programas de formación afines.

2.2.2.4. Oferta educativa y cadenas productivas

La oferta de educación superior es genérica¹⁷ con poca especialidad en los programas enfocados para las necesidades de las cadenas productivas del municipio (textil, confecciones y calzado, madera y muebles, lácteos y minería). En opinión del equipo investigador la falta de una amplia y diversa oferta educativa relacionada con las cadenas productivas no favorece la generación de valor y el desarrollo de competencias específicas mediante especializaciones que promuevan la construcción de ventajas competitivas.

2.2.2.5. Escolaridad de la fuerza laboral

Para la caracterización del tejido empresarial, es importante conocer el nivel de escolaridad de la fuerza laboral. En este sentido, se indagó en los empresarios encuestados sobre el nivel de escolaridad de los empleados por tipo de contrato; la Tabla 5 presenta los resultados obtenidos.

Tabla 5. Nivel de escolaridad según tipo de contrato

Nivel educativo	Participación del nivel	Empleados con contrato laboral	Trabajadores por servicios o labor contratada	Total
Primaria	16%	88%	12%	100%
Secundaria	45%	92%	8%	100%
Universitario	35%	89%	11%	100%
Posgrado	5%	82%	18%	100%
Total	100%			
Promedio Ponderado		90%	10%	

Fuente: Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013. Preguntas 3 y 4.

Se observa que el 45% de los empresarios encuestados vinculan personal con nivel de formación de secundaria y 35% con estudios profesionales. En cuanto a la participación de las personas contratadas con nivel de posgrado, el 18% corresponden a vinculación por prestación servicios, mientras que el 82% lo están mediante contrato laboral (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, preguntas 3 y 4).



El capital humano es esencial para el fortalecimiento del tejido empresarial en la medida en que el trabajo, el conocimiento y las capacidades de la población sustentan el desarrollo de actividades de alto valor agregado (especialidad) en el territorio. Por consiguiente, es importante articular el capital humano del territorio con las iniciativas y apuestas planteadas por el municipio para facilitar la materialización exitosa de estas, en pro de la sostenibilidad del tejido empresarial y la generación de condiciones de bienestar en el tejido social.

2.2.3. Servicios públicos

A continuación, se presenta una breve caracterización de la oferta de los servicios, teniendo como unidad de análisis el número de suscriptores. Dentro de los análisis referentes a los servicios públicos no se incorporan los porcentajes de cobertura, pues la información registrada corresponde a los datos del censo 2005 y estos a la fecha han cambiado sustancialmente.

A diciembre de 2011, la empresa Aguas Kpital Cúcuta S.A. E.P.S. contaba con un total de 147.860 suscriptores al servicio de acueducto, de los cuales 92,2% pertenecen al sector residencial, según el Sistema Único de Información de Servicios Públicos -SUI¹⁹ (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2012).

De acuerdo con las cifras del SUI 2010, la Central Eléctrica del Norte de Santander S.A. E.S.P. –CENS, es la empresa de energía eléctrica que provee el mayor suministro energético de Cúcuta para los diferentes sectores de consumo, cuenta con 173.369 suscriptores (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2012).

17. Los programas con mayor afinidad son: Tecnología en mecánica industrial, Tecnología en procesos de la industria química, Tecnología en recursos ambientales, Tecnología en minería, Ingeniería industrial, Ingeniería de minas, Especialización en aseguramiento de la calidad, Especialización en ingeniería de gestión ambiental, Especialización en auditoría ambiental, entre otras (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

18. Cúcuta y parte de su área metropolitana (Villa del Rosario y Los Patios) presentan dificultades de abastecimiento en sus sistemas de acueducto. El documento CONPES 3798 de 2014 considera la importancia estratégica del proyecto Apoyo financiero para el fortalecimiento de la prestación del servicio de acueducto en los municipios de Cúcuta, Los Patios y Villa del Rosario-Norte de Santander, que busca mejorar el abastecimiento de agua potable y dar continuidad al servicio de acueducto. La inversión requerida para el proyecto asciende a \$338.000 millones.

En 2011, la empresa Aguas Kpital Cúcuta S.A. E.P.S. registró un total de 142.363 suscriptores para el servicio de alcantarillado de los cuales 92,2% pertenecen al sector residencial (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2012).

En 2011, el SUI reportó 99.028 suscriptores en el servicio de aseo (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2012).

2.3. Cadenas Productivas

El tejido empresarial de Cúcuta se compone por diferentes sectores económicos cuya actividad y desempeño influye en la competitividad del territorio. A su vez, existen sectores específicos con mayor consolidación y desarrollo que impactan y dinamizan positivamente la economía y el tejido social. En el caso específico de Cúcuta, junto con la Cámara de Comercio se identificaron cuatro cadenas productivas representativas:

- *Textiles, confecciones y calzado.*
- *Madera y muebles.*
- *Lácteos.*
- *Minería y petróleos.*

2.3.1. Textiles, confecciones y calzado

La cadena textil-confección agrupa a un amplio grupo de productos, entre ellos se encuentran los hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos del hogar y la producción de fibras técnicas que son utilizadas en otras industrias, la agricultura y la construcción (filtros, materiales para techar, textiles para empaques, redes, alfombras, cuerdas, entre otros). Los procesos de la cadena incluyen la producción de materias primas (fibras naturales, artificiales y sintéticas), de hilos, de tejidos, el teñido y acabado de las telas, y la confección (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

La cadena textil, confección y calzado representa el 50% de las empresas con registro mercantil en el sector industrial a 2012. De manera desagregada se observa la siguiente participación por unidades económicas: confección de prendas de vestir 54%; fabricación de calzado 32% (en cuero, plástico, materiales textiles, deportivo, entre otros); un 2,8% se dedica a la fabricación de tejidos y artículos de punto, al curtido y adobo de cueros, a la tejeduría de productos textiles y al adobo y teñido de pieles (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012).

2.3.2. Maderas y muebles

Según especifica el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la cadena de muebles y madera comprende las actividades de explotación de la madera, aserrado y fabricación de muebles y accesorios cuya composición sea principalmente madera no otro tipo de materiales por ejemplo metales (Departamento Nacional de Planeación, 2004).



La distribución de las actividades por número de unidades económicas de la cadena de muebles y madera que se desarrollan en Cúcuta según se identifica en el registro mercantil de 2012 son: silvicultura y extracción de madera (1,1%), fabricación de muebles para el hogar, el comercio, la oficina y otro tipo de muebles (23,6%), fabricación de otros productos de madera (6,6%), fabricación de hojas de madera (1,1%), fabricación de recipientes de madera (0,6%), comercio al por menor de muebles para oficina (43,9%) y muebles para el hogar (23,1%) (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012).

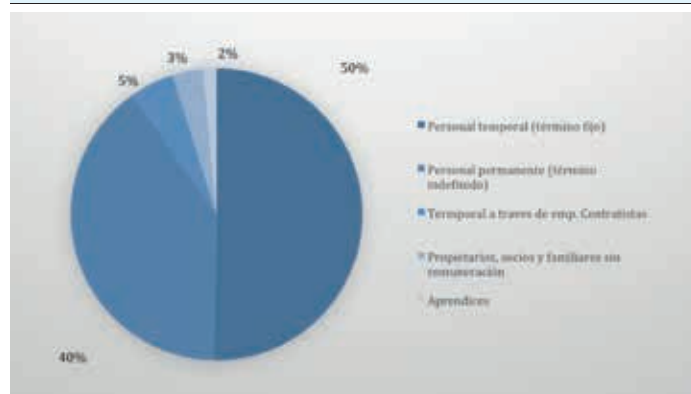
2.3.3. Lácteos

Esta cadena productiva comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de quesos, grasas, cremas y mantequillas. De la leche pasteurizada se producen leches ácidas fermentadas. Otros derivados son leche azucarada, helados, postres y leche en polvo (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

Respecto a las actividades de la cadena de lácteos en Cúcuta a 2012 se encontraron diez unidades económicas dedicadas a la cría especializada de ganado vacuno, cinco empresas están dedicadas a la fabricación de productos lácteos (6,5% del subsector industrial de alimentos, bebidas y tabaco) y treinta establecimientos especializados en el comercio al por menor de leche y productos lácteos (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012).

Referente al comportamiento de la actividad de la industria manufacturera en el municipio, se obtuvieron las siguientes características como resultado de la aplicación de la encuesta de investigación del tejido empresarial a las empresas del sector textil, confección y calzado, maderas y muebles y lácteos.

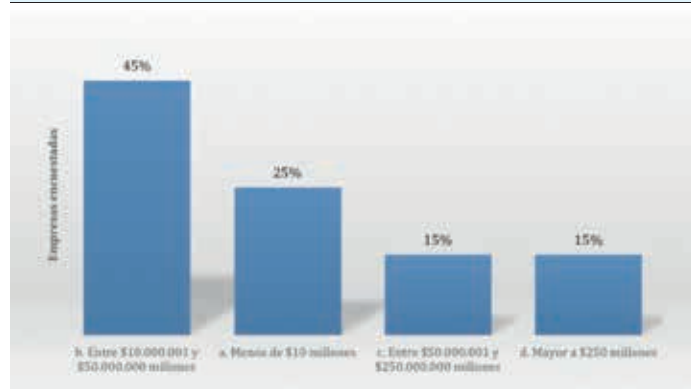
Gráfica 12. Comportamiento del empleo dentro de las empresas encuestadas - Textil, confección y calzado, maderas y muebles y lácteos



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 2

El 50% del personal de los empresarios industriales encuestados es contratado a término fijo directamente por estas organizaciones. Este comportamiento incide en las tasas de rotación de personal, en el fortalecimiento de la cultura organizacional, en los procesos de gestión de conocimiento, entre otros (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 2).

Gráfica 13. Valor de las ventas anuales de las empresas encuestadas - Textil, confección y calzado, maderas y muebles y lácteos



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

Alrededor del 70% de los empresarios encuestados reciben ingresos por concepto de ventas al año iguales o menores a \$50 millones, lo que en opinión del equipo investigador puede indicar una baja capacidad de generar ingresos operativos y por ende la necesidad de desarrollar estrategias enfocadas a la sostenibilidad y al fortalecimiento empresarial (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 23).

2.3.4. Minería

Las principales actividades desarrolladas de la cadena minera de acuerdo con la distribución de las empresas con registro mercantil a 2012 son: el 86% corresponden a extracción y aglomeración de hulla (carbón) y el 6% a extracción de piedra,

arena y arcillas (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2012).

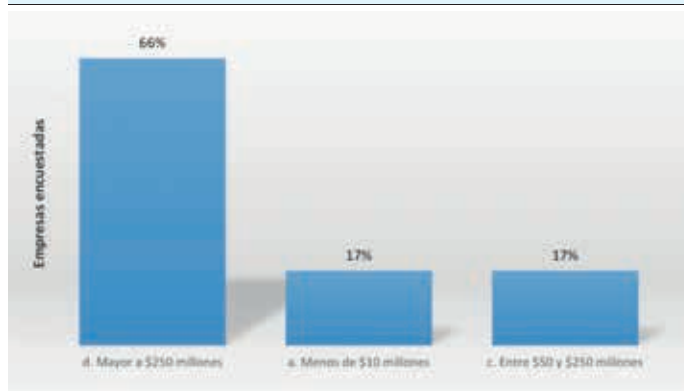
Gráfica 14. Comportamiento del empleo dentro de las empresas encuestadas - Mineras



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 2.

La Gráfica 14 muestra que el comportamiento del empleo en las empresas mineras encuestadas del estudio, se compone en un 85% por personal temporal contratado directamente por la empresa. Esta situación puede obedecer a procesos estacionales de explotación minera, que incide en los niveles de estabilidad laboral en el sector y en los ciclos productivos (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 2).

Gráfica 15. Valor de las ventas anuales de las empresas encuestadas - Mineras



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

La Gráfica 15, muestra que el valor de las ventas anuales del 66% de los empresarios encuestados del sector minero de Cúcuta supera los \$250 millones de pesos; en tanto que, el 17% de las unidades económicas encuestadas tienen ingresos operacionales menores a \$10 millones de pesos, lo cual influye en su capacidad de sostenimiento en el largo plazo (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 23).

2.3.5. Cadena petrolera en Cúcuta

El municipio de Cúcuta está ubicado en cuenca del Catatumbo, por donde pasa el oleoducto Caño Limón Coveñas, con una

capacidad de cargue de 900 mil barriles, a una tasa de bombeo de hasta 35 mil barriles por hora de crudo (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2007) que se producen en los campos de Caño Limón, en el departamento de Arauca, en la frontera con Venezuela, hasta el puerto de Coveñas, en el mar Caribe, para su exportación (Informe de actividades Veeduría Emergencia río Pamplonita, 2007).

Cúcuta cuenta con un campo de producción de gas denominado pozo Cerrito I, que inició operaciones en el 1993 y transporta el producto a través del gasoducto, que cruza la zona urbana de la ciudad para atender la demanda del municipio (CAR, 2009).

2.3.5.1. El petróleo en la economía del municipio Cúcuta

Comparando el presupuesto del municipio de Cúcuta (\$508.022.493.412) para el año 2013, (Alcaldía de Cúcuta, 2012) con las regalías (\$4.048.394.638) recibidas por el municipio de 2013 a 2014, (DNP, 2014), se observa que estas corresponden al 0,8% del mismo, lo que deja claro que el gobierno local tiene una baja dependencia de esta fuente de recursos; lo cual no desconoce la importancia de la actividad petrolera en el sistema económico y social del municipio.

Tabla 6. Compras locales de Ecopetrol

Periodo	Contratación local	Total contratado / comprado	Participación local
2011	\$ 12.262.101.028	\$ 42.529.389.392	29%
2012	\$ 158.411.788.945	\$ 202.692.236.951	78%
Variación	1191,9%	376,6%	

Fuente: Ecopetrol, 2012, Cálculos propios.

En 2012, el comportamiento de la contratación y las compras locales de Ecopetrol fue muy positivo (ver Tabla 6) respecto a 2011, con un incremento de 1191,9% y representa un 78% del total contratado. Esta tendencia muestra que el tejido empresarial mejora significativamente su capacidad para responder a la demanda de bienes y servicios de Ecopetrol y a su vez, Ecopetrol es un actor de crecimiento positivo de la economía¹⁹.

2.4. Cultura, Normas y Costumbres

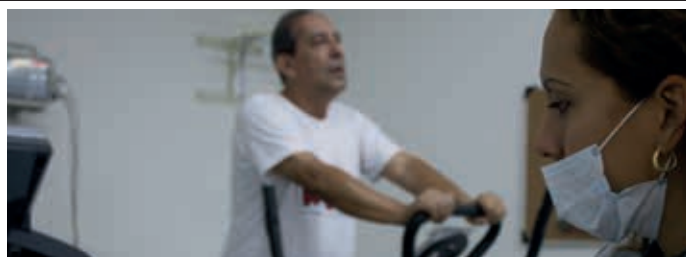
Fenómenos como la creación de valor en los tejidos empresariales se dan gracias a las acciones e interacciones entre los diferentes agentes (económicos, sociales e institucionales) y están influidos por el conjunto de valores y costumbres de la población.

2.4.1. Ferias y fiestas

Las principales ferias y fiestas de Cúcuta son: Fiestas del Patrono San José, Fiestas y Ferias Julianas, Feria agropecuaria, Día del Niño, Batalla de Cúcuta, entre otras (Área Metropolitana de Cúcuta, 2013).

2.4.2. Principales atractivos turísticos

Algunos de los principales atractivos turísticos de Cúcuta²⁰ identificados por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en el 2010 son:



El Malecón o Paseo de los Próceres, sitio de recreación cerca a las esculturas de la cultura Panche, al teatro Las Cascadas, a los parques de La Confraternidad y Ambiental y a la semitorta de comidas rápidas.

El Parque San Rafael o del Agua, es el único parque público con atracciones acuáticas, ubicado en el sector Pinar del Río, en límites con el municipio de Los Patios.

La biblioteca pública Julio Pérez Ferrero, forma parte de los bienes de interés cultural de carácter nacional; cuenta con ludoteca, laboratorio de idiomas, videoteca, biblioteca infantil, hemeroteca, salas de lectura y literatura, salas de informática y ajedrez, entre otras.

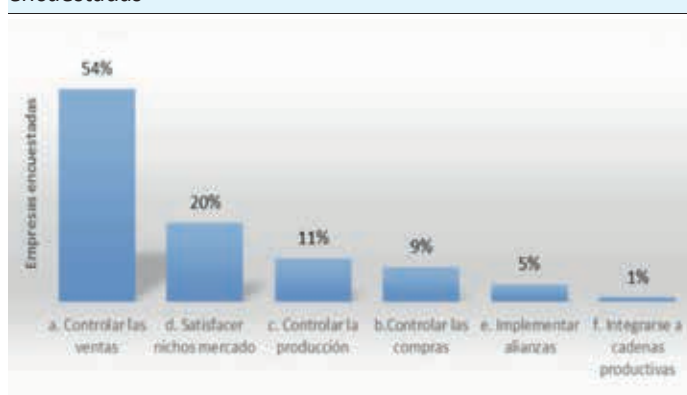
El Parque Santander, está considerado como patrimonio cultural de Norte de Santander y es un espacio para las concentraciones populares, culturales, recreativas, sociales y políticas. Lleva este nombre en homenaje al prócer Francisco de Paula Santander.

El Complejo Histórico de Villa del Rosario, está conformado por la casa natal del general Francisco de Paula Santander, el templo del Congreso de la Gran Colombia de 1821, la casa de La Bagatela, las ruinas de la capilla de Santa Ana, Tres Esquinas y el monumento al general Santander.

2.4.3. Dinámicas y cultura del tejido empresarial

La cultura, normas y costumbres son variables sociales que influyen en la forma como se llevan a cabo los negocios y las demás actividades empresariales. En este contexto, se preguntó a los empresarios sobre el uso del tiempo y los planes de expansión.

Gráfica 16. Proceso al que más tiempo dedican las empresas encuestadas



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

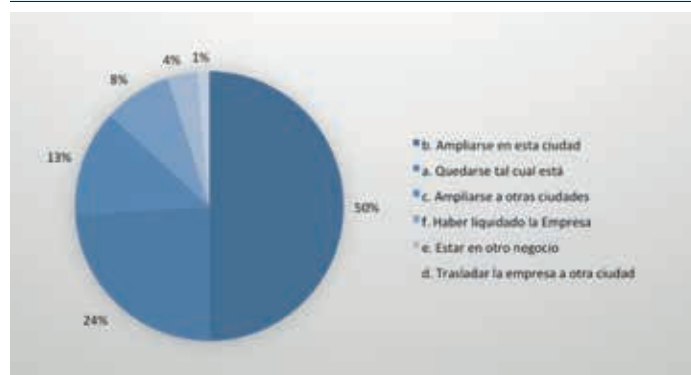
19. La información empleada para los presentes análisis fue proporcionada por Ecopetrol. No obstante los resultados y análisis a los que se llegó con la misma, son autoría de quien desarrolla la investigación y no corresponden a una posición oficial por parte de Ecopetrol. Esta nota aplica a todos los datos que utilicen a Ecopetrol como fuente de información.

20. Algunos se extienden a su área metropolitana.



La Gráfica 16 expresa que el 54% de los empresarios encuestados del tejido empresarial de Cúcuta concentran su tiempo y esfuerzo al control de las ventas mientras que los procesos de integración a cadenas productivas representan un 1% del tiempo disponible. Para que el tejido empresarial sea sostenible se requiere dedicar mayor tiempo a procesos de planeación estratégica y control de la implementación efectiva de la estrategia (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 1).

Gráfica 17. Planes de las empresas encuestadas para los próximos tres años



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

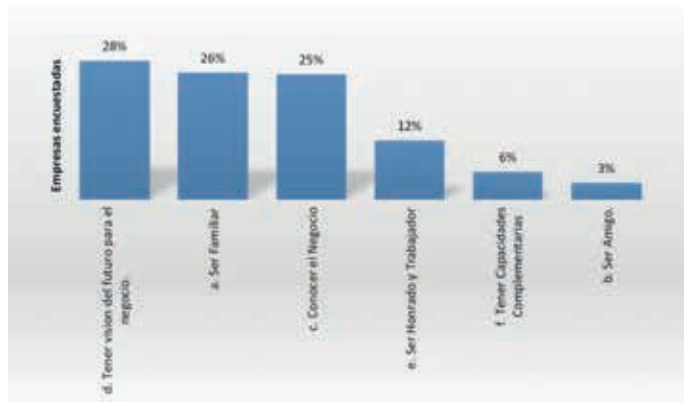
En la Gráfica 17 se observa que el 50% de los empresarios encuestados, tiene la perspectiva de aumentar su presencia local, mediante acciones de expansión. Tan solo un 1% desea trasladar sus operaciones a otra ciudad. Se aprecia una tendencia de concentración en la espacialidad local antes que su ampliación hacia otros tejidos (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013, pregunta 8).

2.4.4. Alianzas

Las alianzas fomentan la utilización conjunta y sinérgica de recursos interempresariales que aprovisionan a las empresas de capacidades que por sí solas les sería difícil construir. En este sentido se preguntó a los empresarios sobre razones para escoger socios, sobre la identificación de principales aliados, el establecimiento de alianzas estratégicas, pertenencia a gremios, motivos para asociarse y participación en espacios para compartir conocimiento. Los análisis de cada aspecto se presentan a continuación:



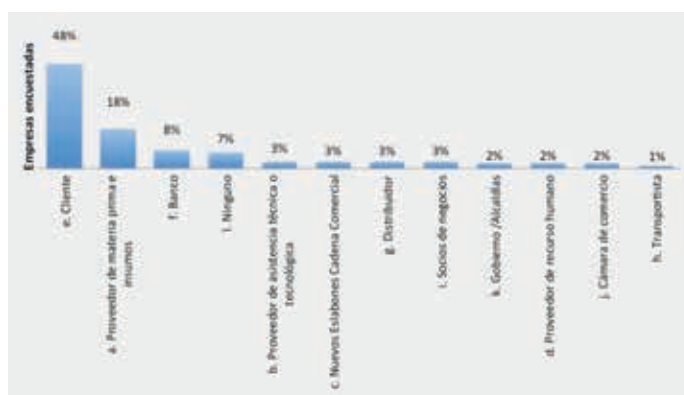
Gráfica 18. Principales razones de las empresas encuestadas para escoger socios o dueños



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

En la Gráfica 18 se observa que para el 28% los empresarios la principal razón para escoger socios es tener visión de futuro en el negocio, lo que evidencia un comportamiento estratégico orientado al largo plazo (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 9).

Gráfica 19. Aliados estratégicos de las empresas encuestadas

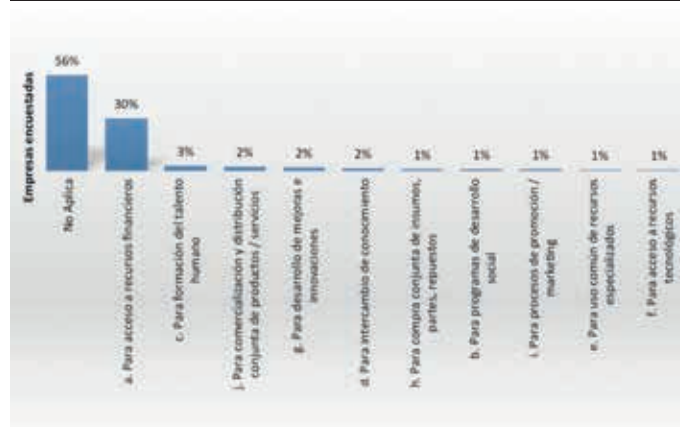


Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 7.

En la Gráfica 19 se evidencia que el 48% de las empresas de la muestra, identifican como aliado principal al cliente, lo cual es esencial para procesos de cocreación e innovación, en segundo lugar se ubican los proveedores con un 18%, los cuales son claves para el aseguramiento de la calidad y la trazabilidad de las materias primas (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 7).



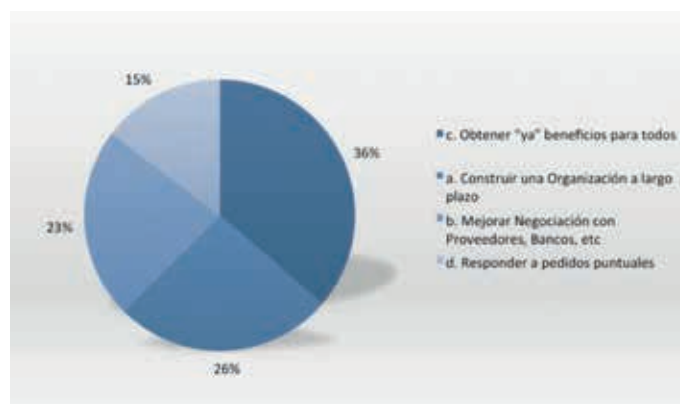
Gráfica 20. Propósito de las alianzas de las empresas encuestadas



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

Cerca del 56% de los empresarios no incluyen dentro de sus planes el establecimiento de alianzas estratégicas, lo que podría indicar desconocimiento en las ventajas competitivas que conlleva el aunar esfuerzos interempresariales. Por otra parte, tan solo un 1% de los empresarios encuestados han desarrollado alianzas para acceder a recursos tecnológicos (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 36).

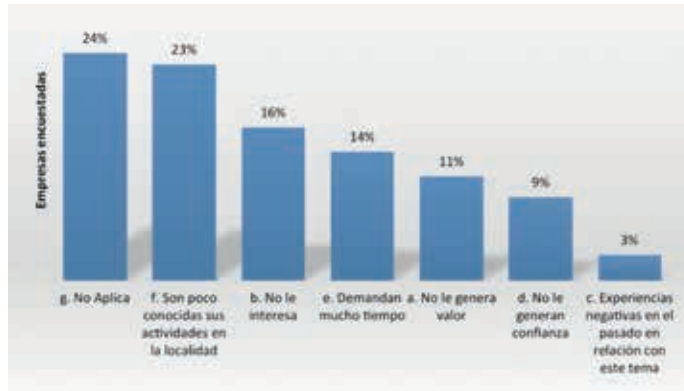
Gráfica 21. Principales razones de las empresas encuestadas para asociarse con una empresa



Fuente: Encuesta de investigación de Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 38.

Para el 36% de los empresarios encuestados, el motivo principal para asociarse es obtener beneficios inmediatos; en tanto que el 15% tiene la perspectiva de establecer relaciones temporales para dar respuesta a necesidades puntuales (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial 2013, pregunta 38).

Gráfica 22. Razones por las cuales las empresas encuestadas no forman parte de gremios o redes



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

El 76% de los empresarios encuestados manifestaron no pertenecer a un gremio o red empresarial (24% se encuentran agremiados). En el 23% de los casos, la razón principal por la cual los empresarios argumentan no pertenecer a algún gremio, es porque conocen muy poco sus actividades en la localidad y el 3% comenta que tuvo malas experiencias con este tema (UT UJTL-CORCA. Encuesta de Investigación de Tejido Empresarial, 2013, pregunta 37).

El hecho que la mayoría de las empresas no deseen participar en estos espacios puede evidenciar debilidades en los procesos de articulación horizontal y un bajo o inexistente reconocimiento de las ventajas que conlleva la asociatividad en el marco del mercado actual.

2.4.5. Institucionalidad del municipio frente al desarrollo empresarial

Además del apoyo brindado por la Cámara de Comercio de Cúcuta, la Alcaldía de Cúcuta cuenta con dependencias que promueven tanto el desarrollo económico como el tejido social del territorio. Algunas de las dependencias relacionadas por la Alcaldía de Cúcuta durante el 2013, se incluyen en la Gráfica 23.

Gráfica 23. Dependencias de la Alcaldía de Cúcuta relacionadas con la promoción del tejido empresarial



Fuente: Construcción propia, 2014.

2.5. Infraestructura

Luego de analizar la cultura, las normas y las costumbres del municipio, se realiza la caracterización de la infraestructura que apoya la actividad empresarial y social del tejido empresarial. Cúcuta cuenta con ciertas particularidades propias de su ubicación en la frontera con Venezuela.

2.5.1. Infraestructura vial

Respecto a la infraestructura vial del municipio, este se conecta con Bogotá, Bucaramanga, Caracas y Cartagena. Cúcuta posee tres vías principales que lo unen con San Cristóbal (Venezuela), con la Costa Atlántica Colombiana, a través del municipio de Ocaña y; por Bucaramanga, con Bogotá y Medellín. La red vial de Cúcuta cuenta con 11 vías terciarias, con una longitud total de 160,33 kilómetros (INVÍAS, 2013).

2.5.2. Aeropuerto

El Aeropuerto Internacional Camilo Daza, ubicado a 9 kilómetros del centro de la ciudad, movilizó en 2012 a 897.556 pasajeros, cifra que se incrementó un 12% respecto al año 2011. De este total un 2% fueron pasajeros internacionales. Para el mismo período se transportaron 4.271 toneladas de carga, las cuales contaron con un incremento de 11,1% respecto al año anterior²¹ (Aeronáutica Civil, 2012).

2.5.3. Zona franca de Cúcuta

Cúcuta es uno de los puntos principales de entrada y salida para los negocios entre Colombia, Venezuela y las Antillas. Su zona franca cuenta con un área declarada de 200.000m² y cuenta con nueve empresas dedicadas a actividades de logística y transporte (Proexport, 2013)²².

2.5.4. Terminal de transporte

El municipio cuenta con una terminal de transportes en la zona céntrica de la ciudad. Actualmente se adelantan proyectos para trasladarla a las afueras de la ciudad con el propósito de mejorar la movilidad (Plan de Desarrollo Municipal, 2012, Pág. 164).

2.5.5. Transporte masivo

El Plan de Desarrollo Nacional 2012 - 2015 incluye el desarrollo del Sistema Integral de Transporte Masivo Metropolitano que funcionará, en su primera etapa, para el área metropolitana de Cúcuta, con recursos para financiar el 70% de la obra²³.

2.5.6. Paso fronterizo

Cúcuta cuenta con un paso fronterizo: el puente internacional Simón Bolívar. En octubre de 2013, se registraron 43.565 viajeros, con una variación del 20% en relación con octubre de 2012. Al compararla con los datos obtenidos en septiembre de 2013, se observa un aumento de 47,22%²⁴ (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2013).

Tabla 7. Prospectiva - situación actual²⁵

Tipo de variable	Descripción del tipo de variable	Actividades identificadas
Variables clave	Con el mayor potencial de impacto sobre el sistema, por su alta influencia y alta dependencia.	Educación
		Transporte
		Disponibilidad de recurso humano
		Manufactura
		Alojamiento
		Comercio y Actividades financieras.
Variables motrices	Con alta influencia en el sistema, pero no son influidas apreciablemente por las demás.	Agricultura
		Información y comunicaciones
		Actividades profesionales
		Científicas y técnicas
		Administración pública y Fomento.
Variables resultantes	Influyen poco en el sistema pero son muy influidas por las demás.	Seguridad
		Salud y Construcción.
Variables excluidas	Son poco influyentes y poco dependientes de las demás	Actividades artísticas de entretenimiento y recreación
Variables pelotón	Son medianamente influyentes y medianamente dependientes.	Inmobiliarias y Gestión aguas.

Fuente: Construcción propia - Taller de prospectiva

21. Actualmente, se encuentra en proceso de remodelación.

22. Actualmente, la zona franca de Cúcuta se encuentra en proceso de remodelación.

23. Según los criterios del CONPES 3167, Cúcuta cumple con los requerimientos para proyectos de transporte masivo. El área metropolitana de Cúcuta, de acuerdo con los datos del Censo 2005 y según estudio de movilidad elaborado por la Universidad Nacional, cumple con las condiciones, razón por la cual la Nación debe financiar el 70% (Departamento Nacional de Planeación, 2002).

24. El Convenio de cancelería entre Colombia y Venezuela para la construcción del Puente Binacional de Tienditas, en la orilla venezolana del río del Táchira, requiere recursos de inversión por US\$32 millones y una duración de 24 meses.

25. Las variables del ejercicio de prospectiva equivalen a actividades económicas y aspectos fundamentales del tejido empresarial que se definieron en el marco teórico.

3. ASPECTOS DE PROSPECTIVA

Con el propósito de entender la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo del tejido empresarial de Cúcuta, se desarrolló un taller de prospectiva y un espacio de consenso, en el que participaron actores representativos del tejido, para generar una matriz de influencia-dependencia entre las variables del sistema territorial.

3.1 Situación Actual

La caracterización actual de las actividades de Cúcuta se realizó en términos de variables, denominadas claves, motrices, resultantes, excluidas y de pelotón. Los resultados del ejercicio se presentan en la Tabla 7.

La situación actual muestra que Cúcuta tiene diversas actividades clave y actuando sobre algunas o varias de ellas se logrará un efecto importante en el sistema territorial. Por ejemplo, el consolidar procesos de educación con pertinencia a las necesidades del municipio podría llegar a tener un alto impacto en el fortalecimiento del tejido empresarial. Otras variables que vale la pena resaltar son, manufactura y comercio, la primera con un alto potencial de generación de valor agregado y desarrollo de competencias empresariales y la segunda en el intercambio con otros tejidos empresariales.

3.2 Situación a Mediano Plazo. Variables Clave

Este es el escenario futuro en el que el sistema territorial se estabilizará a mediano plazo, si se mantienen las actuales tendencias y si no se ejerce ninguna acción. Se mantienen las mismas actividades clave que las identificadas con los actores territoriales para la situación actual (educación, transporte, disponibilidad de recurso humano, manufactura, alojamiento, comercio, actividades financieras)²⁶. Este comportamiento reafirma la importancia de efectuar esfuerzos de fortalecimiento, especialización y formalización empresarial y laboral, por ejemplo el comercio.

La actividad construcción, que tanto en el escenario actual como en el de mediano plazo, se muestra como una actividad de baja influencia y muy alta dependencia, podría convertirse en una actividad clave con una alta influencia sobre otras actividades del territorio. El sector construcción es vital para la consolidación y el fortalecimiento del tejido empresarial a largo plazo, debido a que su actividad jalona el desarrollo de sectores con bienes y servicios complementarios como por ejemplo Madera y muebles, servicios inmobiliarios, etcétera.

4. CONCLUSIONES

Las conclusiones sobre el tejido empresarial de Cúcuta, se articularon alrededor de 18 dimensiones de conclusiones, resultantes del marco teórico y sustentadas en las fuentes de información. Para facilitar la formación de un panorama del tejido empresarial del municipio y un efectivo discernimiento

de las actividades económicas para fortalecer, las dieciocho dimensiones de análisis se distribuyeron en cinco grupos, que son: 4.1. Fortaleza Actual del Tejido Empresarial, 4.2. Capacidad de Integración del Tejido Empresarial, 4.3. Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial, 4.4. Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender Su Espacialidad y 4.5. Cultura para Los Negocios. Las conclusiones aquí presentadas se sustentan en los resultados de la Encuesta de Caracterización del Tejido Empresarial de Cúcuta.

4.1 Fortaleza Actual del Tejido Empresarial

El primer grupo de dimensiones del tejido empresarial está compuesto por: financiación del tejido empresarial; capacidad de autoabastecimiento del tejido empresarial; relación infraestructura - tejido empresarial y estructura de costos del tejido empresarial.

Cúcuta cuenta con una amplia oferta de servicios financieros compuesta no solo por la banca comercial, sino también por la presencia de casas de cambio, condición propia de un territorio fronterizo. El comportamiento de financiación evidencia que para un 61% de los empresarios encuestados el endeudamiento respecto a las ventas es inferior al 25%. El equipo investigador considera que las condiciones financieras de Cúcuta son adecuadas para apoyar las dinámicas empresariales del territorio. Sería importante analizar el impacto del sector financiero en las mipymes del tejido empresarial en un estudio posterior.

En cuanto a la capacidad de autoabastecimiento Cúcuta no presenta problemas de escasez, incluso en momentos de cambios de las políticas económicas del vecino país, pues como se evidencia en los resultados de la encuesta el 62% de los proveedores principales son locales. Teniendo en cuenta que los proveedores nacionales tienen una mayor participación que los regionales (33% versus 2%), se destaca la importancia de realizar mayores esfuerzos en el mejoramiento y ampliación de la infraestructura vial y de una mayor disponibilidad de bienes y servicios especializados en la región.

En coherencia con lo señalado previamente, la infraestructura de transporte y logística apoya el desarrollo del tejido empresarial de forma parcial, especialmente en sus necesidades de penetración en nuevos mercados regionales y nacionales (tránsito por carretera), lo que se evidencia por la dependencia en la generación de ingresos por ventas a Venezuela. El aeropuerto de Cúcuta facilita el tránsito de pasajeros y carga a destinos nacionales e internacionales siendo un punto estratégico de comunicación que promueve la realización de negocios y el turismo.

26. El comportamiento a mediano plazo del sistema se obtuvo de la aplicación de la herramienta MICMAC durante la aplicación de la metodología de prospectiva.



Las características de la actividad económica y el modelo de negocios determinan la estructura de costos de las empresas. Al respecto, las empresas del estudio manifestaron, en su mayoría, un bajo efecto del rubro de arrendamiento y el mantenimiento del inventario en sus costos. Se resalta la importancia de realizar un estudio posterior en el que se identifique en más detalle los costos que tienen una mayor incidencia en la competitividad del tejido empresarial teniendo por objetivo el diseño e implementación de estrategias orientadas a la sostenibilidad.

4.2 Integración del Tejido Empresarial

El segundo grupo de dimensiones del tejido empresarial está compuesto por: capacidad para generar empleo; niveles de formalidad y diversidad de actividades económicas.

Cúcuta ha logrado consolidar actividades relacionadas con cada eslabón de la cadena productiva del sector textil, confecciones y calzado, madera y muebles, lácteos y minería. Sin embargo, se requiere de mecanismos de articulación interempresarial que promuevan el trabajo conjunto y la construcción de capacidades que den solidez al tejido empresarial. Al respecto, se destacan los esfuerzos realizados en pro del aprovechamiento de las ventajas comparativas de la región que resultan en la creación del clúster cerámico, actividad asociada con el sector minero.

Uno de los aspectos que afectan la calidad del empleo es la informalidad laboral, al respecto es preocupante que el índice de informalidad laboral de Cúcuta osciló en 2012 entre un 68% y un 72%; sin embargo, se evidencian mejoras en comportamiento de la tasa de desempleo, que fue de 14,6% para el período de junio a agosto de 2013, una de las más bajas del año y un 1,4% más baja comparada con el mismo período de 2012. Aunque siguen siendo tasas por encima de la tasa de desempleo nacional (Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta, 2013).

Uno de los factores que inciden en la informalidad laboral se relaciona con los niveles educativos de la población, respecto a ello se observa que la actividad de comercio, hoteles y restaurantes es la que presenta una mayor participación del

empleo informal y tiene la concentración más alta del total de la fuerza laboral sin ningún nivel de escolaridad del municipio (21,5% del total que no posee educación), o solo han cursado estudios de primaria (23,5% del total con estudios de primaria). El sector de construcción presenta un comportamiento similar (DANE, 2012).

En cuanto a la diversidad económica del tejido empresarial de Cúcuta se aprecia una alta concentración de unidades de negocios (empresas) orientadas al comercio, también tienen relevancia la industria manufacturera, las actividades inmobiliarias, los hoteles y restaurantes. El tejido empresarial requiere de mayores esfuerzos en la ampliación de la oferta en términos de diversidad y la búsqueda de nuevos mercados, a fin de reducir su vulnerabilidad ante cambios económicos. Las empresas requieren el desarrollo y/o fortalecimiento de sus ventajas competitivas de tal manera que estas les faciliten la entrada en nuevos mercados mediante la adecuada movilización de sus recursos medulares (core) que se traduce en una propuesta de valor optimizada.

4.3 Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial

El tercer grupo de dimensiones del tejido empresarial está compuesto por: capacidad para generar valor y capacidad de crecimiento empresarial.

En el municipio existe una mayor participación de unidades económicas dedicadas a la transacción de bienes y servicios con reducidos niveles de especialización (tiendas 10%, restaurantes 6%, peluquerías 6%). Por otra parte, el sector industrial desarrolla actividades con mayor agregación de valor como se evidencia en la industria cerámica, que es una de las más consolidadas de la región y gracias a la cooperación con instituciones de educación superior, esta industria cuenta con potencial para valorizar su trabajo. Otra industria relevante es la de textiles, confección y calzado.

Para aumentar el crecimiento del tejido empresarial, este debe primero contemplarlo dentro de sus planes. Al respecto, es importante señalar que el 50% de los encuestados planea ampliar su actividad en la ciudad y un 13% tiene pensado hacerlo en otras ciudades en el mediano plazo. Además, a pesar de que la estructura de mercado de Cúcuta se caracteriza por una alta concentración de microempresas cuya capacidad de inversión es muy limitada, su crecimiento dependerá del fortalecimiento de sus capacidades internas, del establecimiento de vínculos interempresariales a largo plazo, de la exploración de nuevos mercados, entre otros.

4.4 Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender su Espacialidad

El cuarto grupo de dimensiones del tejido empresarial está compuesto por: capacidad innovadora del tejido empresarial; capacidad exportadora del tejido empresarial; grado de apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales y capacidad de competir del tejido empresarial.

Aunque el sector económico más representativo del tejido empresarial de Cúcuta es el comercio, la innovación puede darse en aspectos como la introducción de nuevos modelos de negocio y nuevas formas de mercadeo entre otras. Los sectores de servicios y el productivo cuentan con mayores oportunidades para innovar debido a que pueden introducir cambios en la oferta de valor de bienes y servicios.

Para que el tejido empresarial mejore su capacidad de innovación requiere que esta sea parte de la filosofía de las empresas y trascienda de forma transversal a todas las áreas de la organización. Junto con la incorporación de ideas y experiencias de agentes externos como los clientes, los proveedores, otras empresas, instituciones de educación, entre otros, que bajo condiciones favorables conllevaría a la creación de redes de cooperación.

Por su naturaleza de ciudad fronteriza y la existencia de un aeropuerto internacional, el tejido empresarial de Cúcuta tiene ventajas para trascender más allá de la espacialidad de territorio, sin embargo, los resultados de la encuesta evidencian que el 75% de las ventas y 82% de los clientes principales son esencialmente locales. Sería importante, en un estudio posterior, identificar las razones principales de la alta concentración de los negocios en el municipio y los factores de éxito de las empresas que han logrado internacionalizarse o ampliar su mercado en el país.

La apropiación de las tendencias de negocio y producción mundiales exige la realización de procesos de vigilancia e inteligencia de competitiva y procesos de ajuste teniendo en cuenta la orientación estratégica y las características operativas de las empresas. Una de las megatendencias de los negocios se relaciona con la era digital, al respecto el 87% de los empresarios encuestados no poseen página web que haga visible su oferta.

Ahora bien, debido a que existe alta participación de empresa de uno a cinco empleados y una baja tendencia a asociarse se desaprovechan los beneficios en costos de las economías de escala. Debido a que al actuar individualmente se reduce la capacidad de negociación con los proveedores y las oportunidades de comprar por volumen para reducción de costo marginal.

De acuerdo con el perfil económico del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010), en el ranking de competitividad, el departamento de Norte de Santander ocupó el puesto 12 de 29, situación que se puede asemejar al de Cúcuta (Ministerio de Comercio, Industria y Comercio, 2013). Para aumentar la capacidad competitiva del tejido empresarial se requiere fortalecer las competencias de las empresas para el desarrollo de una propuesta de valor de difícil imitación, que facilite el acceso a una amplia diversidad de mercados y que sea sostenible a largo plazo.

4.5 Cultura para los Negocios

El quinto grupo de dimensiones del tejido empresarial está compuesto por: capacidad para trabajar en comunidad; relación

tejido empresarial - tejido social; relación instituciones públicas y empresas y cultura para hacer negocios.

Aunque los esfuerzos de conformar clúster, para algunas actividades económicas, evidencian avances en el trabajo en comunidad, los resultados de la encuesta dan cuenta de que la cultura empresarial no se orienta hacia el establecimiento de alianzas estratégicas ni a la participación en gremios, lo que implica un mayor desgaste de recursos y limita el encadenamiento productivo. Se precisa la creación y fortalecimiento de espacios de comunicación interempresarial. Las ruedas de negocios, las ferias y eventos organizados por la Cámara de Comercio son mecanismos de acción que promueven el mejoramiento de la capacidad para trabajar en comunidad.

El tejido empresarial se nutre de las capacidades productivas del tejido social y al mismo tiempo genera empleo. Cúcuta presenta un buen desempeño en la calidad de apropiación de conocimientos de educación básica y media y una disponibilidad de programas de educación superior adecuada, pero precisa una mayor diversificación y especialización.

Aún existe un porcentaje considerable de la población que no alcanza a satisfacer sus necesidades básicas y aunque la cobertura de los servicios de alcantarillado y acueducto presenta limitaciones considerables, la administración municipal ya emprendió las acciones de mejora.

A pesar de que la Alcaldía cuenta con dependencias que promueven de forma directa por ejemplo el acceso a mercados, desarrollo empresarial, diversificación productiva e indirecta el desarrollo del tejido empresarial, se precisan de mecanismos de articulación e interacción entre las empresas y las instituciones públicas, que según los resultados de la encuesta, son bajas, el 65% de los encuestados no acceden a ninguna entidad de apoyo, situación que afecta el cumplimiento de las metas de las apuestas productivas del municipio y por ende la fortaleza del tejido empresarial.

En 2010, Cúcuta obtuvo el lugar 15 de 21 en el ranking Doing Business, indicador que permite una mirada global de la capacidad para hacer negocios en el territorio. De acuerdo con la encuesta, se requiere fortalecer la comunicación interempresarial y un mayor dinamismo en la relación con las instituciones financieras.

5. ACTIVIDADES POR FORTALECER

Las actividades a fortalecer para promover la consolidación de un tejido empresarial fuerte y sostenible en el municipio se agruparon en las siguientes categorías: de vanguardia, de prospectiva, de apoyo a las actividades económicas, de apoyo a la población del tejido y afines con las tendencias globales de los negocios.

Tabla 8²⁷. Actividades por Fortalecer

Actividades de vanguardia	Acciones
Minas	Fortalecer a las organizaciones de explotación y transformación de materias primas para la industria cerámica.
Manufactura	Fortalecer a las organizaciones dedicadas a la producción de textiles, cueros y calzado.
Alojamiento	Fomentar actividades dirigidas a la población local y a los visitantes, orientados al segmento de turismo de negocios.
Actividades de la prospectiva	Acciones
Construcción	Promoción de la formalización empresarial y laboral del sector de construcción, dada la relación de interacción con otras actividades económicas.
Transporte	Fortalecimiento de organizaciones relacionadas con la gestión de la infraestructura vial para promover el intercambio con otros municipios y regiones del país.
Turismo de salud	Consolidación de las organizaciones relacionada con la ‘zona franca de salud’.
Apoyo a las actividades económicas	Acciones
Mipymes financieras	Como apoyo al desarrollo empresarial dirigida a cooperativas financieras.
Actividades de almacenamiento logístico	Centro de manejo y distribución de carga.
Profesionales, científicas y técnicas	Fortalecer organizaciones de asesoría y consultoría y desarrollo tecnológico para el aprovechamiento de oportunidades en los sectores de cerámicas y cueros.
Actividades que Apoyan a la Población del Tejido	Acciones
Organizaciones Sociales	La integración con redes nacionales e internacionales, a nivel empresarial, académico e institucional en general, para potenciar las capacidades de la región.
Organizaciones para complementar o mejorar la educación	Educación pertinente para las necesidades de la región.
Actividades afines con tendencias globales de los negocios	Acciones
Desarrollo web	Comercio electrónico, visibilización de la oferta de productos y servicios.
Gestión de aguas y de residuos	Adecuado manejo de los recursos físicos y minimización de impacto en el medio ambiente.

27. Las actividades de vanguardia se caracterizan por llevar la delantera en el desarrollo económico del territorio y tienen un alto potencial de crecimiento en el futuro. Las actividades de la prospectiva agrupan a las actividades consideradas importantes por los actores del Tejido Empresarial y resultan del ejercicio de prospectiva realizado. Las actividades de apoyo al sector económico tratan sobre aquellas que interactúan con otras actividades principales del tejido empresarial e influyen en su adecuado funcionamiento. Las actividades de apoyo a la población del Tejido se refieren a aquellas que influyen en la generación de bienestar y creación de competencias del capital humano. Y las actividades afines a las tendencias globales de los negocios hacen referencia a las actividades que guardan relación con las pautas de desarrollo de los negocios mundiales (ej. era digital y redes).

Asociatividad: la asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando 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, 2013).

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

Capital social: según la División de Desarrollo Social – 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 (Sainz & Jiménez, 2008).

Clúster: según Porter los clústeres 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 & Mercosul, 2006).

Coeficiente de GINI: es una 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, siendo cero donde

0 indica que todos los individuos tienen el mismo ingreso y 1 indica que sólo un individuo tiene todo el ingreso.

Competitividad: alcanzar una posición competitiva se 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, etc. Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo (Diccionario de la Real Academia Española).

La cultura también 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 (Definición de cultura, Unesco).

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 (Saenz, 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, Chavarría, Echeverri, & 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 segundas son economías de localización, que de acuerdo con el mismo autor conciernen a la concentración en industrias particulares. Y últimas, las economías de urbanización hacen alusión, según Jacobs, al tamaño o la diversidad de la ciudad (Manrique, 2006).

Estrategia: la estrategia es un 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, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización (Universidad Nacional de Colombia).

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

Innovación: por innovación, Schumpeter entiende una invención que se introduce en el mercado, es decir, con potencial de industrialización, con potencial de mercado (Montoya, Suárez Omar, 2004).

También es definida como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), 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 (Manual de OSLO de la OCDE, 2005).

Nicho de mercado: De acuerdo con Kotler, un nicho de mercado por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Un nicho de mercado se caracteriza por ser una fracción de un segmento de mercado, es un grupo pequeño, tiene necesidades o deseos específicos y similares, existe la voluntad para satisfacer sus necesidades o deseos, tienen suficiente capacidad económica, requiere de operaciones especializadas, existen muy pocas o ninguna empresa proveedora y 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, etc. (Diccionario de la Real Academia Española).

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 el registro mercantil tiene por objetivo el registro de los comerciantes y de todas las actividades que estos realizan, el registro mercantil se caracteriza por el principio de la publicidad ya que cualquier persona puede tener acceso a el de conformidad con lo establecido en el artículo 26 del Código de Comercio (Alcaldía de Bogotá, 1971).

Sostenibilidad: el desarrollo sostenible puede ser definido como “un 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” (Naciones Unidas).

Registro mercantil: según el Código de Comercio, artículo 26 el registro mercantil tiene por objetivo el registro de los comerciantes y de todas las actividades que estos realizan, el registro mercantil se caracteriza por el principio de la publicidad ya que cualquier persona puede tener acceso a el de conformidad con lo establecido en el artículo 26 del Código de Comercio (Alcaldía de Bogotá, 1971).

Sostenibilidad: el desarrollo sostenible puede ser definido como “un 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” (Naciones Unidas).

Tejido empresarial: los tejidos empresariales son el entramado de actores económicos, institucionales y culturales que dan origen a las actividades económicas de determinada región (Marco teórico de Investigación del Tejido Empresarial).

Tejido social: el tejido social puede entenderse como una red de relaciones que se genera a través de las dinámicas de trabajo desarrolladas de manera conjunta por los ciudadanos y la institucionalidad pública y privada con propósitos comunes (Alcaldía de Medellín).

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

Valor agregado: es el 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).

CC. PP.	Cadenas Productivas
CIIU	Clasificación Internacional Industrial Uniforme
CORCA	Corporación Calidad
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ESP	Empresa de Servicios Públicos
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
ICFES	Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IES	Instituciones de Educación Superior
IGAC	Instituto Geográfico Agustín Codazzi
INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
ISO	International Organization for Standardization
LTDA.	Sociedad de Responsabilidad Limitada
MEN	Ministerio de Educación Nacional
MCIT	Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RR. HH.	Recursos Humanos
RR. NN.	Recursos Naturales
S.A.	Sociedades Anónimas
SAS	Sociedad por Acciones Simplificada
SCA	Sistema(s) Complejo(s) Adaptativo(s)
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SGR	Sistema General de Regalías
SNIES	Sistema Nacional de Información de la Educación Superior
SUI	Sistema Único de Información de Servicios Públicos
TE	Tejido Empresarial
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UT	Unión Temporal
UJTL	Universidad Jorge Tadeo Lozano



- Academia Santander. (2009). Francisco de Paula Santander. Recuperado en febrero de 2014, de <http://img.webme.com/pic/a/academiasantanderista/dsc03020.jpg>
- Aeronáutica Civil. (diciembre de 2012). Estadísticas Origen Destino Diciembre 2012. Recuperado en diciembre de 2013, de <http://www.aerocivil.gov.co/AIS/AIP/AIP%20Generalidades/Aerodromos/04%20AD%201.3.pdf>
- Alcaldía de Bogotá. (1971). Decreto 410 de 1971. Recuperado en 2013, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Alcaldía de Cúcuta. (2013). Alcaldía de Cúcuta- Norte de Santander. Recuperado en febrero de 2014, de <http://cucuta-nortedesantander.gov.co/dependencias.shtml>
- Alcaldía de Cúcuta. (2013). Alcaldía de Cúcuta-Norte de Santander. Recuperado en febrero de 2014, de <http://cucuta-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/65393661653966663561313566323332/malecon.jpg>
- Alcaldía de Cúcuta. (2013). Alcaldía de Cúcuta-Norte de Santander. Recuperado en febrero de 2014, de http://cucuta-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/34616433373164303966356161383035/parque_santander_1.JPG
- Alcaldía de Medellín. (s.f.). Plan de desarrollo de El Poblado. Recuperado en 2013, de <http://www.plannedesarrollodelpoblado.com/web/index.php/pdl-poblado/principios-orientadores/tejido-social>
- Alcaldía de Cúcuta. (Noviembre de 2011). Plan de Desarrollo Municipal 2012 - 2015. Recuperado en diciembre de 2013, de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/cove%C3%B1asplan%20de%20desarrollo2015.pdf>
- Alcaldía de Cúcuta. (diciembre de 2012). Normatividad. Recuperado en diciembre de 2013, de Acuerdo Municipal de Aprobación Presupuestal para el Año Fiscal 2013.
- Área Metropolitana de Cúcuta. (2013). Área Metropolitana de Cúcuta. Recuperado en febrero de 2014, de <http://www.amc.gov.co/area/index.php/municipios/san-jose-de-cucuta>
- Asociación Colombiana de Centros Comerciales. (2013). Nuestros Asociados. Recuperado en diciembre de 2013, de Georeferenciación por departamentos: http://www.acecolombia.org/ace_wordpress/?page_id=41
- Biblioteca Luis Ángel Arango. (1996). Recuperado en febrero de 2014, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/exhibiciones/monu/images/mn_34.jpg
- Cámara de Comercio de Cartagena. (2013). Fortalecimiento Empresarial. Recuperado en diciembre de 2013, de <http://www.cccartagena.org.co/asociatividadempresarial.php>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2007). Informe de Actividades Veeduría Emergencia río Pamplonita. Cúcuta.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). Documento del Clúster de Cerámica de Norte de Santander. Cúcuta.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2013). Informe de Gestión 2011. Boletín de Informalidad laboral (Dic-Feb) 2013 - Cúcuta.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (Septiembre de 2013). Horario de trabajo. (E. d. UJTL-CORCA, Entrevistador)
- Comisión Regional de Competitividad. (2011). Plan Regional de Competitividad. Cúcuta.
- Concejo del Municipio de San José de Cúcuta. (2006). Estatuto Tributario. Cúcuta.
- Cordero-Salas, P., Chavarría, H., Echeverri, R., & Sepúlveda, S. (2003). Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo. Cuaderno Técnico/IICA, (23).

- Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental (CAR) (2009). Plan de contingencia regional para la prevención, control y mitigación de incendios forestales. Cúcuta.
- DANE. (2005). Censo General 2005. Bogotá.
- DANE. (2007). Glosario de Términos- CSC. Recuperado en 2013, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/glosario.pdf
- DANE. (13 de noviembre de 2010). Censos y Demografía. Recuperado en diciembre de 2013, de Boletín Municipal Censo General 2005: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/>
- DANE. (junio de 2011). Censos y Demografía. Recuperado en diciembre de 2013, de Proyecciones de población: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/VisorCertificaPPO_Oct11.xls
- DANE. (2012). Cuentas Departamentales. Recuperado en diciembre de 2013, de PIB departamental: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/PIB_Departamentos_2012prel.xls
- DANE. (2012). Investigaciones. Recuperado en diciembre de 2013, de Pobreza Departamentos 2012: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_departamentos_2012.pdf
- DANE. (2012). Mercado Laboral por Departamentos. Recuperado en diciembre de 2013, de <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/por-departamentos>
- DANE. (2013). Índice de Precios al Consumidor-Base 2008. Recuperado en diciembre de 2013, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/dic13/IPC_Ciudades_anuales.xls
- DANE. (2013). Proyecciones de Población por Departamentos. Recuperado en 24 de noviembre de 2013, de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>
- DANE-BANREP. (2013). Informe de Coyuntura Económica Regional ICER 2012. Bogotá, D.C.
- Departamento Nacional de Planeación. (24 de junio de 2002). Conpes 3167: Sistemas de Transporte Masivo. Recuperado en diciembre de 2013, de https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/191.PDF
- Departamento Nacional de Planeación. (2004). Cadenas Productivas. Recuperado en agosto de 2013, de Lácteos.
- Departamento Nacional de Planeación. (2005). Boletín 37. Recuperado en diciembre de 2013, de IDH departamental: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDS/SISD/boletin37.pdf>
- DNP (2004). Lácteos. Recuperado en 2013, de <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf>
- DNP (2004). Madera y Muebles de Madera. Recuperado en 2013, de <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Maderas.pdf>
- DNP (2004). Textil Confecciones. Recuperado en 2013, de <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Textiles.pdf>
- Federación Colombiana de Municipios. (2013). Federación Colombiana de Municipios. Recuperado en 2013, de Sistema de Información Básica Municipal: http://www.fcm.org.co/index.php?id=140&no_cache=1&L=havvyfpekuow
- Fundación Ecopetrol. (2014). Área de Microfinanzas. Recuperado en marzo de 2014, de http://fundacionecopetrol.org/index.php?option=com_content&view=article&id=337&Itemid=260
- Garay, L. J. (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Recuperado en 2013, de Biblioteca Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

- Godet, M. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. España: Cuadernos de LIPS.
- Google Maps. (2013). Google maps. Recuperado en diciembre de 2013, de <https://maps.google.es/>
- ICFES. (2013). Prueba Saber Pro Noveno. Cúcuta.
- IGAC. (2003). Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Recuperado el 26 de diciembre de 2013, de Reportar: <http://geoportal.igac.gov.co/ssigl2.0/visor/galeria.req?mapald=36>
- INVÍAS. (agosto de 2013). Longitud de vías terciarias en el municipio. (E. UT-UJTL-CORCA, Entrevistador)
- Ley 617 de 2000 Art. 2°. (2000). Categorización de Departamentos, Distritos y Municipios. Recuperado en agosto de 2013, de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Publicaciones/Manuales/Ley%20617%20de%20200%20version%202008.pdf>
- Manrique, O. L. (2006). Fuentes de las Economías de Aglomeración: una Revisión Bibliográfica. Cuadernos de Economía, 53-74.
- Mercosur & Mercosul. (2006). Cadenas Productivas en el Mercosur. Los Foros de Competitividad del Mercosur, una Herramienta para la Integración Productiva y la Cooperación Regional. Montevideo, Uruguay.
- Ministerio Comercio, Industria y Turismo. (2010). Viceministerio de Turismo. Recuperado en diciembre de 2013, de Guías Turísticas Departamentales: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=17628>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2010). Guía Turística Norte de Santander. Norte de Santander: Vive Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Comercio. (2013). Departamento de Norte de Santander. Oficina de Estudios Económicos.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Guías Turísticas de Norte de Santander. Norte de Santander: Vive Colombia.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2010). Anuario Estadístico del Sector de Seguridad y Defensa 2003-2009. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Recuperado en 2013, de <http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212396.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). Estadísticas del Sector Educativo. Recuperado en 2013, de http://menweb.mineduacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal.php?begin=1&seccion=9&id_categoria=2
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2013). Boletín Migratorio. Migración Colombia.
- Ministerio TIC. (2013). Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales. Recuperado en diciembre de 2013, de Boletín trimestral de las TIC - Cifras segundo trimestre de 2012: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-3853.html>
- Montoya, Suárez Omar. (2004). Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico. Scientia et Technica, 209-213.
- Naciones Unidas. (s.f.). Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado en 2013, de Centro de Información de las Naciones Unidas: <http://www.cinu.mx/temas/medio-ambiente/medio-ambiente-y-desarrollo-so/>
- Observatorio Económico. (2013). Instituciones Financieras Cúcuta. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Observatorio Económico. (2014). Movimiento de Registros Públicos. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). La Economía Fronteriza de 2012. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.

- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). Las 100 por empleo. Las 100 empresas + Importantes de Norte de Santander, pág 36.
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). Las ventas resistieron el embate venezolano. Las 100 empresas + importantes de Norte de Santander, 46-47.
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). Propuestas para el Desarrollo Metropolitano y Generación de Empleo. Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). Registros Mercantiles. Bogotá.
- Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta. (2013). Informalidad laboral-Cúcuta. Cúcuta.
- Proexport. (2012). Directorio de zonas francas permanentes en Colombia. Recuperado en diciembre de 2013, de www.proexport.com.co
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. Recuperado en 2013, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=cultura>
- Real Academia Española. (s.f.). Productividad. Recuperado en 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=Productividad>
- Sáenz, A. D. (1999). Contribuciones al desarrollo endógeno: participación comunitaria, poder local, ONGs. Scripta Nova , Nº 45 (26).
- Sainz, J. E., & Jiménez, S. R. (2008). Capital Social: una revisión al concepto. Revista CIFE, 250-263.
- Sistema General de Regalías. (2012). Mapa de Regalías. Recuperado julio de 2014, de <https://www.sgr.gov.co/Distribuci%C3%B3n/Distribuci%C3%B3nrecursosdelSGRvigencia20132014.aspx>
- Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (2012). Sistema Único de Información de Servicios Públicos. Recuperado en 2013, de <http://www.sui.gov.co/SUIAuth/portada.jsp?servicioPortada=1>
- Taylor, J. B. (1999). Glosario de economía. Recuperado en 2013, de Biblioteca Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/glos/glos4.htm>
- Thompson, I. (2005). Definición de Mercado. Promonegocios.net.
- Universidad Icesi. (2008). Coeficiente de Gini. Recuperado en 2013, de <http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/coeficiente-gini.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). ¿Qué Es Estrategia? Recuperado en 2013, de Dirección Nacional de innovación Académica: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>
- UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial. (2013). Encuesta de Investigación Tejido Empresarial. Cúcuta.
- UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial. (2013). Instrumento de Recolección de Información para la Investigación de Tejido Empresarial. Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.