

RESUMEN EJECUTIVO

CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL SABANA DE TORRES



cajasan



CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL SABANA DE TORRES

Resumen Ejecutivo



Cecilia María Vélez White
Rectora
Universidad Jorge Tadeo Lozano

Paola Muñoz Jurado
Director Ejecutivo Corporación Calidad

Julián Domínguez Rivera
Presidente Ejecutivo Confecámaras

Juan Carlos Echeverry
Presidente Ecopetrol

Nelson Riveros Leal
Director Área
Consultoría y Emprendimiento

Yelitza Cárdenas
Gerente
Competitividad y Cooperación

María Tonelli
Directora Dirección de Gestión Social

Oneida Flórez
Profesional Emprendimiento

Camila Pardo Pérez
Líder Programa de Fortalecimiento
Empresarial



**Tejido
Empresarial**
FORTALECEMOS LAZOS EN LA REGIÓN

ISBN: 978-958-8855-30-1

Fecha de publicación: mayo de 2015

AUTORES

Germán Darío Perea Robayo
Director de Proyecto
Edgar Francisco Peña Suárez
Investigador Principal
Carolina Betraiz Rodríguez Rodríguez
Investigador Principal
Astrid Lucia Rondón González
Investigadora Regional Cajasam

APOYO AL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

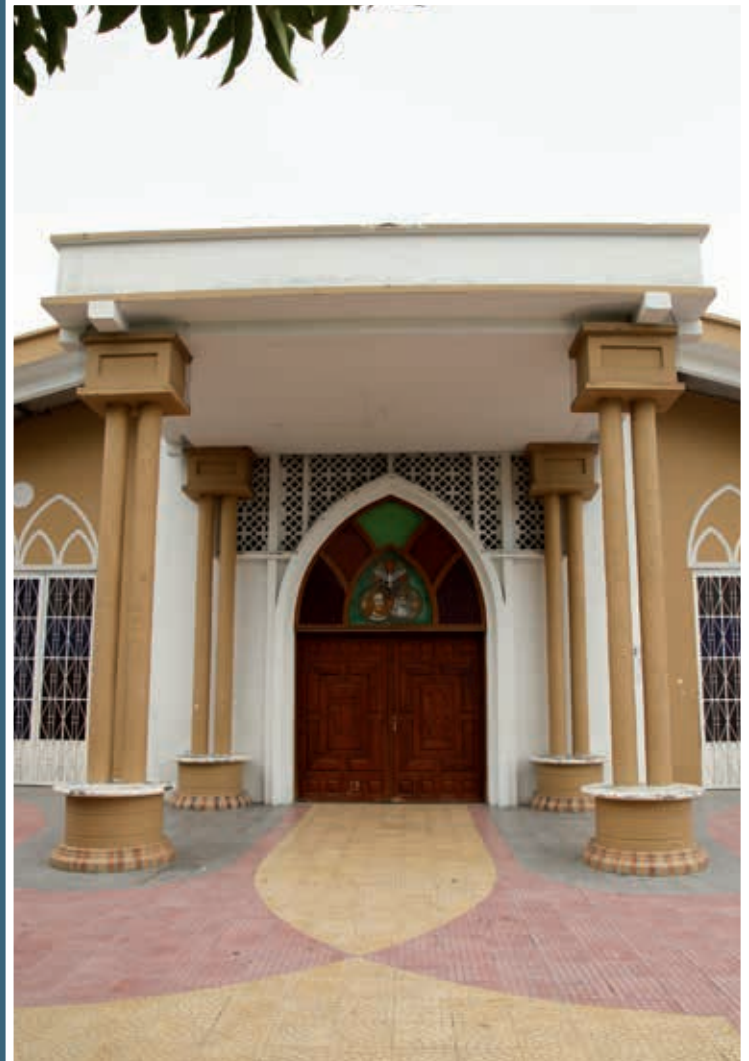
Diana Katherine Triana
Metodología Prospectiva
Gloria Adriana Villarraga Galeano
Análisis estadístico encuestas
Edgar Francisco Peña Suárez
Realización Taller de Prospectiva
Amanda Rocío Cruz Plazas
Apoyo Operativo Investigación

COMUNICACIONES

Yeniter Poleo
Coordinación Comunicaciones
Oswaldo López Henao
Diagramación

FOTOGRAFÍAS

Banco de imágenes
Proyecto de Fortalecimiento del Tejido Empresarial
Pablo Burgos



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.

En este documento 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 Edgar Peña, Carolina Rodríguez, Amanda Cruz y Diana Katherine Triana Cuesta, 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 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.



SALUDO DIRECTOR GENERAL CAJA SANTANDEREANA DEL SUBSIDIO FAMILIAR - CAJASAN

Preservar el tejido empresarial de Sabana de Torres y Barrancabermeja como alternativa primordial para impulsar el fortalecimiento de las Mipyme y, por consiguiente, fomentar el desarrollo y sostenibilidad de las cadenas productivas propias de la región son las razones que llevaron a la Caja Santandereana del Subsidio Familiar, Cajasan, a respaldar la iniciativa de la Gran Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial en tan importante zona.

Conscientes de la importancia de estimular y trascender la actividad económica de estos municipios más allá del sector petrolero, Cajasan vio la necesidad, desde marzo de 2014, de trabajar por potenciar el tejido empresarial de la región mediante la creación de sinergias, alianzas y negocios entre las Mipyme locales.

Junto a grandes aliados como Ecopetrol, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, la Corporación Calidad, Confecámaras, Fedecajas

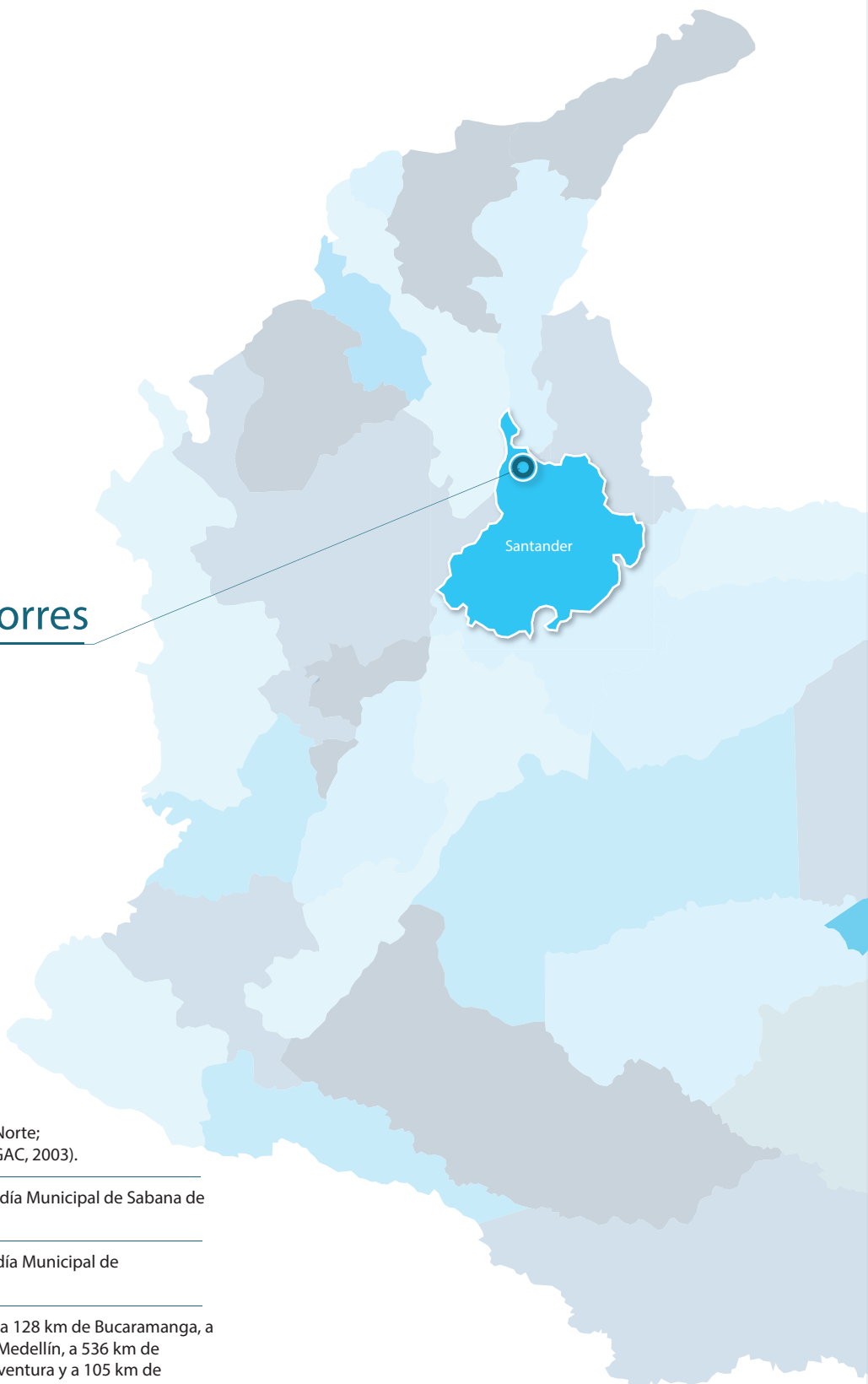
y Asocajas, hemos buscado identificar, desarrollar y transferir metodologías de fortalecimiento empresarial a organizaciones aliadas en ambas zonas; generar alianzas con entidades públicas y privadas; y, lo más importante, promover la gestación de la cultura empresarial en la región.

Para tal efecto, el Proyecto otorgará becas a microempresas, pequeñas o medianas empresas afiliadas a la Caja en Sabana de Torres; asimismo, se destinarán becas para Mipyme vinculadas en Barrancabermeja, con el propósito de garantizar una correcta implementación de las soluciones que corresponda aplicar en las organizaciones beneficiadas y la puesta en marcha de la comunidad empresarial en la zona que ejercerá sus funciones.

Es así como, con esta gran alianza, Cajasan responde a las necesidades, expectativas y exigencias de la región, con estrategias que consolidan el desarrollo de la zona con productos y servicios de valor superior.

César Augusto Guevara Beltrán
Director General
Caja Santandereana del Subsidio Familiar, Cajasan

Sabana de Torres



- **Ubicación:** latitud: 7°23'49.911" Norte; longitud: 73°29'47.384" Oeste (IGAC, 2003).
- **Extensión total:** 1.428 km² (Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, 2014).
- **Temperatura media:** 28° C (Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, 2014).
- **Distancia de referencia:** ubicado a 128 km de Bucaramanga, a 465 km de Bogotá, a 367 km de Medellín, a 536 km de Barranquilla, a 786 km de Buenaventura y a 105 km de Barrancabermeja (Google Maps, 2014).

PARTE I. RESUMEN EJECUTIVO - Caracterización del Tejido Empresarial Fuerte y Sostenible.....	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	15
PARTE II: ASPECTOS CENTRALES DEL TEJIDO EMPRESARIAL	15
1. ASPECTOS GENERALES.....	15
1.1. Geográficos.....	16
1.2. Poblacionales.....	16
1.3. Económicos	16
1.4. Sociales.....	16
1.5. Infraestructura.....	16
2. ACTUALIDAD TEJIDO EMPRESARIAL.....	16
2.1. Sector Empresarial	17
2.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas	17
2.1. Empleo	17
2.3. Informalidad	18
2.4. Mercados.....	18
2.4.1. Comportamiento de las ventas	18
2.4.2. Competencia	19
2.4.3. Estrategias de mercado	19
2.4.4. Uso de las tecnologías de la información en el tejido empresarial	20
2.4.5. Desarrollo de marca en las empresas encuestadas.....	21
2.5. Origen de la proveeduría.....	22
2.6. Nivel de endeudamiento	23
2.7. Innovación	23
2.8. Costos	24
3. TEJIDO SOCIAL	25
3.1. Salud	25
3.2. Educación	25
3.2.1. Educación Superior.....	26
3.2.2. Oferta educativa del SENA	26
3.3. Servicios públicos	27
4. CADENAS PRODUCTIVAS	27
4.1. Cadena oleaginosas, aceite y grasas	27
4.2. Cadena cárnicos	28
4.3. Cadena lácteos	28
4.4. Cadena petrolera	28
4.4.1. El petróleo en la economía del municipio de Sabana de Torres.....	28

5. CULTURA, NORMAS Y COSTUMBRES	29
5.1. Ferias y Fiestas	29
5.2. Principales atractivos turístico	29
5.3. Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial	29
5.1.1. Alianzas	29
5.1.2. Cultura de asociación	30
6. INFRAESTRUCTURA	31
6.1. Infraestructura vial	31
6.1.1. Vías de orden departamental y nacional.....	31
6.1.2. Vías terciarias	31
7. ASPECTOS DE PROSPECTIVA	31
6.1. Infraestructura vial	31
6.1.1. Vías de orden departamental y nacional.....	31
6.1.2. Vías terciarias	31
PARTE III: CONCLUSIONES	32
1. FORTALEZA ACTUAL DEL TEJIDO EMPRESARIAL	32
1.1. Financiación del tejido empresarial	32
1.2. Capacidad de autoabastecimiento del tejido empresarial	33
1.3. Relación infraestructura - tejido empresarial	33
1.4. Estructura de costos	33
2. INTEGRACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL	33
2.1. Cadenas productivas	33
2.2. Niveles de formalidad	33
2.3. Capacidad para generar empleo	33
2.4. Diversidad de actividades económicas.....	33
3. CAPACIDAD DE CRECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL	34
3.1. Capacidad para generar valor	34
3.2. Capacidad de crecimiento empresarial	34
4. CAPACIDAD DEL TEJIDO EMPRESARIAL PARA TRASCENDER SU ESPACIALIDAD	34
4.1. Capacidad innovadora del tejido empresarial	34
4.2. Capacidad para competir	34
4.3. Capacidad exportadora del tejido empresarial	34
4.4. Grado de apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales.....	35
5. CULTURA PARA LOS NEGOCIOS	35
5.1. Capacidad para trabajar en comunidad	35
5.2. Relación tejido empresarial - tejido social	35
5.3. Relación instituciones públicas y empresas.....	35
6. ACTIVIDADES A FORTALECER	36
GLOSARIO	37
SIGLAS	39
BIBLIOGRAFÍA.....	41

Caracterización del Tejido Empresarial de Sabana de Torres

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación forma parte del convenio Número 5211540 y su Acuerdo de Cooperación No. 1, suscrito entre Ecopetrol, Confecámaras y la Unión Temporal Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Corporación Calidad, entidades que identificaron la necesidad y pertinencia de fortalecer los tejidos empresariales a nivel municipal, donde Ecopetrol tiene operaciones.

El proyecto Fortalecimiento del Tejido Empresarial busca que estos tejidos empresariales que desarrollen sus potencialidades más allá de la cadena del petróleo. Este documento es un trabajo de construcción y cogeneración de conocimiento con investigadores de los aliados locales, para que de manera autónoma y periódica puedan replicar el ejercicio y evaluar los cambios y evolución de su tejido empresarial.

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, a partir de lo propuesto por la nueva geografía económica (Krugman, Fujita y Venables, 2000). Los conceptos de valor económico (Smith, 1776), sistemas complejos adaptativos, fenómenos emergentes (Axelrod y Cohen, 2000, Johnson, 2007), fenómenos de desarrollo económico local, a partir del concepto de desarrollo endógeno de Hirschman (1958), permitieron definir el concepto de tejido empresariales a partir del tejido social.

De acuerdo con estos conceptos, el tejido empresarial es el entramado de actores económicos, institucionales y culturales que originan las actividades económicas de determinada región. Se caracteriza por establecer relaciones humanas interdependientes, directas o indirectas, de carácter formal e informal, racional y emocional, creadas en un sistema abierto, en donde el espacio y el tiempo compartido, así como 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 el tejido empresarial va más allá de la unión de individuos, involucra una serie de elementos que permiten la cohesión, logra que se mantenga un norte definido y garantiza la sostenibilidad de la estructura social (Amaya, Garzón y Castellanos, 2004).



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 “Observación informales”, el formato de “Identificación de cadenas productivas” y el focus group 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 (MinComercio), las cadenas productivas (DNP), las agendas de competitividad, los planes de desarrollo de las alcaldías y los estudios sectoriales de las Cámaras de Comercio de las regiones analizadas.

Con el ánimo de disponer de información específica para caracterizar y analizar los tejidos empresariales en sus elementos constitutivos en cada municipio, se decidió estructurar y realizar una encuesta dirigida a una muestra de las organizaciones (empresas y entidades sin ánimo de lucro) registradas ante las Cámaras de Comercio de las zonas objeto del Proyecto, con el propósito de capturar información relevante sobre sus realidades económicas, empresariales, sociales y sus tejidos empresariales.

Es importante señalar que la base de datos entregada por las Cámara de Comercio de Barrancabermeja - 2014, jurisdicción Sabana de Torres, fue depurada: se eliminaron los registros duplicados y, con el fin de obtener un panorama más cercano a la realidad del municipio, fueron excluidas de la misma las empresas comerciales y entidades sin ánimo de lucro que no renovaron su matrícula mercantil en 2014. Una vez realizada esta depuración, la base de datos quedó conformada por 628 empresas comerciales y 23 entidades sin ánimo de lucro - ESAL, por lo que se determinó aplicar la encuesta a la totalidad de las entidades sin ánimo de lucro (23 ESAL).

Ahora bien, en el caso de las empresas comerciales del Municipio de Sabana de Torres se decidió hacer un muestreo, es decir, hacer encuestas a una parte de la población y obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizara la encuesta a toda la población. Existen diferentes técnicas de muestreo, que dependiendo del objetivo que se quiere alcanzar y de la información disponible, para el caso particular de Sabana de Torres se decidió hacer un muestreo estratificado aleatorio simple; esta técnica consistió en dividir a la población en subgrupos (a cada subgrupo se le llama estrato), de acuerdo con la sección que las empresas tienen con respecto al CIU ; una vez se tienen los estratos, se hace un MAS (muestreo aleatorio simple) por estrato; así se obtuvo una muestra de 62 empresas. Es decir que el total de encuestas a aplicar es de 85, contando con las 23 entidades si ánimo de lucro.

Es importante tener en cuenta que existen errores de muestreo, estos se presentan debido a que solo se estudia una fracción de la población total y se estiman a partir de los resultados obtenidos y permite evaluar la calidad de la estimación. La forma de medir el error muestral se hace a través del coeficiente de variación estimado (cve), el cual mide la magnitud de la variabilidad de la distribución muestral del estimador, es decir, es el indicador del grado de aproximación con que se estiman las características del universo. (DANE, 2008)

El coeficiente de variación es una calificación que permite evaluar la calidad estadística de las estimaciones. Una metodología alternativa que facilita la lectura e interpretación de los coeficientes de variación es través de los intervalos de confianza. (DANE, 2008)

El intervalo de confianza para un estimador, es un rango dentro del cual los valores no pueden ser considerados estadísticamente diferentes unos de otros, y se encuentran sujetos a un nivel de confiabilidad, que para el caso de Sabana de Torres se determinó en el 95%. (DANE, 2008)

En la Tabla 1 se observa la distribución 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	1
B	Exploración de minas y canteras	1
C	Industrias manufactureras	3
E	Distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	1
F	Construcción	2
G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	30
H	Transporte y Almacenamiento	6
I	Alojamiento y servicios de comida	11
J	Información y comunicaciones	2
K	Actividades financieras y de seguros	1
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	3
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	1
S	Otras actividades de servicios	21
Total Muestra		85

Fuente: Elaboración del equipo investigador

3.1. Metodología para la Construcción de las Conclusiones

Las conclusiones sobre el tejido empresarial de cada municipio se articularon alrededor de 18 dimensiones resultantes del marco teórico, sustentadas en las fuentes de información. Cada dimensión de conclusiones pretende dar respuesta a preguntas que permitan ponderar el grado de fortaleza y sostenibilidad del tejido empresarial bajo la dimensión específica. A continuación se presentan las dimensiones y las preguntas que contextualizan cada dimensión.

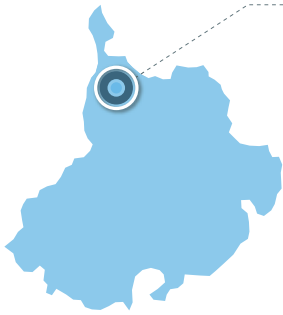
Tabla 2. Tabla de distribución de las dimensiones del marco teórico

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
	Niveles de formalidad
Capacidad de crecimiento del tejido empresarial	Diversidad de actividades económicas
	Capacidad para generar valor
Capacidad del tejido empresarial para trascender su espacialidad	Capacidad de crecimiento empresarial
	Capacidad innovadora del tejido empresarial
	Capacidad exportadora del tejido empresarial
	Grado de apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales
Cultura para los negocios	Capacidad de competir del tejido empresarial
	Capacidad para trabajar en comunidad
	Relación tejido empresarial - tejido social
	Relación instituciones públicas y empresas
	Cultura para hacer negocios

Fuente: Elaboración del equipo investigador

Aspectos Centrales del Tejido Empresarial de Sabana de Torres

Sabana de Torres



3.2. Metodología para Seleccionar las Actividades Dinamizadoras del Tejido Empresarial

A partir de las conclusiones se establecen cuáles son las actividades por fortalecer; y se busca que, al dinamizarlas, mejoren las actividades económicas específicas y que, al mismo tiempo, generen externalidades sobre el tejido empresarial.

Entre estas actividades se encuentran las de vanguardia, de prospectiva, de apoyo y posibles actividades a nivel global.

ACTUALIDAD DEL TEJIDO EMPRESARIAL

A continuación se presenta la caracterización del tejido empresarial de Sabana de Torres. El siguiente ejercicio se divide en diversos apartados: en primer lugar, se describe la caracterización de los sectores económicos y unidades económicas, empleo, asociatividad e informalidad en el interior del tejido empresarial; en segundo lugar, se expone la caracterización de la población en ámbitos como la ocupación, la salud, la escolaridad y la educación; en tercer lugar, se identifican y caracterizan las cadenas productivas del tejido empresarial; en cuarto lugar, se señalan aspectos relevantes sobre la cultura, las normas y las costumbres que impactan en la dinámica del tejido empresarial del municipio; por último, se describe la infraestructura existente a nivel municipal y regional para apoyar la actividad empresarial y vital del tejido. Estos apartados permiten obtener una imagen actual del tejido empresarial.

1. ASPECTOS GENERALES

Sabana de Torres es un municipio de categoría seis¹ del departamento de Santander, ubicado en la región del Magdalena Medio, al norte del departamento.

1. Corresponde a todos aquellos distritos o municipios con población igual o inferior a diez mil (10.000) habitantes y con ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales (Art. 2°, Ley 617 de 2000).

1.1. Geográficos

Ubicación: latitud: 7°23'49.911" Norte; longitud: 73°29'47.384" Oeste (IGAC, 2003).

Extensión total: 1.428 km² (Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, 2014).

Altitud de la cabecera municipal: 110 m.s.n.m. (Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, 2014).

Temperatura media: 28° C (Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, 2014).

Distancia de referencia: ubicado a 128 km de Bucaramanga, a 465 km de Bogotá, a 367 km de Medellín, a 536 km de Barranquilla, a 786 km de Buenaventura y a 105 km de Barrancabermeja (Google Maps, 2014).

1.2. Poblacionales

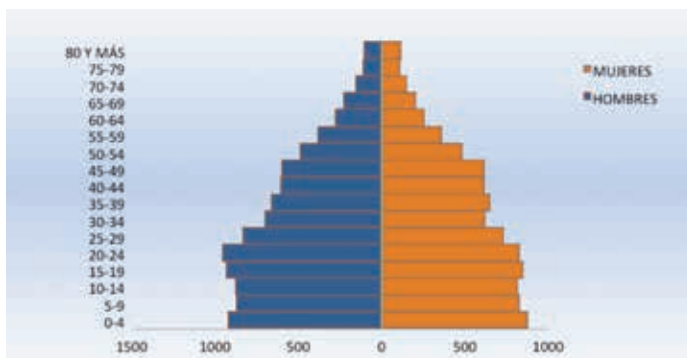
Población Censo 2005: 19.772 habitantes (DANE, 2011).

Población proyectada a 2014: 18.802 habitantes (DANE, 2011).

Cabecera municipal: 64,91% de la población reside en la cabecera municipal (DANE, 2011).

Género: el 51,49% de la población proyectada a 2014 son hombres; y el 48,51% mujeres (DANE, 2011).

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



Fuente: Censo general 2005.(DANE, 2010)

Pertenencia étnica: el 3,4% de la población residente en Sabana de Torres se autorreconoce como negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente (DANE, 2010).

Analfabetismo: el 15,1% de la población de quince años y más de Sabana de Torres no sabe leer y escribir (DANE, 2010).

1.3. Económicos²

PIB departamento 2013³: \$52,14 billones de pesos a precios corrientes y \$32,9 billones de pesos a precios constantes, base año 2005 (DANE, 2014).

Crecimiento porcentual PIB departamental 2011 - 2013: 6,1% (DANE, 2013).

2. Los datos más desagregados suministrados por el DANE para el PIB son a nivel departamental.

3. Los resultados del año 2013 son de carácter preliminar, elaborados con base en estadísticas de coyuntura y actualizados conforme a las diferentes versiones de las cuentas nacionales anuales y de la información disponible.

Tasa de desempleo 2013: 7,3% en el departamento de Santander (DANE, 2014).

Coficiente de GINI: 0,487 en el departamento de Santander (DANE, 2013).

Presupuesto del municipio 2013: \$38.762 millones de pesos a pesos corrientes (Consolidador de Hacienda e Información Pública - CHIP, 2014).

Presupuesto regalías 2013⁴: \$24.956 millones de pesos a precios corrientes (Consolidador de Hacienda e Información Pública - CHIP, 2014).

Índice desempeño fiscal 2013: 74,51 (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Ranking desempeño fiscal 2013: 196/1101 a nivel nacional (Departamento Nacional de Planeación, 2014)

1.4. Sociales

Índice de Desarrollo Humano IDH 2010: 0,80 en el departamento de Santander 0, 879 en el departamento de Santander (PNUD, 2011).

Fiestas y eventos principales en el municipio: Feria Agroindustrial, cultural y de los demás sectores productivos del Magdalena Medio (Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, 2014).

1.5. Infraestructura

Longitud de vías terciarias: 164 km. (Invías, 2014).

Aeropuerto: Aeropuerto de Barrancabermeja Los Yariquíes (cercano) (Aerocivil, 2014).

Entidades financieras: Banco de Bogotá, Bancolombia S.A., Banco Agrario de Colombia (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Conectividad: 2,7% de penetración de internet⁵ en el municipio (Ministerio de Tecnologías de la Información, 2014).

2. SECTOR EMPRESARIAL

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. Estas dinámicas son el resultado de la gestión y la interacción de la empresa con actores internos y externos, y se orientan a responder asuntos estratégicos, como la identificación y selección de aliados claves, el desarrollo de marca, el enfoque de mercado y la financiación; igualmente, dan respuesta a asuntos tácticos y operativos tales como la identificación y selección de los proveedores y el mantenimiento del nivel de inventarios, sin olvidar aspectos transversales como la innovación.

4. Este valor se compone de Asignaciones Directas, Fondo de Compensación Regional, Fonpet.

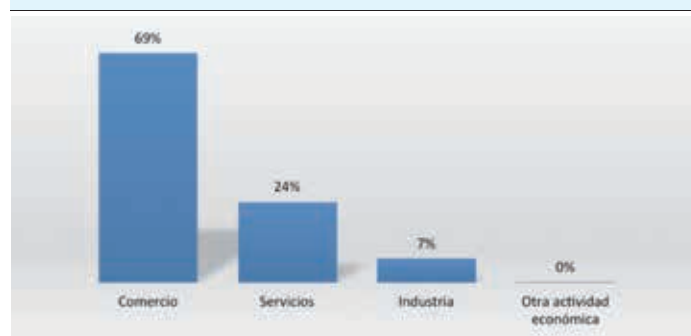
5. Número de suscriptores al servicio de Internet dedicado, sobre el total de la población del municipio.

2.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas

Las características particulares de los sectores y sus unidades económicas son determinantes para la solidez y competitividad del tejido empresarial del territorio. Por lo tanto, a continuación se presentan y analizan algunos de sus rasgos más importantes⁶.

Una vez realizado el procesamiento y análisis de la información del Censo General 2005, se observa que el DANE identificó en total 1.422 unidades productivas ubicadas en la jurisdicción del municipio de Sabana de Torres, de las cuales obtuvo información de 1.142 para su clasificación (CIU Rev. 3 – AC), las cuales se discriminan así: 785 fueron clasificadas en la actividad económica comercio; 276 unidades en la actividad servicios; 81 unidades dedicadas a la actividad industrial y 2 a otra actividad económica. Las 278 unidades restantes no suministraron información sobre la actividad económica.

Gráfica 2. Distribución de unidades por actividad



Fuente: Censo General (DANE, 2005)

Como se puede observar en la Gráfica 2, las actividades económicas comercio (69%) y servicios (24%) agrupan, en su conjunto, el 93% de las unidades productivas censadas por el DANE; estas actividades económicas están enfocadas a proveer bienes y servicios básicos para el consumo interno de los habitantes del municipio. Se observa que la actividad industrial es marginal en el municipio, ya que solo alcanzó el 7% de las unidades censadas. Ahora bien, se identificó que otra actividad económica corresponde a actividades de administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria, con una participación de 0% (DANE, 2005).

2.2. Empleo

Uno de los factores socioeconómicos más importantes sobre el cual influye y es influenciado el tejido empresarial es el empleo; por lo tanto, es fundamental determinar la calidad y la cantidad de empleo generada por las empresas locales, así como identificar los sectores productivos que generan mayor empleo, las ocupaciones más demandadas y la participación

6. Para la presente caracterización los datos fueron tomados del Censo General 2005, el cual por el diseño de su metodología no se incluyeron unidades de análisis específicas del sector primario (agricultura, pesca, ganadería y extracción).

de personal de diferentes niveles educativos en el tejido empresarial del municipio.

Según la información del Censo 2005, la actividad económica en la cual se concentra el mayor número de empleo formal e informal en el municipio de Sabana de Torres es el sector comercio, con una participación del 55,2%; seguido por otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (19,5%) y los hoteles y restaurantes (7,6%). También se aprecia que la mayor concentración del empleo lo generan las unidades económicas con uno o cinco empleados (74,1 %).

Respecto a los niveles de formación de la fuerza laboral y los requerimientos de cada una de las actividades económicas, el 46,8% del personal cursó la educación primaria, y en su gran mayoría desarrollan actividades en los sectores agricultura, ganadería, caza y silvicultura (20,4%); en segundo lugar encontramos personal con nivel educativo de secundaria, con un 31,8%. En tercer lugar se ubican los trabajadores sin educación, que se desempeñan principalmente en los sectores agricultura, ganadería, caza y silvicultura, con un 6,7%.

Por otro lado, el sector educación demanda la mayor cantidad de profesionales y profesionales con estudios de posgrado, con una participación del 1,3% y 0,9%, respectivamente.

De otra parte, los mayores niveles de ocupación laboral están representados por la fuerza laboral obrera (82,7%), debido a que Sabana de Torres es una zona en donde se desarrollan actividades agroindustriales; existe una alta dependencia económica de la población de los esfuerzos de emprendimiento de un grupo reducido de patrones o empleadores (3,3%), situación que se consolida por los bajos niveles de educación de la mayor parte de la fuerza laboral. Por otro lado, los trabajadores por cuenta propia componen el 10,2%, y a la mayoría de ellos se los considera en situación de informalidad.

Otro de los factores que influye en la calidad del empleo es el relacionado con el tipo de vinculación laboral que ofrecen las unidades productivas a sus trabajadores; se evidencia que el 42% de las personas que laboran en empresas encuestadas son propietarios, socios o familiares sin remuneración; también se observa que un 30% de los empresarios vinculan a sus trabajadores mediante contrato a término indefinido (21%) o a término fijo (9%); existe una propensión en los empresarios a contratar a sus empleados directamente, lo cual es favorable para el tejido empresarial y para la población, debido a que genera condiciones de estabilidad (puesto que gozan de todas las prestaciones sociales) y un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa (UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2014).

El 17% de los empresarios prefiere vincular a sus trabajadores bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios (el 9%) y por obra o labor (el 8%) (UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2014).

2.3. Informalidad

Teniendo en cuenta las características definidas por el DANE para la medición del empleo informal ⁷, se observa que del total de unidades económicas censadas en Sabana de Torres, el 74% corresponde a establecimientos, negocios o empresas de uno a cinco empleados; en el 52% de ellos la actividad principal desarrollada es el comercio. En cuanto al tipo de ocupación de la población, el 10,2% son trabajadores por cuenta propia; el 3,7% se desempeña como empleado(a) doméstico(a); y el 0,2% son trabajadores familiares sin remuneración.

El equipo investigador considera que las cifras del Censo 2005 muestran que las empresas de Sabana de Torres, por su tamaño y grado de consolidación, tienen propensión a la informalidad; en ese orden de ideas, el mejor camino que se puede seguir para disminuir los niveles de informalidad en el municipio es consolidar estas organizaciones y fortalecer las microempresas para que lleguen a ser plenamente formales.

Se revisó la información disponible en estudios u observaciones acerca de la informalidad a nivel empresarial en el municipio, sin identificar una fuente de información confiable y metodológicamente correcta, que diera cuenta de mediciones de informalidad empresarial.

2.4. Mercados

La interacción entre distintos actores genera encadenamientos —no solo en el interior del municipio sino de este hacia fuera— y la capacidad de instaurar bienes con un alto valor agregado; bienes que respondan a las demandas creadas a nivel global, las cuales van a evidenciar el nivel de competitividad del tejido. El mercado no hace referencia directa al lucro o a la empresa, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, ONG, entre otros.

En ese orden de ideas, la encuesta de investigación de tejido empresarial indagó sobre el comportamiento de las ventas, las expectativas de posicionamiento de la empresa, el segmento del mercado al cual están dirigidos los productos, la competencia, la estrategia de mercado, la presencia en Internet y el desarrollo de marca de los empresarios de Sabana de Torres.

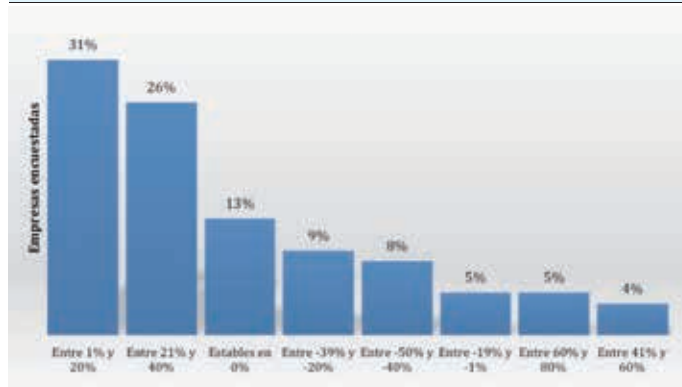
2.4.1. Comportamiento de las ventas

Medir el crecimiento de las ventas es una manera de conocer qué tan bien le está yendo a la empresa, así como de evaluar su crecimiento potencial; en este sentido, la encuesta preguntó a

7. 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).

los empresarios con respecto al crecimiento o disminución en las ventas realizadas entre 2012 y 2013.

Gráfica 3. Crecimiento en ventas de las empresas encuestadas (2012-2013)



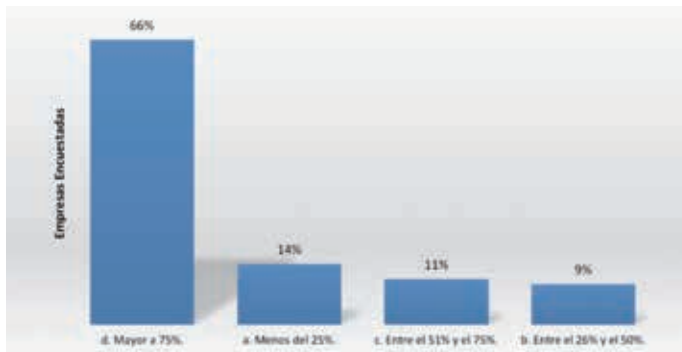
Fuente: Encuesta de investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 26

Se observa en la gráfica 4 que, en su conjunto, el 65% de los empresarios encuestados manifestaron que en el 2013 sus ventas crecieron frente a las realizadas 2012, destacándose dentro de esta porción el 26% que manifestaron un crecimiento entre el 21% y 40%, así como el 5% que expresó un crecimiento en las ventas entre 60% y el 80%, lo que indica que fue un buen año en las ventas realizadas.

Ahora bien, es preocupante que el 22% de los empresarios hayan reportado que las ventas disminuyeron en el año inmediatamente anterior, lo que afecta su posibilidad de crecimiento y sostenibilidad. Finalmente, para el 13% las ventas realizadas permanecieron estables.

En términos generales, estos resultados indican que el potencial de crecimiento del tejido empresarial está en un nivel medio.

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



Fuente: Encuesta de investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 27

En la Gráfica 4 se observa la participación que tienen las ventas locales, en las ventas totales realizadas por los empresarios. El 66% de los empresarios encuestados manifestó que sus ventas

locales son superiores al 75% de sus ventas totales; para el 11% están entre el 51% y el 75%; para el 9%, entre el 26% y el 50%; y para el 14%, son inferiores al 25%. Este comportamiento de las ventas locales, aunado a los resultados obtenidos en la Gráfica 5, indica que gran parte de las empresas del tejido empresarial están enfocadas a satisfacer la demanda de consumo interno del municipio.

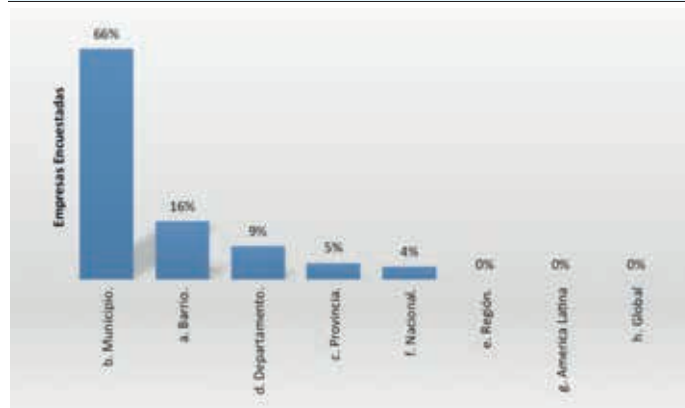
2.4.2. Competencia

La competencia es uno de los factores que más preocupa a los empresarios, pues se puede convertir en una amenaza en el desarrollo de su negocio. Sin embargo, si se interioriza y acepta la competencia como una oportunidad de conocer más a profundidad la dinámica del mercado en el cual se encuentra inmersa la unidad productiva, se puede obtener información sobre las acciones y estrategias que permitirán hacerles frente a los competidores.

Al respecto, la encuesta realizada a los empresarios del tejido empresarial indagó sobre la ubicación de sus principales competidores; los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Es necesario precisar que para efectos de la encuesta realizada en el tejido empresarial de Sabana de Torres, los términos provincia y región corresponde a un grupo de municipios y a un grupo de departamentos cercanos, respectivamente. Igualmente el termino barrio hace referencia al lugar específico, dentro del municipio, donde se encuentra ubicada la unidad productiva.

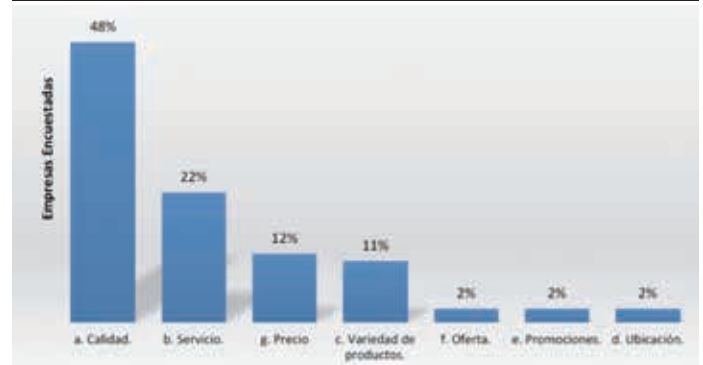
Gráfica 5. Ubicación de los principales competidores de las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 34

Como se puede observar en la Gráfica 5 la competencia se concentra en el mismo territorio, ya que el 66% de los empresarios encuestados identifica a su competencia dentro del ámbito municipal, y el 16% dentro del barrio donde se encuentra situada la empresa; para el 18% restante la competencia se encuentra ubicada fuera del espacio municipal: el departamento cuenta con una participación del 9%; la provincia, el 5%; y la esfera nacional, el 4%.

Gráfica 6. Fortalezas de las empresas encuestadas frente al principal competidor



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

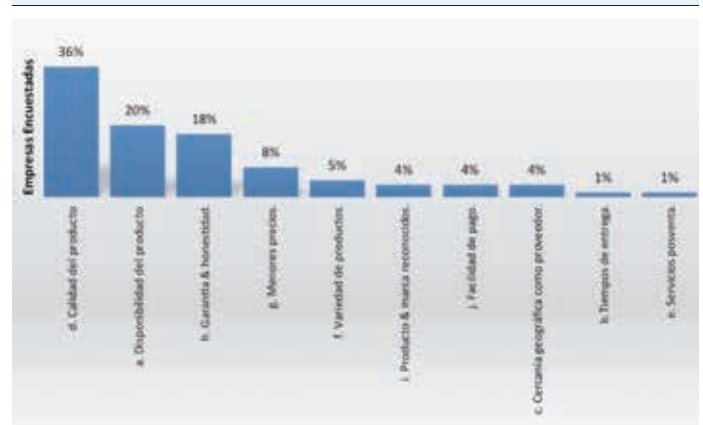
Sobre el tema relacionado con las mayores fortalezas que tienen los encuestados sobre sus competidores, se pudo identificar que la calidad (48%) y servicio (22%) son puntos fuertes para destacarse y atraer más clientes; dado que las empresas del tejido empresarial comparten escenarios de competencia similares, acuden a la calidad y el servicio para sobresalir en el mercado. También se observa que un porcentaje más reducido de empresarios le apuesta al precio (12%) y a la variedad de productos (11%). La ubicación, promociones y oferta (cada una con el 2%) mostraron una participación mucho menor.

2.4.3. Estrategias de mercado

Diseñar una estrategia de mercado en una empresa es importante, ya que permite identificar la sección del mercado que demanda los bienes y/o servicios que ofrece la unidad productiva.

La encuesta aplicada a los empresarios preguntó sobre las características más importantes de los productos y/o servicios que ofrecen en el mercado; los resultados se observan a continuación.

Gráfica 7. Característica más importante que las empresas encuestadas ofrecen a sus clientes

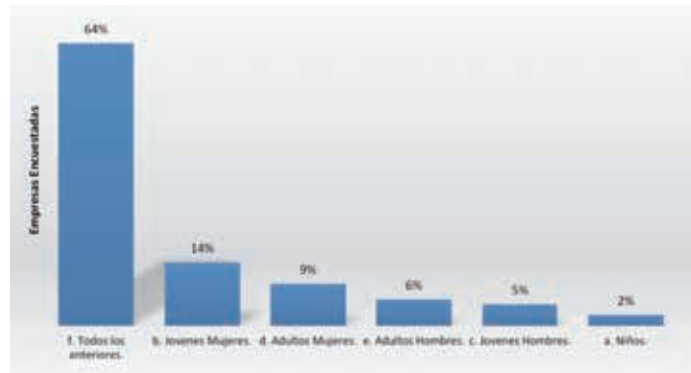


Fuente: Encuesta de investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 7

Al analizar las estrategias de mercado en el municipio, según las encuestas realizadas, se determinó que la característica más importante que las empresas les ofrecen a sus clientes son la calidad del producto/servicio, con un 36%, y la disponibilidad del producto y/o servicio, con el 20% de participación. Lo anterior evidencia que los empresarios encuestados del municipio se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes y por cumplir sus expectativas en dos importantes factores.

Sin embargo, el equipo investigador considera que los empresarios encuestados requieren desarrollar más a profundidad otros atributos igualmente importantes del marketing mix como precio, distribución y promoción comercial, pues para competir en el actual mercado global se requiere desarrollar plenamente una estrategia de mercadeo, que permita a los empresarios crecer dentro de su mercado actual y buscar mercado en otros tejidos empresariales.

Gráfica 8. Consumidores directos de las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 21

El 64% de los empresarios encuestados ha identificado que los consumidores directos de sus productos y/o servicios son mujeres jóvenes y adultas, hombres jóvenes y adultos y niñas y niños; lo cual evidencia que la gran mayoría de empresarios busca abarcar una gran gama de productos y/o servicios para satisfacer la demanda de varios segmentos del mercado. Mientras que el 46% de los empresarios encuestados ha optado por atender un segmento específico del mercado.

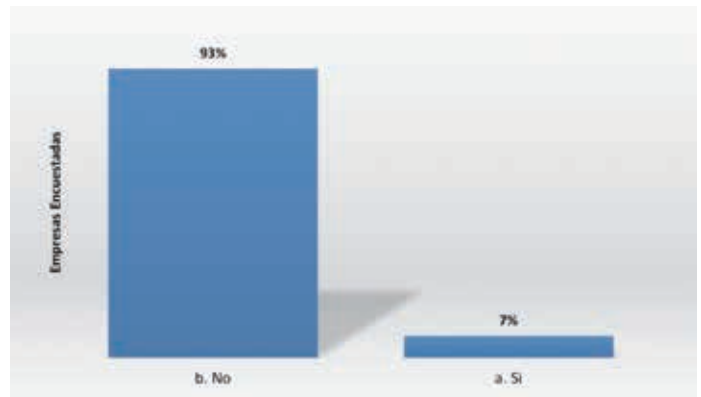
2.4.4. Uso de las tecnologías de la información en el tejido empresarial

El desarrollo de las tecnologías de la información han facilitado la globalización de los mercados, por ende las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipyme) necesitan incorporar tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia. Existen diversos obstáculos que impiden el desarrollo de proyectos de tecnología en las empresas, entre los que destacan la resistencia al cambio y la mala definición de los requerimientos. Así mismo, las Mipyme



presentan diferentes necesidades que las hacen recurrir al uso de las Tics, en general, estas necesidades buscan la mejora de algunos de los procesos de la empresa.

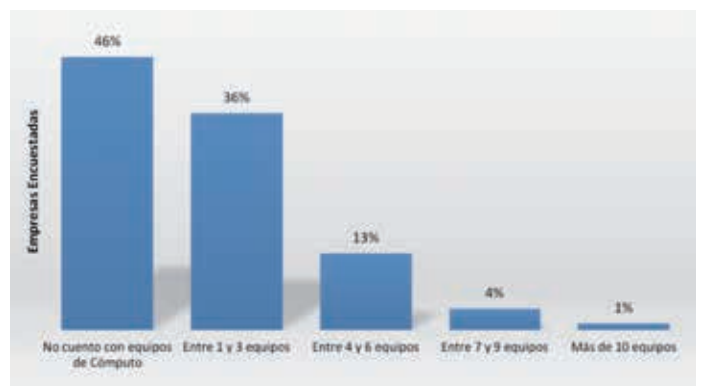
Gráfica 9. Uso de conmutador en las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 67

El 93% de los empresarios encuestados manifestaron no utilizar conmutador para el enrutamiento ordenado de las llamadas entrantes y salientes, lo cual es consistente con la conformación actual del tejido empresarial, ya que en su gran mayoría son micro empresas, que no requieren de este tipo de dispositivos.

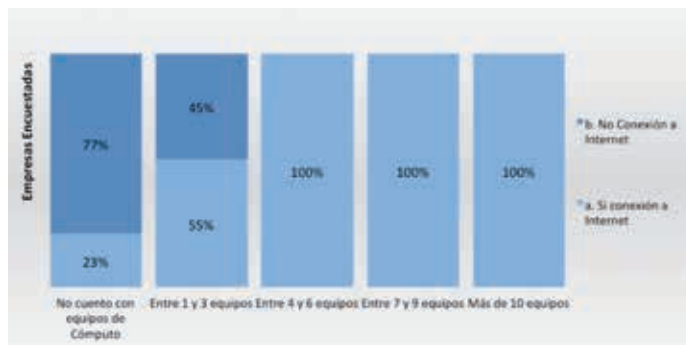
Gráfica 10. Cantidad de computadores en las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 66

Como se puede observar en la Gráfica 10, el 54% de los empresarios encuestados respondió que cuenta como mínimo con equipo de cómputo para apoyar las operaciones de la empresa, lo cual evidencia un ambiente propicio para la apropiación de las TIC.

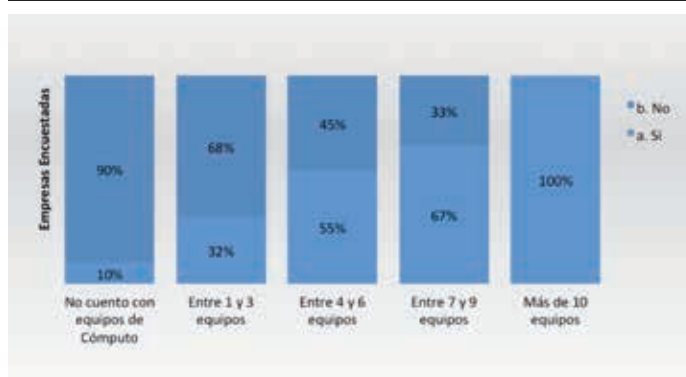
Gráfica 11. Conexión a Internet en las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Preguntas 65 y 66

En la Gráfica 11 se observa que el 18% de las empresas encuestadas que manifestaron poseer entre 4 y más de 10 equipos de cómputo (pregunta 66) cuentan con conexión permanente a Internet; mientras que del 36% que afirmó tener entre 1 y 3 computadores, el 45% no tiene conexión permanente y el 55% sí tiene conexión permanente a Internet. Estas proporciones prácticamente se invierten en las respuestas obtenidas en la pregunta 65, ya que el 52% de los empresarios encuestados manifestaron no tener conexión permanente a Internet. Llama la atención que del 46% de los empresarios que no poseen equipo de cómputo, el 23% cuenta con conexión a Internet permanente. A juicio del equipo investigador esta situación se puede deber a que las empresas de telefonía móvil celular ofrecen este servicio, tanto para el teléfono móvil como para las tablet.

Gráfica 12. Correo electrónico institucional en las empresas encuestadas

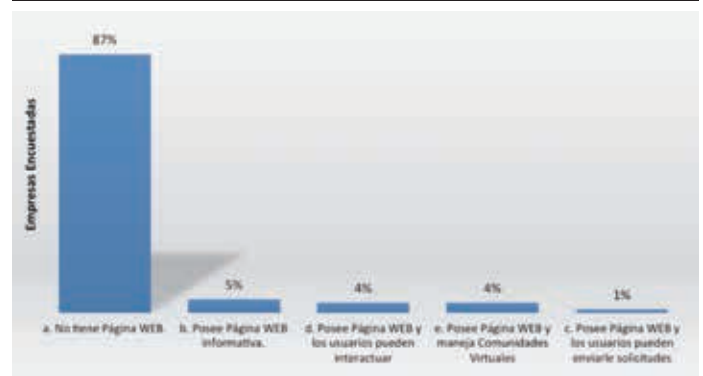


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Preguntas 64 y 66

El análisis realizado en el tema del uso de una cuenta de correo electrónico empresarial, frente a la tenencia de equipos de cómputo, muestra la relación entre el contar con equipo de cómputo y el uso de email institucional como herramienta de comunicación. En la medida que aumenta la cantidad de computadores en las empresas encuestadas, aumenta el uso de esta herramienta de comunicación. También se observa que es bajo el porcentaje de empresarios encuestados que manifestaron contar con una cuenta de correo electrónico institucional.

Se observa que solamente el 27% de los empresarios encuestados manifestó contar con una cuenta de correo electrónico.

Gráfica 13. Uso de página web en las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Preguntas 24

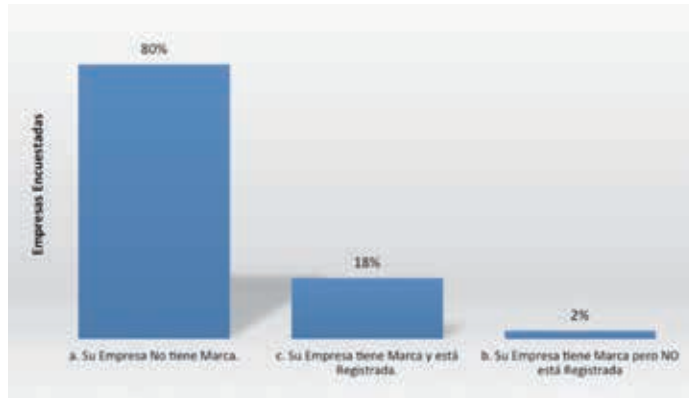
Guardando coherencia con el comportamiento de las gráficas anteriores, en la Gráfica 13 se observa que solamente el 13% de las empresas encuestadas poseen página web y que el 87% restante no cuenta con esta importante herramienta de las TIC.

En conclusión, en su conjunto los resultados presentados en las gráficas anteriores evidencia la falta de implementación de herramientas de las Tic; situación que se puede estar presentado por la baja penetración de internet en el municipio y al desconocimiento de los empresarios de las ventajas competitivas que brindan el uso adecuado de estas herramientas para el desarrollo de su negocio. Lo cual genera una situación de desventaja, ya que dificulta el posicionamiento de sus productos y/o servicios más allá del mercado local.

2.4.5. Desarrollo de marca en las empresas encuestadas

La creación y desarrollo de marcas en una empresa, le permite una diferenciación y recordación por parte de los clientes, los competidores y los proveedores de los bienes y servicios que se ofrecen. Además, la marca es un capital intangible, capaz de crear una ventaja competitiva sobre otras empresas. Poseerlas establece una pauta en el enfoque de la empresa y en su actividad económica dentro del mercado, ya que potencializa el impacto de la imagen empresarial.

Gráfica 14. Nivel de desarrollo de marca en las empresas encuestadas



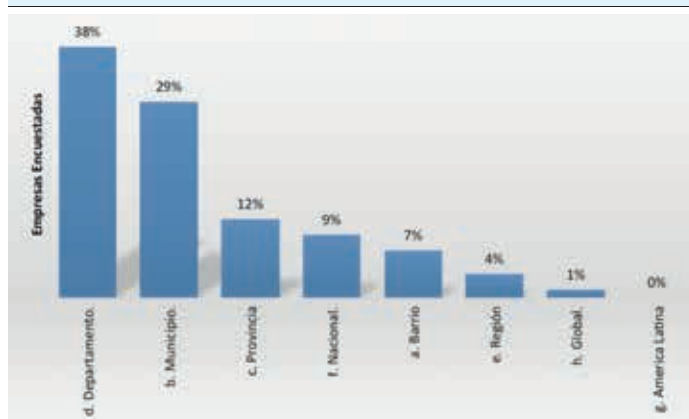
Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Preguntas 16

La Gráfica 14 muestra que el 80% de las empresas encuestadas no posee una marca registrada para sus productos. El desarrollo de marca es un factor clave de éxito para las empresas, en especial en actividades económicas como el turismo o el comercio; los bajos niveles que muestran las empresas encuestadas se constituyen en una barrera para el crecimiento comercial de las mismas, y por ende del tejido empresarial. En opinión del equipo investigador las empresas encuestadas de Sabana de Torres tienen un nivel de desarrollo de su estrategia de mercadeo bajo.

2.5. Origen de la proveeduría

La localización de los proveedores influye en la forma como se establecen relaciones entre compradores y productores (o comercializadores); en la planeación de los procesos de aprovisionamiento; en los costos y tiempos de transporte de materias primas e insumos; en el desarrollo de proveedores (especializados para las necesidades y requerimientos de las empresas); y en el poder de negociación en las compras, entre otros.

Gráfica 15. Principales proveedores de las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Preguntas 30



Los resultados presentados en la Gráfica 15 muestran que el 64% de los empresarios encuestados tiene proveedores que se encuentran ubicados fuera del municipio; el 36% restante realizan su abastecimiento con proveedores ubicados dentro del territorio municipal. Este comportamiento evidencia que la capacidad de autoabastecimiento del tejido empresarial es limitada, ya que una cantidad significativa de los empresarios debe recurrir a proveedores de fuera del municipio.

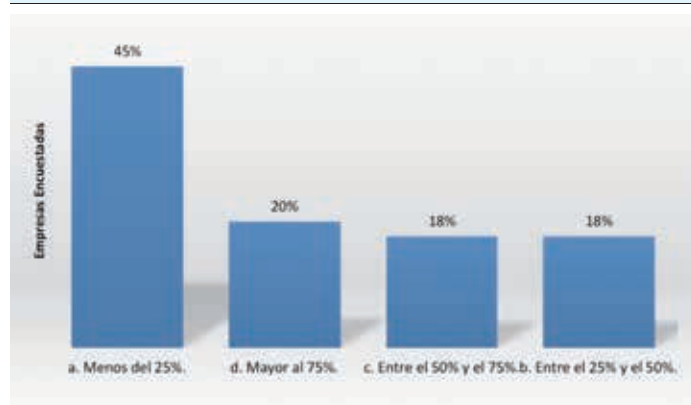
Tabla 1. Ubicación de proveedores

Ubicación Proveedor	Participación
Sabana de Torres	28,24%
Bucaramanga	27,06%
Barrancabermeja	8,24%
Centro	3,53%
Bucaramanga, Barrancabermeja	3,53%
Sabana de Torres, Bucaramanga	2,35%
Lebrija	1,18%
Barrancabermeja ,Bogotá	1,18%
Bucaramanga, Medellín	1,18%
Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali	1,18%
Cúcuta Barrancabermeja y Bucaramanga	1,18%
Bogotá, Villavicencio	1,18%
Bogotá, Bucaramanga	1,18%
Barrancabermeja, Sabana de Torres	1,18%
Cali, Medellín, Bogotá	1,18%
Bucaramanga y Medellín	1,18%
China	1,18%
Barrancabermeja, Sabana de Torres, Bucaramanga	1,18%
Gaitán	1,18%
Sabana de Torres y Barrancabermeja	1,18%
Medellín	1,18%
Medellín ,Bucaramanga	1,18%
Bogotá	1,18%
Antioquia, Cundinamarca, atlántico	1,18%
Sabana de Torres y Bucaramanga	1,18%
Bucaramanga, Barrancabermeja, Sabana de torres	1,18%
Bucaramanga, Bogotá	1,18%
Bucaramanga, Sabana de Torres, Barrancabermeja	1,18%
Total general	100%

Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Preguntas 31

Guardando coherencia con lo observado en la gráfica anterior, se observa que en su conjunto el 70% de los proveedores de los empresarios encuestados se encuentran ubicados en ciudades como Bucaramanga, Barrancabermeja, Medellín, Bogotá, Cali, Cúcuta, Lebrija, Villavicencio y Gaitán. Es procedente destacar que en la gráfica 26 y en la tabla 1 se observa la participación del mercado global, para este caso la República de China.

Gráfica 16. Porcentaje de las compras en el municipio



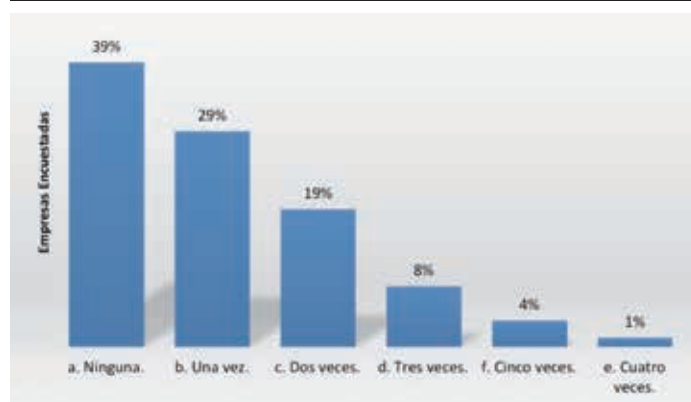
Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Preguntas 15

El hecho de que el 45% de los empresarios realicen menos del 25% de sus compras en el municipio ratifica el comportamiento observado en la Gráfica 16, es decir que el tejido empresarial tiene una capacidad de autoabastecimiento limitada.

2.6. Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento de las empresas se puede observar desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado, el poco uso de fuentes de financiamiento disponibles en el tejido empresarial se puede interpretar como solidez en la cadena de valor del tejido empresarial; por otro lado, la misma situación se puede interpretar como un no aprovechamiento del sistema financiero para el mejoramiento de las empresas. Este último aspecto puede ser ocasionado por los altos costos financieros, la poca oferta de entidades financieras en el municipio o los altos requisitos para poder acceder a los créditos.

Gráfica 17. Solicitudes de crédito de las empresas encuestadas en los dos últimos años



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Preguntas 61

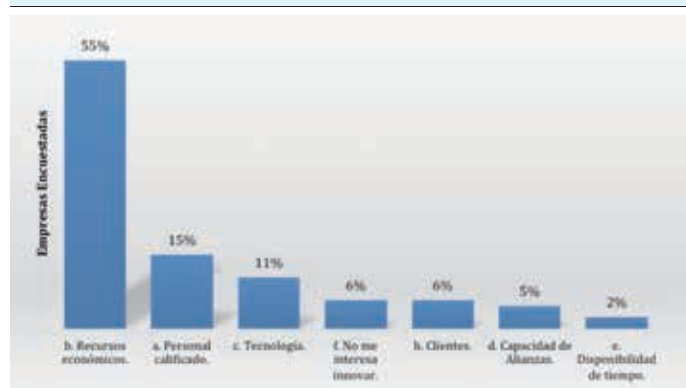
La Gráfica 17 muestra que el 61% de los empresarios encuestados, por lo menos en los dos últimos años, ha solicitado

algún crédito, frente a un 39% que no ha realizado este tipo de solicitudes. El hecho de que los empresarios que solicitaron solo uno o dos créditos en los dos últimos años alcance el 48% indica un uso moderado de este tipo de financiamiento para la operación de la unidad productiva.

2.7. Innovación

Al generar procesos de innovación en el interior de un tejido empresarial, se logra generar una oferta de bienes y servicios con mayor diferenciación y calidad. Además, la mejora significativa en los procesos de una empresa puede repercutir en una disminución de los costos de producción, lo que finalmente impacta positivamente en los beneficios de los grupos de interés de las empresas.

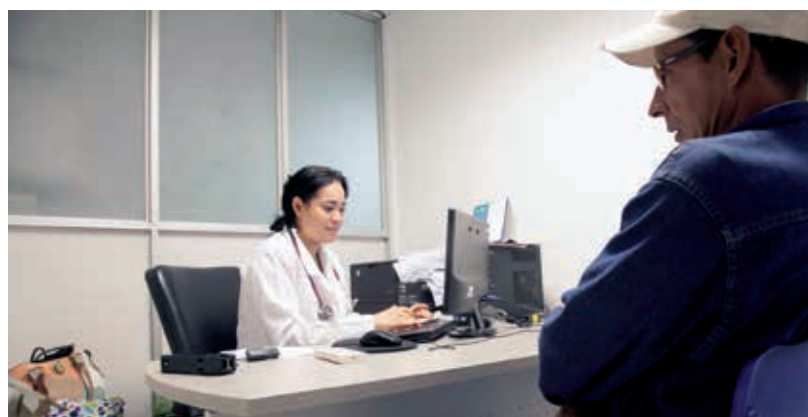
Gráfica 18. Barreras para la innovación en las empresas encuestadas



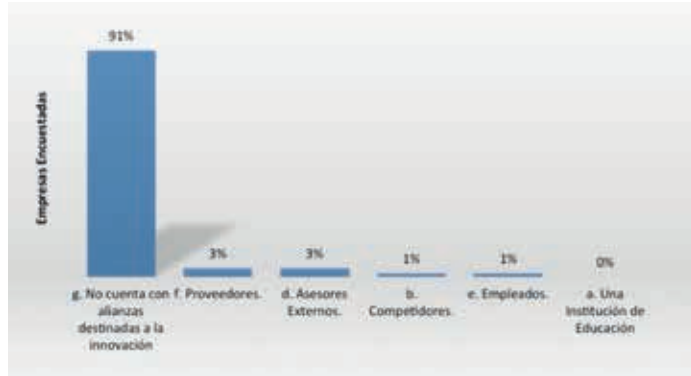
Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Preguntas 41

Desde la perspectiva de los empresarios del tejido empresarial de Sabana de Torres, el 55% identifica como principal barrera para la innovación la disponibilidad de recursos económicos.

La innovación requiere procesos de investigación y desarrollo de actividades de vigilancia tecnológica y de mercados; acceso a tecnología; personal capacitado; entre otros. Todas estas actividades implican inversión de tiempo y recursos que pueden ser compartidos a través del establecimiento de relaciones de largo plazo con actores claves.



Gráfica 19. Alianzas de las empresas encuestadas destinadas a la innovación



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 43

Se observa que el 91% de los empresarios encuestados manifestó no contar con alianzas destinadas a la innovación, lo cual es consistente con lo evidenciado a lo largo de este acápite.

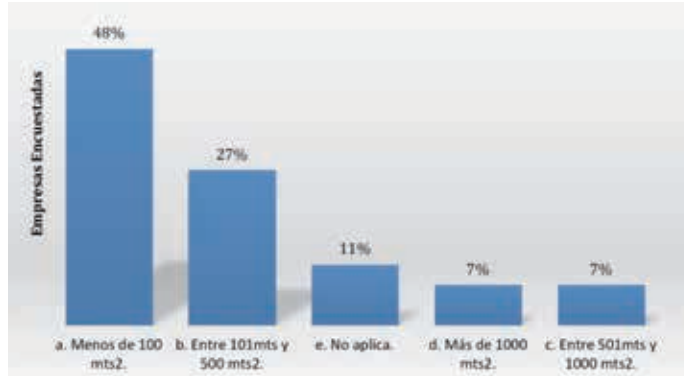
Es de gran importancia señalar que una de las opciones presentadas a los empresarios como posibles alianzas eran las instituciones de educación, cuya participación fue nula. Dentro de las consideraciones del equipo investigador, uno de los asuntos que deben ser fortalecidos son las relaciones de las empresas con las instituciones de educación, y específicamente con los grupos de investigación, a fin de establecer procesos de transferencia de conocimiento, formulación y ejecución de proyectos conjuntos, mediante la postulación a convocatorias ante entidades de fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación, y mediante la creación de sinergias y espacios abiertos para el desarrollo cooperativo.

2.8. Costos

La acertada identificación y valoración de los costos en que incurre un empresario para la producción de un producto o servicio, fijan en gran medida el futuro financiero de la unidad productiva, ya que una vez determinados los costos se puede determinar el precio de venta al público; es decir, el precio al público es la suma de los costos más el beneficio o ganancia esperada.



Gráfica 20. Superficie actual de operación de las empresas encuestadas

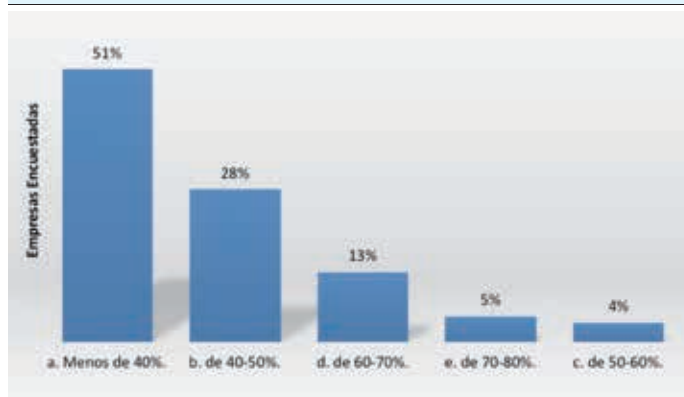


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 13

Las repuestas dadas por los empresarios encuestados evidencian que, en su gran mayoría (el 60%), están conformes con la planta física en la que opera actualmente la unidad productiva y que, como se observa en la gráfica 21, el 48% de ellos requiere de un espacio físico menor a los 100 m2 para su operación. Esta última respuesta ratifica que en el tejido empresarial de Sabana de Torres predominan las microempresas.

La encuesta de caracterización del tejido empresarial de Sabana de Torres investigó acerca del porcentaje de los costos y gastos frente a las ventas durante el año 2013.

Gráfica 21. Porcentaje de costos y gastos respecto a las ventas



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 14

En la Gráfica 21 se observa que el 51% de los empresarios manifestó que el porcentaje de sus costos y gastos no superó el 40% del valor de las ventas realizadas en 2013. Para el 28% de los empresarios este porcentaje se sitúa entre el 40% y el 50% de las ventas efectuadas en 2013. Partiendo de la base que los empresarios han realizado un costeo adecuado, el comportamiento evidenciado anteriormente denotaría que la gran mayoría de los empresarios perciben ganancias razonables con la operación de su negocio.

3. TEJIDO SOCIAL

La descripción obtenida sobre el tejido social del municipio brinda un marco de referencia sobre aspectos claves de la población asociados esencialmente a salud, educación, ocupación, entre otros, que deben ser tenidos en cuenta ya que constituyen algunos de los fundamentos sobre los cuales se construye y transforma el territorio e inciden en la productividad y eficiencia de las empresas. El siguiente apartado presenta información relevante de estos aspectos, que incide sobre el tejido empresarial.

3.1. Salud

El principal factor de mortalidad en Sabana de Torres está relacionado con enfermedades cardiovasculares (40,54%), indicador que se encuentra por encima del promedio departamental (34,31%) y del nacional (32,14%). Esto representa un reto en las intervenciones para el manejo de factores como la obesidad, la hipertensión, la actividad física y hábitos de vida saludable en la población. Otro punto de preocupación son las cifras en la cobertura en los servicios de acueducto (59%) y alcantarillado (62%) las cuales se encuentran por debajo del promedio del departamento y el país, constituyéndose en vectores de alto riesgo para salud de los habitantes del municipio. Las cifras presentadas en la Tabla 2 describen de forma general las condiciones en salud de la población del municipio.

Tabla 2. Principales indicadores de salud de Sabana de Torres

INDICADORES DE SALUD			País	Departamento	Sabana de Torres
1	HOGARES CON COBERTURA NACIONAL DE SERVICIOS PÚBLICOS				
1.1	2005	Cobertura del servicio de acueducto 2005	83,44%	83%	59%
1.2	2005	Cobertura del servicio de alcantarillado 2005	73,08%	73%	62%
2	INDICADORES OFERTA DE SERVICIOS DE SALUD				
2.1	2014	Atención del parto 2014. Partos atendidos por médico	99%	99,60%	93,65%
3	COBERTURA SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD				
3.1	2011	Régimen contributivo	45,1%	más de 45%	22,58%
3.2	2011	Régimen subsidiado	98,3%	98,0%	100,0
3.3	POBLACIÓN EN DISCAPACIDAD				
3.4	2010	Afiliados a un sistema de salud	73%	78%	87%
3.5	2010	Sin afiliación a un sistema de salud	27%	22%	13%
4	INDICADORES DE MORTALIDAD				
4.1	MORTALIDAD POR ENFERMEDADES TRANSMISIBLES				
4.1.1	2014	Mortalidad por Enfermedades Transmisibles (% del total de muertes)	6,42%	6,56%	3%
4.2	MORTALIDAD POR ENFERMEDADES CARDIACAS				
4.2.1	2014	Enfermedades Cardiacas y Cardiovasculares (% del total de muertes)	32,14	34,31%	40,54%
4.3	MORTALIDAD POR ENFERMEDADES CRÓNICAS NO TRANSMISIBLES				
4.3.1	2014	Enfermedades Crónicas (% del total de muertes)	20,21	24,91%	23,03%
4.4	MORTALIDAD POR CAUSAS VIOLENTAS (% del total de muertes)				
4.4.1	2014	Accidentes, homicidios, suicidios	6,61	2,63%	16,22%
4.5	MORTALIDAD INFANTIL Y MATERNA				
4.5.1	2011	Mortalidad Infantil	17,78%	14,13%	13,02%
4.5.2	2011	Mortalidad Materna (% del total de muertes)	0,67%	0,00015%	0,39%
5	RIESGOS POBLACIONALES				
5.1	2014	Proporción de nacimientos en mujeres menores de 19 años (Total de nacimientos)	23%	20%	23%

Fuente: datos basados en el Boletín SISD No. 37; Plan Local de Salud de Sabana de Torres (2012-2015); Plan de Desarrollo (2012-2015); DANE, Censo General 2005; Boletín-Perfil Censo 2005 DANE, Estadísticas vitales, (2011-2014); DANE, Boletín de Prensa y Seguridad Social (2013); DANE 2010. Consolidado población en discapacidad afiliada a un sistema de salud; Ministerio de Salud y de la Protección Social, Indicadores Básicos (2012); Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia, Ensin, 2010. Indicadores Sociales Departamentales, Espusato (2014). Información organizada y consolidada por los autores.

Otros indicadores relacionados con la mortalidad son: enfermedades crónicas (23%), la mortalidad por causas violentas (16%), el cual está muy por encima del nacional (6.61%) y el departamental (2,63%). El indicador de mortalidad infantil (13%) se encuentra levemente por debajo del departamental y cuatro puntos porcentuales por debajo del nacional.

Teniendo en cuenta los indicadores para el Departamento y el País, la mayor parte de la población de Sabana de Torres se encuentra en condiciones de salud medio bajas, ya que, la cobertura del sistema de salud es muy limitada; pues la afiliación al régimen contributivo solo llega 22,58% muy inferior al promedio departamental y del nacional (45%).

En consecuencia el tema de la salud es un asunto que afecta negativamente el desarrollo del tejido empresarial y compromete seriamente su sostenibilidad.

3.2. 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, generando habilidades y competencias esenciales para la satisfacción de necesidades sociales e individuales.

Dichas habilidades y competencias se construyen desde los primeros años de formación; en este sentido, a continuación se exponen algunas cifras en materia de educación básica y media.

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; por su parte la Educación Media comprende dos grados.

La Secretaría de Educación del municipio de Sabana de Torres, según el registro del Ministerio de Educación Nacional, no está certificada (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

En 2013, Sabana de Torres contó con 56 establecimientos educativos, de los cuales 51 corresponden a instituciones oficiales, es decir, el 91%; y 5 a instituciones no oficiales, es decir, el 9%. Proporción que difiere del comportamiento nacional, ya que para el mismo periodo las sedes oficiales nacionales llegaron al 57% y las no oficiales al 43% (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

El promedio de estudiantes por docente en los niveles de educación básica y media, para el año 2012 en las instituciones educativas oficiales en Sabana de Torres fue de 71 alumnos; cifra cercana al promedio nacional para el mismo periodo (66 alumnos). (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Un aspecto a tener en cuenta es el desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber 9; durante el 2013 los estudiantes de Sabana de Torres obtuvieron los resultados ilustrados en la Tabla 3.

Tabla 3. Desempeño en las pruebas Saber Noveno, de los estudiantes de Sabana de Torres, 2013

Desempeño						
Área	Insuficiente	Mínimo	Suficiente	Avanzado	Aprobado (mínimo a avanzado)	Diferencia con Colombia
Lenguaje	21%	45%	30%	4%	79%	-4%
Matemáticas	21%	57%	19%	3%	79%	0%
Competencias ciudadanas	19%	33%	42%	6%	81%	-5%
Promedio	20%	45%	30%	5%	80%	-3%

Fuente: construcción propia basada en los datos de Icfes, 2013

Se evidencia que el desempeño de los alumnos de noveno grado en el área de matemáticas es igual al obtenido a nivel nacional; en las demás áreas el nivel de desempeño se encuentra por debajo del nacional; también se observa que en promedio el porcentaje de estudiantes que alcanzan el nivel satisfactorio o avanzado es del 5%, lo cual refleja que la gran mayoría de los jóvenes del municipio tienen un nivel educativo bajo. Se hace necesario revisar el desempeño de los estudiantes, ya que en las demás áreas no se supera el promedio nacional —por el contrario, están por debajo de este promedio—, pues las competencias evaluadas en la prueba son fundamentales para el buen desempeño laboral y empresarial que a futuro tendrán los jóvenes y por ende el tejido empresarial de Sabana de Torres (Icfes, 2013). Es importante señalar que, según el registro del Icfes, en el año 2013 no se evaluó el área ciencias naturales.

3.2.1. Educación Superior

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información de Educación Superior, SNIES, para 2012, Sabana de Torres no cuenta en su territorio con la presencia de Instituciones de Educación Superior.

Sin embargo, de acuerdo con la Caracterización de la Oferta Educativa del Municipio de Sabana de Torres en el 2013, realizada por el Observatorio Regional de Mercado Laboral y el Centro de Estudios Regionales - Magdalena Medio, el municipio de Sabana de Torres cuenta con dos (2) centros intermediarios para la educación superior de carácter privado: FITEC, que es el nuevo operador del Centro Regional de Educación Superior (CERES) y EDUPOL (educación polimodal). En estos dos centros se ofrecen diferentes programas educativos acordes a la dinámica laboral, la modalidad que ofrecen son carreras semipresenciales y virtuales llegando a la necesidad de la población estudiantil del municipio (Centro de Estudios Regionales - CER, 2013).

La educación superior en el municipio de Sabana de Torres ofrece 52 tipos de programas, de los cuales 6 corresponden a especialización, 14 a formación profesional, 19 al nivel tecnológico y 13 programas del nivel técnico (Centro de Estudios Regionales - CER, 2013).

3.2.2. Oferta educativa del SENA

El SENA tiene presencia en el municipio de Sabana de Torres, a través de 4 centros de formación que ofrecen variedad de programas.

La gran mayoría de los cursos se concentran en temas administrativos, restando importancia a los programas relacionados con el sector agropecuario, situación que no permite desarrollar los encadenamientos identificados como prioritarios para el municipio.

3.2.3. Escolaridad de la fuerza laboral

Para efectuar la caracterización del tejido empresarial es importante conocer el nivel de escolaridad de la fuerza laboral. En este sentido, la encuesta realizada en la presente investigación indagó sobre el nivel de escolaridad de la fuerza laboral por tipo de contrato. La Tabla 4 presenta los resultados obtenidos.

Tabla 4. Nivel de escolaridad de los trabajadores en las empresas encuestadas, según tipo de contrato

Nivel de escolaridad	Participación del nivel	Empleados con contrato laboral	Trabajadores por servicios o labor contratada	Total
Primaria	37%	33%	67%	100%
Secundaria	41%	28%	72%	100%
Universitario	20%	15%	85%	100%
Posgrado	2%	14%	86%	100%
Total	100%			
Promedio Ponderado		27%	73%	

Fuente: Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2014. Preguntas 3 y 4

Al analizar en conjunto los resultados para todos los niveles de escolaridad, se observa que las empresas contratan, en su mayoría, personal con nivel de secundaria (distinto a los datos obtenidos por el DANE en el Censo 2005 en el que era primaria) y en una menor proporción profesionales. Esto puede deberse, en opinión del equipo de investigación, a una reducida disponibilidad de personal calificado, ya sea por dificultades de acceso a la educación superior o por la migración de la mano de obra calificada a otros Tejidos Empresariales.

La Tabla 4 muestra que en promedio el 73% de la fuerza laboral de las empresas encuestadas son trabajadores contratados por servicios o labor contratada, lo que muestra que las empresas prefieren este tipo de vinculación; vale la pena señalar que los profesionales y los profesionales con título de posgrado también son vinculados mayoritariamente con este tipo de contratación.

3.3. Servicios públicos

Uno de los factores que influyen en el bienestar de la población y que se encuentra asociado con su capacidad de satisfacer sus necesidades básicas es el acceso a servicios públicos. A continuación se presenta la caracterización de acceso a servicios públicos, teniendo en cuenta como unidad de análisis el número de suscriptores ⁸.

En Sabana de Torres los suscriptores a los servicios públicos presentan la distribución general observada en la Tabla 5

Tabla 5. Servicios públicos

Servicio	Usuarios		Tarifa		
	Residenciales	No Residenciales	Unidad de Medida	Promedio residencial	No residenciales
Acueducto	4.317	210	Tarifa Promedio en m3	\$615,38	n.d.
Alcantarillado	4.070	204	Tarifa Vertimiento Básico (\$/m3)	\$386	\$285
Energía	7.853	810	Valor Facturado X Un de consumo	n.d.	\$362
Aseo	4.037	204	n.d.	n.d.	n.d.
Gas natural	3.784	95	Valor Facturado X Un consumo	\$926	\$856

nd: no disponible.

Fuente: Construcción propia, basada en los registros del SUI 2012 y 2013

Los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo son prestados por la Empresa de Servicios Públicos de Sabana de Torres E.S.P. - ESPESUTO, la cual a 31 de diciembre de 2013 contaba con 4.527 suscriptores al servicio de acueducto, de los cuales 4.317 corresponden al sector residencial y 210 al sector no residencial. Para este mismo corte, el servicio de alcantarillado contaba con 4.070 suscriptores en el sector residencial y 204 en el no residencial, para un total de 4.274 suscriptores. Finalmente, el servicio de aseo contaba con 4.037 suscriptores en el sector residencial y 204 en el no residencial

8. 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.



Respecto a la prestación del servicio de energía, de acuerdo con cifras del Sistema Único de Información (SUI) a diciembre de 2012, la Electrificadora de Santander S.A. E.S.P., empresa en cargada de proveer el servicio de energía eléctrica a gran parte de Sabana de Torres, para los diferentes sectores de consumo, contaba con 8.660 suscriptores, de los cuales el sector residencial reúne los estratos socioeconómicos uno a seis y concentra el 91%, es decir 7.853 suscriptores; mientras que el industrial (65 suscriptores), el comercial (645 suscriptores), oficial (11 suscriptores) y otros (11 suscriptores), el 9% restante. Es importante señalar que, la otra empresa prestadora del servicio de energía eléctrica, VATIA S.A. E.S.P., contaba con 1 suscriptor en el sector industrial y 2 en otros. (S.U.I., 2013).

4. CADENAS PRODUCTIVAS

La configuración de las cadenas productivas del municipio permite conocer, de forma general, su estructura y el grado de eslabonamiento entre actividades económicas complementarias para la generación de valor agregado. Este conocimiento es clave para determinar su nivel de desempeño y adelantar acciones sobre aquellas actividades o cadenas que deben ser fortalecidas para que sean sostenibles en el tiempo.

Teniendo en cuenta la información aportada por el Aliado Local (Cajasan) y la recolectada por el grupo investigador, se estableció que la principal cadena conformada en el interior del municipio es la de oleaginosas, aceites y grasas.

4.1. Cadena oleaginosas, aceite y grasas

La cadena productiva de oleaginosas, aceites y grasas comprende el proceso de extracción del aceite de las semillas oleaginosas⁹ y su posterior proceso de refinamiento. Esta cadena se inicia con la siembra, cultivo y cosecha de las semillas oleaginosas. La fase industrial comprende: a) la extracción de los aceites crudos y otros subproductos que se utilizan en diferentes industrias; y b) la refinación, mezcla y posterior hidrogenación de los diversos aceites crudos obtenidos en la etapa anterior (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

En lo que respecta a la producción de palma de aceite, el municipio en el 2012 tenía 21.809 hectáreas sembradas, de las cuales cosechó 17.929; con una producción de 62.751 toneladas y un rendimiento de 3,5 toneladas por hectárea. Este rendimiento

9. A pesar de la gran diversidad de materias primas que proporcionan aceite vegetal para la industria (ajonjolí, algodón, coco, maní, palma africana, palmiste, maíz, oliva, soya, colza y girasol), la producción siempre ha estado concentrada en unas pocas oleaginosas: soya, algodón y palma africana.

está muy por debajo del obtenido en municipios como Rionegro, que con un área sembrada de 5.150 hectáreas, de las cuales cosechó 4.800 hectáreas, alcanzó una producción de 144.000 toneladas; es decir, su rendimiento fue de 30 toneladas por hectárea. Lo que evidencia grandes debilidades en la tecnificación de este cultivo en Sabana de Torres (Gobernación de Santander, 2013).

4.2. Cadena cárnicos

El Departamento Nacional de Planeación (DNP) establece que la cadena de cárnicos identificada a nivel nacional se compone de los eslabones de cría y engorde del ganado vacuno, ganado porcino, aves de corral y especies menores, como ganado ovino, caprino y conejos; continúa con el eslabón de transporte, sacrificio, corte, congelación y comercialización de estos para la producción de carnes, donde a la vez se generan subproductos como grasas, sebos y sangre; y termina con la elaboración de productos como carnes embutidas, arregladas y frías (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

Según la información presentada en el documento Evaluaciones Agropecuarias Santander, 2012, Sabana de Torres es el tercer municipio del departamento con más cabezas de ganado bovino (104.140 cabezas); después de Cimitarra (que posee 300.682 cabezas) y Rionegro (con 186.940 cabezas). En cuanto a la orientación del hato, el municipio contaba con 69 hatos orientados a la producción de carne y 838 de doble propósito (Gobernación de Santander, 2013).

En lo que respecta a la explotación de búfalos, Sabana de Torres también ocupa el tercer puesto (con 3.616 cabezas); después de Cimitarra (con 7.376 cabezas) y Barrancabermeja (con 8.146 cabezas). En cuanto a la producción de pasto, el municipio cuenta con 251.260 hectáreas cultivadas, de las cuales 260 corresponden a pasto de corte, 41.000 a pasto natural y 210.000 a pasto mejorado (Gobernación de Santander, 2013).

4.3. Cadena lácteos

Esta cadena comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

Con relación a la orientación del hato, en el 2012 el municipio de Sabana de Torres contaba con 14 hatos lecheros y 838 de doble propósito, es decir, dedicados a la producción de leche y carne. Aunque el municipio no se encuentra entre los primeros productores de leche, en el periodo anteriormente mencionado contaba con 27.769 vacas lecheras, de las cuales 10.169 estaban destinadas a la explotación de leche tradicional y 17.600 a explotación de doble propósito (leche especializada y tradicional) (Gobernación de Santander, 2013).

Es importante señalar que el desarrollo y la implementación de las dos cadenas productivas anteriormente señaladas requieren

de un estudio más profundo, con el cual se pueda evaluar y determinar cuál es la alternativa más favorable para el tejido empresarial de Sabana de Torres.

4.4. Cadena petrolera

La cadena del sector hidrocarburos corresponde al conjunto de actividades económicas relacionadas con la exploración, producción, transporte, refinación o procesamiento y comercialización de los recursos naturales no renovables conocidos como hidrocarburos (material orgánico compuesto principalmente por hidrógeno y carbono); dicho conjunto también está conformado por la regulación y administración de estas actividades (Agencia Nacional de Hidrocarburos- ANH, 2014).

4.4.1. El petróleo en la economía del municipio de Sabana de Torres

El presupuesto de la vigencia fiscal 2013 del municipio de Sabana de Torres ascendió a la suma de \$38.762 millones; de los cuales destinó para inversión \$33.522 millones. Adicionalmente, contó con recursos del sistema general de regalías por valor de \$24.956 millones; es decir que el monto total para inversión ascendió a \$58.478 millones. En consecuencia, la participación de los recursos de regalías en el presupuesto de inversiones del municipio es del 43%; lo que evidencia una dependencia media-alta de estos recursos para la ejecución de los proyectos de inversión establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal.

Al analizar las compras de Ecopetrol¹⁰ en el 2011 y 2013 (ver Tabla 6) se observa una disminución en la contratación local en el periodo comprendido entre 2011 y 2013. Igualmente, el total destinado para compras y contratación en el municipio disminuyó en 1,82%. Esta tendencia muestra que el tejido empresarial no alcanza a responder a la demanda de bienes y servicios de Ecopetrol.

Teniendo en cuenta que Ecopetrol es la empresa más grande del tejido empresarial de Sabana de Torres, el comportamiento de sus compras locales resulta vital para la dinámica económica del mismo.

Tabla 6. Contratación Ecopetrol

Año	Contratación Local	Total Contratado /Comprado	Participación Local
2011	\$17.153.764.019	\$31.853.668.721	54%
2012	\$4.874.199.710	\$75.342.846.067	6%
2013	\$1.596.447.705	\$73.969.457.568	2%
Variación 2012/2013	-67,25%	-1,82%	

Fuente: cálculos propios basados en datos de Ecopetrol, 2014

10. La información empleada para los presentes análisis fue proporcionada por Ecopetrol. No obstante los resultados y análisis derivados la misma son autoría de quien desarrolla la investigación y no corresponden a una posición oficial por parte de Ecopetrol.

5. CULTURA, NORMAS Y COSTUMBRES

Fenómenos como la creación de valor, que se dan en los tejidos empresariales por medio de las acciones e interacciones entre los diferentes agentes, están influenciados por el entorno, los aspectos culturales e institucionales.

5.1. Ferias y Fiestas

Las principales fiestas en Sabana de Torres son: Feria Agroindustrial, cultural y de los demás sectores Productivos del Magdalena Medio y fiesta de la Virgen del Carmen. (Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, 2014).

5.2. Principales atractivos turísticos

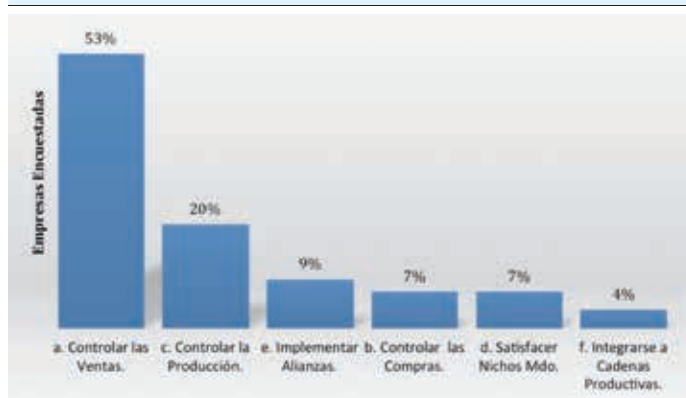
La reserva natural del Cabildo Verde de Sabana de Torres y la Vereda el Cerrito en la cual se encuentra ubicada a la Ciénaga de Paredes. (Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, 2014).

5.3. Dinámica cultural del tejido empresarial

Una de las características fundamentales de fortaleza de un tejido empresarial es la cantidad y calidad de las interacciones entre los diferentes actores del tejido; por ejemplo, la capacidad de asociatividad entre empresas de un sector para consolidar una oferta en mercados exigentes; a su vez, este es un aspecto que sustenta la capacidad competitiva de un tejido empresarial.

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la encuesta en aspectos como la administración de los negocios, las alianzas estratégicas y sus propósitos; aspectos de proyección y crecimiento empresarial; criterios para la selección de socios y proveedores; propósitos de asociación; instituciones de apoyo para cofinanciar proyectos de innovación y desarrollo tecnológico; acceso a instituciones que apoyan la actividad empresarial; y espacios para compartir experiencias.

Gráfica 22. Proceso al que más tiempo dedican las empresas encuestadas



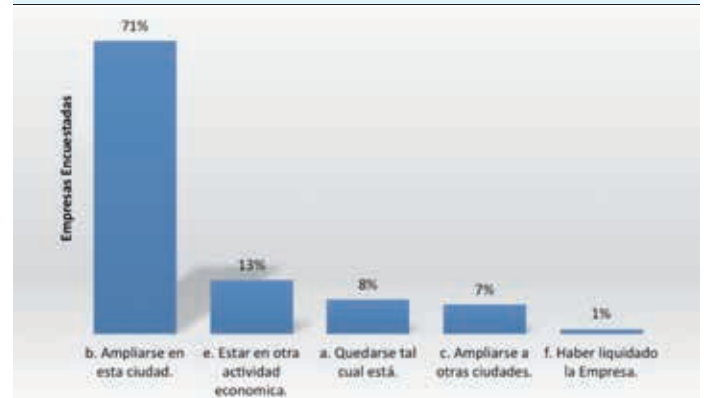
Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 1

En la Gráfica 22 se observa que en su conjunto el 87% de los empresarios encuestados en Sabana de Torres concentran su tiempo y esfuerzo en actividades relacionadas con la operación



diaria de las empresas, como son controlar las ventas (52%), Controlar la producción (20%), controlar las compras (7%) y satisfacer nichos de mercado (7%). La sostenibilidad de las empresas requiere equilibrio entre los procesos operativos y los procesos estratégicos, por tanto es necesario que las empresas aumenten la dedicación de tiempo a procesos de orden estratégico como la planeación o la gestión de alianzas.

Gráfica 23. Planes de las empresas encuestadas para los próximos tres años



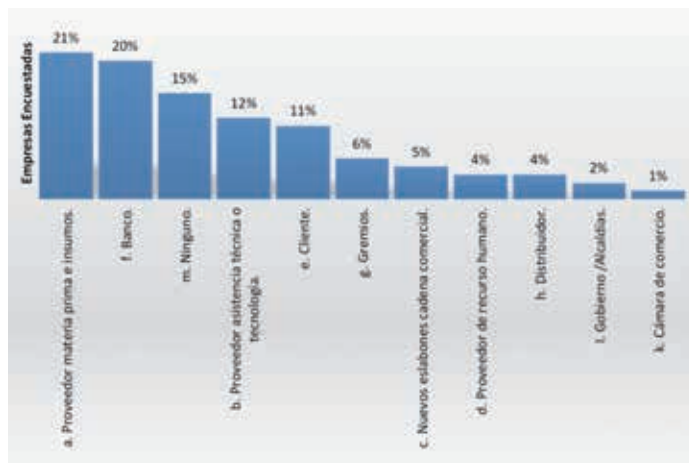
Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 8

En el tema de proyección de las empresas, la encuesta revela que en el corto plazo el 71% de los empresarios planea ampliarse dentro de la misma ciudad, lo cual muestra una iniciativa de crecimiento en el interior del tejido empresarial; sin embargo, este pensamiento reduce las posibilidades de la capacidad exportadora del mismo. El 13% piensa cambiar de actividad, lo cual indica que esta porción de empresarios no se encuentra a gusto con lo que hacen en la actualidad. El 8% desea quedarse tal cual está; es importante llegar a este grupo de empresarios y generar un cambio de perspectiva que propicie una mayor espacialidad dentro del tejido empresarial y estrategias de crecimiento que logren una mayor proyección de su negocio.

5.1.1. 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 y los motivos para asociarse. Los análisis de cada aspecto se presentan a continuación:

Gráfica 24. Aliados estratégicos de las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 49

En el tema de aliados estratégicos, el 21% de los empresarios encuestados ven como aliado estratégico al proveedor de materia prima e insumos los cuales son clave para el aseguramiento de la calidad y la trazabilidad de las materias primas, el 11% de las empresas consideran que sus aliados estratégicos son los clientes, lo que es significativo dada su importancia en procesos de co-creación e innovación. Igualmente, es importante que el 12% considere al proveedor de asistencia técnica o tecnológica.

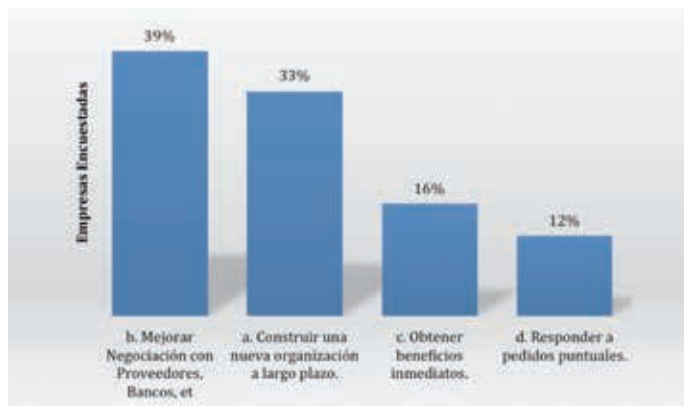
De acuerdo con los resultados de la encuesta, se puede inferir que las empresas encuestadas tienen una visión limitada acerca de las alianzas y centran su atención en proveedores y bancos e incluso un porcentaje significativo no identifica a sus aliados estratégicos. Igualmente, se observa que entidades como el Gobierno o Alcaldía (3%) y la Cámara de Comercio (1%) tiene una participación muy baja, por lo que se requiere promover una mayor interacción y alianzas con estas entidades que pueden apoyar fortalecer el tejido empresarial.

5.1.2. Cultura de asociación

Dentro del tejido empresarial la habilidad que tengan los empresarios para asociarse y las premisas culturales que orienten la asociatividad resultan de gran importancia para comprender la operación del tejido. La encuesta realizada en la presente investigación preguntó a los empresarios sobre los propósitos de la asociación, tal como se expone a continuación.



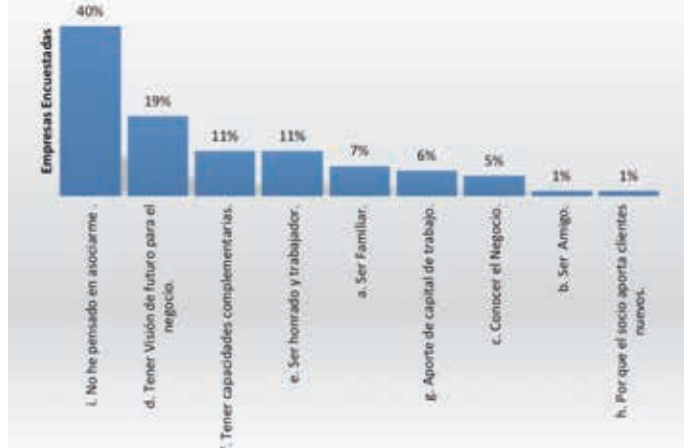
Gráfica 25. Principales razones de las empresas encuestadas para asociarse con otra empresa



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

En cuanto a los propósitos de asociación con empresas del mismo sector, la encuesta muestra que para el 39% de las empresas el objetivo es mejorar la negociación con proveedores, bancos etc, mientras que el 33% busca construir una nueva organización a largo plazo.

Gráfica 26. Principales características que buscarían en un socio las empresas encuestadas



Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2014. Pregunta 11



En la Gráfica 26 se observa que el 60% de los empresarios encuestados ha pensado en asociarse y que la principal característica que buscarían en un socio es tener visión de futuro (19%), lo que evidencia un pensamiento estratégico orientado a largo plazo. Le sigue, tener capacidades complementarias y ser honrado y trabajador (11% cada una). Es importante señalar que el 40% de los empresarios manifestó que no ha pensado asociarse.

6. INFRAESTRUCTURA

Luego de analizar la cultura, las normas y las costumbres del municipio, se realizó la caracterización de la infraestructura que apoya la actividad empresarial y social del tejido empresarial.

Una infraestructura acorde con las necesidades de transporte, almacenamiento y comunicación se identifica como un aspecto muy relevante como apoyo para lograr un tejido empresarial fuerte y sostenible.

6.1. Infraestructura vial

6.1.1. Vías de orden departamental y nacional

El principal acceso al municipio se realiza a través de la llamada Troncal de la Paz, que conecta en el intercambiador de La Fortuna o Dagota con la vía hacia Bucaramanga o hacia Barrancabermeja, la cual comunica el municipio con la capital del departamento en un trayecto de 110 km, con dos horas de tiempo aproximadamente. Otros accesos con menor kilometraje de muy regulares especificaciones aumentan el tiempo de recorrido; estos son: la vía que desde La Azufrada sale a la vía hacia la vereda Uribe-Uribe; el acceso por la antigua vía férrea comunica Bucaramanga, Puerto Wilches y Sabana de Torres en hora y media. Un cuarto acceso lo constituye la vía Troncal – Oriental – La Paz, con puntos de empalme en Rionegro, El Playón, La Esperanza, San Alberto, La Gómez. El acceso desde Barrancabermeja se realiza por la Troncal de la Paz, con puntos de empalme en el intercambiador de La Fortuna, Cascajera, San Rafael de Payoa, el Quince y la Gómez (Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, 2014).

6.1.2. Vías terciarias

Las vías terciarias más importantes se consignan en la siguiente tabla:

Tabla 7. Red vial terciaria del municipio

VÍA	Long (km)	A cargo de
AGUAS CLARAS - CRISTALES LA Y	19,00	Municipio
DIAMANTE LA ROBADA - PROVINCIA	19,00	Municipio
LA GÓMEZ - CERRITO	40,00	Municipio
LA RETINADA - MATA DE PLÁTANO	61,00	Municipio
LOS PINOS	7,00	Municipio
TAGUI - CAÑO EDÉN	18,00	Municipio

Fuente: Invías, 2014.

7. ASPECTOS DE PROSPECTIVA

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

Tabla 8. Comportamiento de las variables

Tipo de Variable	Descripción	Actividades identificadas
Motrices	Variables con una influencia alta	Información y comunicaciones Servicios administrativos y de apoyo
Zona conflicto	Variables que ejercen una importante influencia en el sistema, y a su vez son influenciadas por otros factores	Comercio Marco normativo Alojamiento y servicios de comida Transporte y almacenamiento Disponibilidad de diversos oferentes Construcción Gestión ambiental Agricultura, ganadería y pesca Suministro de electricidad y gas Acueducto, alcantarillado y aseo Oferta productos/servicios con acceso a diferentes mercados
Resultantes	Variables con un carácter principalmente reactivo y sensible ante los cambios que se dan en el sistema	Educación Disponibilidad de recurso humano Actividades profesionales, científicas y técnicas Competencias, saberes y experiencias del RH Actividades de atención de la salud humana Actividades de los hogares (remunerada) Industrias manufactureras Actividades financieras y de seguros Actividades de entretenimiento y recreación Administración pública y defensa
Excluidas	Variables cuya influencia y dependencia es baja	Fomento del emprendimiento y la innovación Explotación de minas y canteras Participación del municipio en redes Espacios de construcción de visión y consensos Organizaciones y entidades extraterritoriales Otras actividades de servicios Actividades inmobiliarias

Fuente: Construcción equipo investigador - Taller de Prospectiva, 2014.

La Tabla 8 presenta los impactos identificados para Sabana de Torres si ocurriera cada uno de los escenarios descritos

Tabla 9. Impactos de los escenarios en Sabana de Torres

Asuntos	Escenario 1 Desgaste de recursos	Escenario 2 Desarrollo sincronizado	Escenario 3 Desarrollo inestable
Recursos públicos	Ineficiencia en el uso de recursos públicos. Grandes inversiones con bajos impactos (falta de articulación y/o enfoque).	Existe balance entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos. Existe una buena ejecución de los programas y proyectos locales.	El bajo uso de los recursos públicos no logra dar sustento a las necesidades y requerimientos del territorio. Actitud de pasividad institucional.
Cultura empresarial	Altos niveles de informalidad.	Conciencia sobre los beneficios a largo plazo de la formalidad empresarial y laboral.	Altos niveles de informalidad.
	Evasión de impuestos.	Conocimiento del cliente.	Evasión de impuestos.
	Poca orientación al cliente.	Dinámica empresarial.	Existe una mayor orientación al cliente.
	Actitud pasiva.		Actitud medianamente activa.
Encadenamientos productivos	Dificultades para la formación de cadenas productivas por la escasez de una oferta de productos y servicios adecuada (proveedores locales) y por servicios de transporte insuficientes.	Existen niveles adecuados de proveeduría local, y los servicios de transporte y logística apoyan adecuadamente los procesos de distribución de los productos.	Existe una oferta de productos y servicios (transporte y logística) medianamente aceptable en términos de calidad y eficiencia.
Generación de valor agregado	Existe una desconexión con las necesidades de los clientes, bajos niveles de I+D en la producción y escasez de mano de obra calificada.	Los empresarios se están capacitando para mejorar el servicio al cliente, lo que permite fidelizarlo; se dan procesos de modernización productiva que permiten alcanzar mejores estándares de producción.	Aunque existe una mayor comprensión de las necesidades del cliente, se presentan déficits en infraestructura, lo que limita las capacidades de generar valor.
Crecimiento	Limitado, por falta de empoderamiento y direccionamiento empresarial.	Existen buenas oportunidades de crecimiento como resultado de la proactividad empresarial y la efectividad de la gestión pública.	Limitado, por falta de inversión pública en infraestructura y educación e inversión privada en modernización.
Acceso a mercados	La oferta es limitada y no cumple con los estándares del mercado nacional e internacional.	La oferta de productos cumple con los requerimientos para penetrar competitivamente en nuevos mercados y consolidarse en los existentes.	Aunque existe una amplia oferta de productos y servicios, estos se consolidan en el mercado local porque no son competitivos en términos de costos y calidad.
Empleo	La población tiene dificultades de vinculación laboral para cargos especializados y directivos.	La población tiene oportunidades de desempeñarse laboralmente en el municipio, bajo condiciones de calidad y bienestar.	La población tiene dificultades de vinculación laboral para cargos especializados y directivos.
	Contratación de personal foráneo al municipio.	Reducción de los procesos de migración de personal de otros tejidos empresariales.	Contratación de personal foráneo al municipio. Solo una pequeña parte de la población cuenta con competencias laborales pertinentes.
Conectividad física y virtual	Dificultades de conexión con otros municipios o regiones por falta de una oferta de transporte continua.	Una mayor conectividad física y virtual permite mejorar los tiempos de respuesta ante requerimientos internos y externos. Aprovechamiento de nuevos canales de negocios (virtuales). Nuevas capacidades para obtener información del entorno.	Existen dificultades de conexión física con otros territorios por deficiencias en la infraestructura vial; sin embargo, los servicios de transporte son continuos.
	Pérdida de negocios y productividad por el bajo uso de las TIC.		La baja cobertura de Internet limita la comunicación y los negocios con mercados remotos.
Medio ambiente	Daño ambiental por falta de una cultura de sostenibilidad.	Promoción de una cultura de desarrollo sostenible.	Daño ambiental por falta de una cultura de sostenibilidad.

Fuente: construcción propia, 2014

En la Tabla 9 el escenario más atractivo es el Escenario 2 “Desarrollo sincronizado”, debido a que tendría impactos significativos para Sabana de Torres, presenta una probabilidad de ocurrencia media que puede mejorarse con una mayor disponibilidad de recursos y se encuentra mejor alineado con la visión del municipio.

PARTE III CONCLUSIONES

Las conclusiones se articularon alrededor de dieciocho dimensiones 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 por afianzar, las dieciocho dimensiones de análisis se distribuyeron en cinco (5) grupos que son la Fortaleza Actual del Tejido Empresarial, la Integración del Tejido Empresarial, la Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial, la Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender su Espacialidad y la

Cultura Para los Negocios. Las conclusiones aquí presentadas se sustentan en los resultados de la encuesta de caracterización del Tejido Empresarial de Sabana de Torres.

1. FORTALEZA ACTUAL DEL TEJIDO EMPRESARIAL 1.1. Financiación del tejido empresarial

Sabana de Torres cuenta con la presencia de tres entidades financieras que contribuyen al desarrollo de las actividades y transacciones que se dan en el tejido empresarial del municipio. Los bajos niveles de endeudamiento respecto a las ventas de los empresarios encuestados, puede tomarse como un indicador de la capacidad de auto sostenimiento de la operación de las empresas, la cual genera ingresos que permiten la reinversión. Dado que según el registro mercantil un 99,68% del tejido empresarial lo componen las microempresas y un 0,32% las pequeñas empresas sería importante que en un estudio posterior se determine el impacto del sector financiero sobre el conjunto de empresas.

1.2. Capacidad de autoabastecimiento del tejido empresarial

Respecto a la capacidad de autoabastecimiento, se observa que el 64% de la demanda de bienes y servicios requeridos por los empresarios encuestados provienen de proveedores foráneos, lo que aumenta la dependencia de tejidos empresariales de otros territorios. Se requiere de mayores niveles de sofisticación y el mejoramiento de la eficiencia de las capacidades productivas de manera que contribuyan a cerrar la brecha existente en el mercado local.

Una oportunidad clave para mejorar la capacidad de abastecimientos del municipio es mejorar la productividad de los comercializadores, de esta manera estos podrán ofrecer a la población y al sector empresarial una mayor diversidad de productos a menores precios, impactando positivamente la dinámica económica del municipio. Como se observó en la tabla 24, estas acciones apoyarían el aprovechamiento de las oportunidades del escenario “desarrollo sincronizado”.

La presente investigación no cuenta con suficiente información para identificar cuáles serían los bienes a producir, por lo que se recomienda realizar un estudio a profundidad de la materia que determine este asunto.

1.3. Relación infraestructura - tejido empresarial

La infraestructura actual del municipio de Sabana de Torres soporta de manera parcial la actividad del tejido empresarial, por lo que se encuentra en un estado de desarrollo y consolidación.

La infraestructura vial permite la comunicación con los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Boyacá y Norte de Santander, entre otros. Es indispensable avanzar en el mantenimiento y recuperación de la red vial terciaria.

Sabana de Torres cuenta con un potencial dentro del nodo intermodal como centro de transferencia. Entre las posibles alternativas en el largo plazo se puede contar el aeropuerto alterno para carga, la conexión férrea económica y rápida y el transporte intermodal por el río Magdalena.

1.4. Estructura de costos

Teniendo en cuenta que el tejido empresarial de Sabana de Torres está conformado en su mayoría por microempresas, por lo que su operación demanda poco espacio físico. Adicionalmente, la correcta administración de los inventarios, la discreción financiera en cuanto al endeudamiento y que la gran mayoría de los empresarios encuestados perciban ganancias razonables con la operación de su negocio, permiten concluir que la estructura de costos está acorde con el tamaño de las unidades económicas.

2. INTEGRACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL

2.1. Cadenas productivas

Al interior del tejido empresarial de Sabana de Torres se observa la estructuración de la Cadena Oleaginosas, Aceite y Grasas; sin embargo, se evidencia que el rendimiento del cultivo de la palma de aceite está muy por debajo de otros municipios con menores áreas de siembra y cosecha. Situación que muy seguramente se puede estar presentando por la falta de tecnificación en el cultivo.

Es importante señalar que se identificaron otras actividades específicas que han logrado una mayor consolidación y desarrollo que impacta y dinamiza positivamente en la economía y el tejido social, como son las actividades desarrolladas en el sector agropecuario y servicios. Teniendo en cuenta la vocación productiva del municipio es posible el desarrollo de cadenas tales como: Cadena Cárnicos y Cadena Lácteos. El desarrollo e implementación de estas dos cadenas productivas requieren de un estudio más profundo, con el cual se pueda evaluar y determinan cuál o cuáles son las alternativas más favorables para la consolidación del tejido empresarial de Sabana de Torres.

Un aspecto clave a tener en cuenta para que estas cadenas logren un adecuado desarrollo, es la generación y consolidación de los eslabones industriales de la cadena que le permitan al tejido empresarial de Sabana de Torres generar valor a los bienes producidos en las cadenas mencionadas.

2.2. Niveles de formalidad

Es importante el fortalecimiento de políticas municipales que apoyen las nuevas ideas de negocio y que soporten la creación de empresas y demás planes de negocios. Además, es importante incluir políticas públicas que como consecuencia de la consolidación y fortalecimiento empresarial formalicen e impulsen las Mipyme.

El equipo investigador recomienda que en este asunto se adelanten estudios e investigaciones que determinen los niveles de informalidad, las actividades económicas en las que se concentra esta problemática y las principales causas que generan la informalidad.

2.3. Capacidad para generar empleo

El equipo investigador considera que para mejorar la capacidad para generar empleo del tejido empresarial de Sabana de Torres, se requiere enfocar esfuerzos en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas que ocupan de uno a cinco empleados, debido a su importante participación en el mercado laboral (74,1%). Este esfuerzo debe alinearse con las iniciativas de desarrollo y apuestas productivas del municipio, fortaleciendo prioritariamente las actividades económicas en las que el tejido empresarial tiene mayor eficiencia en pro de la construcción de ventajas competitivas.

En esta misma dirección es pertinente desarrollar programas de emprendimiento que apoyen la generación de empresas nuevas que empleen a la población, como se observó en el censo del DANE solo el 3,3% de la población se considera patrón, solo el 10,2% se considera trabajador independiente, mientras que la gran mayoría de los habitantes (82,7%) se consideran empleados.

El ejercicio de prospectiva mostró, en el escenario “desarrollo sincronizado”, la necesidad de generar oportunidades laborales, bajo condiciones de calidad y bienestar. Así como, Reducción de los procesos de migración de personal de otros tejidos empresariales.

2.4. Diversidad de actividades económicas

La diversidad de actividades económicas en el municipio de Sabana de Torres es limitada, debido a que las unidades económicas del municipio se concentran en el sector comercio, las cuales están relacionadas con el abastecimiento del municipio.

El desarrollo del sector agrícola está enfocado principalmente al cultivo de palma; sin embargo, a futuro se pretende que la fuente de ingresos no sea solamente el cultivo de palma, es decir que exista una diversidad de cultivos que generen ganancias al municipio.

El municipio de Sabana de Torres muestra una importante dependencia de la actividad petrolera, como principal generador de recursos para el sector público, de empleo para las familias y de ventas para los empresarios. Es necesario trabajar en la consolidación de nuevas apuestas productivas para asegurar, no solo diversidad, sino especialidad en las actividades económicas del municipio, con el fin de garantizar la sostenibilidad del tejido empresarial.

Es pertinente insistir en que la diversificación empresarial del municipio debe favorecer las actividades industriales que se desarrollen en el municipio, en especial las relacionadas con las actividades agroindustria.

3. CAPACIDAD DE CRECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL

3.1. Capacidad para generar valor

La capacidad para generar valor del tejido empresarial de Sabana de Torres se concentra en un reducido número de unidades productivas relacionadas con la actividad económica industrial y de servicios. La actividad industrial solo tiene el 7% de participación en el contexto productivo, según el censo 2005 y 4,98% de participación, de acuerdo al registro mercantil de 2014. En lo que respecta a la actividad económica servicios, las unidades productivas se concentran en el sector de alojamiento y servicios de comidas; con el 15,94% según censo 2005 y 17,76% registro mercantil de 2014, sin evidenciarse mayor especialización o sofisticación.

Un aspecto fundamental observado en el ejercicio de prospectiva, para el logro del escenario “desarrollo sincronizado”, es la generación de valor mediante la capacitación de los empresarios orientada a mejorar el servicio al cliente, lo que permite fidelizarlo. Así como, la generación de procesos de modernización productiva que permite alcanzar mejores estándares de producción.

3.2. Capacidad de crecimiento empresarial

El tejido empresarial de Sabana de Torres tiene una capacidad de crecimiento medio, ya que el 65% de los empresarios encuestados manifestaron haber incrementado sus ventas en el 2013 con respecto a las realizadas en 2012; a la par, el 78% de los empresarios encuestados manifestaron que su plan para los próximos tres años es crecer, bien sea dentro del mismo municipio (71%) o fuera de este (7%).

Otro factor positivo al interior del tejido empresarial y que favorece el crecimiento del mismo es el enfoque que tienen los empresarios encuestados respecto de las motivaciones para realizar alianzas, ya que, para el 39% la principal motivación es mejorar la capacidad de negociación con proveedores y bancos y, construir una nueva organización a largo plazo (33%), lo que evidencia un pensamiento más estratégico que inmediatista.

Como muestra el ejercicio de prospectiva existe una oportunidad clave para el logro del escenario “desarrollo sincronizado” generando oportunidades de crecimiento como resultado de la proactividad empresarial y la efectividad de la gestión pública

4. CAPACIDAD DEL TEJIDO EMPRESARIAL PARA TRASCENDER SU ESPACIALIDAD

4.1. Capacidad innovadora del tejido empresarial

Teniendo en cuenta los resultados presentados a lo largo de la presente investigación, se concluye que el tejido empresarial de Sabana de Torres tiene una mayor propensión por el desarrollo de actividades de bajo valor agregado en donde la promoción de la innovación es incipiente, lo cual propicia la generación de economías de subsistencia con alta dependencia de otros Tejidos Empresariales; debido a que son las actividades de comercio las que tienen una mayor proliferación en comparación con los procesos de transformación desarrollados por la industria local.

De otra parte, la encuesta evidenció que un gran porcentaje de empresarios desconocen o no tienen claro el concepto de innovación o no han desarrollado innovaciones en los tres últimos años. Adicionalmente, el porcentaje de empresarios que no están desarrollando procesos de innovación al interior de la de la unidad productiva es del 62%; esta situación se puede estar presentando debido a que el 95% de las empresas no cuenta con un grupo formal para desarrollar esta actividad y/o por qué no disponen de los recursos financieros necesarios, pues, el 55% de los empresarios considera que la principal barrera para innovar es la disponibilidad de recursos económicos.

Para incrementar la capacidad innovadora se requiere aumentar la difusión y cobertura de los programas de innovación públicos; igualmente, debe promoverse la presencia de las universidades en Sabana de Torres y el acercamiento de estas y sus grupos de investigación a las empresas.

4.2. Capacidad para competir

Actualmente el tejido empresarial no produce bienes de alto valor agregado. Además, la mayor parte del tejido está conformado por microempresas de menos de cinco empleados en las actividades comercio y servicios, por lo cual su capacidad competitiva está limitada a su territorio y a sus posibilidades logísticas.

En conclusión, para mejorar la capacidad de competir del tejido empresarial es necesario trabajar en distintos frentes, a saber: mejoramiento del nivel de escolaridad de los empleados en distintos sectores; desarrollo de marca por parte de las empresas; interacción público-privada en la realización de proyectos; integración de conocimiento especializado a los procesos y; participación de los diferentes actores del tejido empresarial en redes de conocimiento.

4.3. Capacidad exportadora del tejido empresarial

La capacidad exportadora de Sabana de Torres entendida como la habilidad de sus empresas para acceder a otros mercados provinciales, regionales, nacionales e internacionales es baja; solamente el 9,41% de los empresarios manifestaron tener clientes en el ámbito provincial, 7,06% en el regional y 1,8% en el nacional. La participación de clientes a nivel internacional es nula.

Revisando la cultura de crecimiento de las empresas encuestadas se observa, que solo el 7% de estas planea crecer fuera del municipio. La reducida capacidad de gestión de otros mercados se constituye en un obstáculo importante para el crecimiento y sostenibilidad del tejido empresarial.

Estas situaciones evidencian la importancia de explorar las necesidades y requerimientos de mercados externos y establecer una valoración de la situación competitiva del municipio con base en sus recursos, y desarrollar un portafolio de productos y servicios que aproveche las ventajas del municipio, cubriendo necesidades insatisfechas o precariamente satisfechas que son el resultado de una oferta poco especializada.

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

Existe una baja apropiación de las tendencias de negocio y producción mundial en el tejido empresarial que se refleja en la realización de algunas actividades de forma artesanal con una oferta de bienes y servicios de bajo valor agregado. De acuerdo con la encuesta realizada, el 52,94% de los empresarios dedican la mayor parte de su tiempo a controlar las ventas, lo cual indica que los empresarios están enfocados en la operación del día a día y en su supervivencia, pero no tienen como prioridad la apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales. Adicionalmente, 87% de los empresarios encuestados no poseen página web.

Otra de las tendencias clave de negocio es el desarrollo de marca, en este punto los empresarios encuestados tienen un bajo desarrollo de marca pues solo el 20% de ellos cuenta con algún avance en esta materia.

De esto se concluye que no están alineadas con las tendencias globales en temas de marca, comercio electrónico, en hacer visible la oferta de productos y servicios a través de internet. Esta situación no favorece el desarrollo de la competitividad y por lo tanto el acceso a mercados más exigentes. Es necesario el desarrollo de la infraestructura en TIC de las empresas, pues como se observa en el ejercicio de prospectiva es un factor clave del escenario “desarrollo sincronizado”

5. CULTURA PARA LOS NEGOCIOS

5.1. Capacidad para trabajar en comunidad

La encuesta realizada a los empresarios de Sabana de Torres muestra que existe un ambiente propicio para trabajar en comunidad, ya que, el 66% de los empresarios que respondieron la encuesta expresaron haber realizado algún tipo de alianzas; así mismo, las principales motivaciones para realizar alianzas son la de mejorar negociación con proveedores, bancos, etc. (39%) y construir una nueva organización a largo plazo (33%), lo cual evidencia un pensamiento estratégico del empresario. Este escenario podría ser aprovechado por los gremios y las entidades estatales de apoyo al tejido empresarial para dar conocer su portafolio de servicios y generar la creación y fortalecimiento de espacios de comunicación inter-empresarial, que permitan generar lazos de confianza entre los empresarios, generen y fortalezcan relaciones entre los mismos y favorezcan los encadenamientos productivos del municipio

5.2. Relación tejido empresarial - tejido social

El tejido empresarial se nutre de las capacidades productivas del tejido social y al mismo tiempo genera empleo. El escenario de educación que presenta Sabana de Torres es poco favorable en cuanto a educación básica y media, lo cual se evidencia en los bajos niveles de desempeño de los estudiantes; así mismo, la

oferta de educación superior al interior del municipio es baja lo que obstaculiza la creación de capital humano con capacidades pertinentes a las necesidades del tejido empresarial.

Para los empresarios de Sabana de Torres, las principales deficiencias que presenta el recurso humano son el bajo nivel profesional y poca capacidad en la parte técnica de la empresa, las cuales están directamente relacionadas con los procesos de formación del recurso humano. Sin embargo, a pesar de identificar estas deficiencias, la gran mayoría de los empresarios (90%) no realiza inversión en la formación y capacitación de su personal.

Es urgente mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes, pues el 45% de los alumnos que presentaron la prueba SABER 9 la aprobaron con el mínimo requerido y 30% con suficiente. Los efectos de esta situación son profundos y negativos para la competitividad y la productividad de las empresas, además de generar serios desajustes en el mercado laboral.

Por otra parte, el índice de necesidades básicas insatisfechas se encuentra en el 33,22%, por encima del nivel nacional. En esta medición se observa que todos los aspectos medidos se encuentran en estado crítico, lo que hace imperiosa la necesidad de mejorar - entre otros - la cobertura de servicios públicos para asegurar una calidad de vida adecuada para toda la población y prevenir problemas de salud pública.

Finalmente, el municipio muestra grandes debilidades, debido a problemas de cobertura de los servicios de salud, agua potable y alcantarillado. Estas condiciones de vida dificultan el que la población pueda generar un cambio significativo en el tejido empresarial

5.3. Relación instituciones públicas y empresas

El relacionamiento de los empresarios encuestados de Sabana de Torres con organizaciones o entidades públicas es muy bajo; la encuesta muestra que solo el 12% de los empresarios han tenido algún tipo de interrelación con la Alcaldía Municipal y sus Secretarías de Despacho, el 13% con la Cámara de Comercio de Barrancabermeja y, el 8% con los gremios. Es preocupante que el 56% de los empresarios no tengan ningún tipo de interrelación con entidades o instituciones públicas.

Igualmente, muy pocos empresarios consideran a las entidades públicas como un aliado estratégico, solamente el 2% de ellos perciben al Gobierno/Alcaldía y a la Cámara de Comercio (1%) como un aliado estratégico.

Es reto de las autoridades tanto municipales como departamentales y nacionales es ampliar y fortalecer los lazos de confianza y cooperación mutua con el tejido empresarial

5.4. Cultura para hacer negocios

De acuerdo al análisis realizado a los resultados de la encuesta aplicada a los empresarios, se observa que el enfoque cultural para hacer negocios ha comenzado a evolucionar en este tejido empresarial ya que se está orientando al desarrollo estratégico y a largo plazo de sus unidades productivas. Lo anteriormente señalado se evidencia en la repuesta dada, el 48% de los empresarios encuestados se identifican con la estrategia de actuar sin prisa pero sin pausa y el 22% con generar un

rumbo/norte relevante; el 21% de los empresarios consideran a los proveedores de insumos o materia prima como su aliado estratégico y el 12% a su proveedor de asistencia técnica; el 48% de los empresarios destacan que el principal propósito para realizar una alianza es la comercialización y distribución; finalmente, las principales razones para asociarse son la de mejorar negociación con proveedores y bancos (39%) y, construir una nueva organización a largo plazo (33%).

6. ACTIVIDADES POR FORTALECER

Luego de revisar a profundidad los resultados y conclusiones del presente documento, el equipo investigador identificó actividades económicas que por el rol que tienen dentro del tejido empresarial pueden aumentar su dinámica, llevándolo gradualmente a convertirse en un tejido fuerte y sostenible.

Tabla 6. Actividades a fortalecer¹¹

Actividades de vanguardia	Acciones
Agricultura	Apoyar a los establecimientos dedicados a la producción y distribución de palma, arroz, yuca, maíz y plátano
Pecuarios	Continuar con el fortalecimiento en las actividades de cría, engorde y sostenimiento de ganado bovino y porcino
Industria Procesadora de carne Y lácteos	Consolidar y desarrollar las empresas dedicadas al procesamiento de carne y lácteos como parte del encadenamiento de los eslabones del sector de agropecuario
Comercializadora de carne y lácteos	Consolidar y desarrollar las empresas dedicadas a la comercialización de carne y lácteos como parte del encadenamiento de los eslabones del sector de agropecuario
Industria procesadora de madera	Consolidar y desarrollar las empresas que transforman la materia prima en insumos
Procesamiento de frutas y legumbres y hortalizas	Consolidar y desarrollar las empresas dedicadas a la comercialización de frutas, legumbres y hortalizas como parte del encadenamiento de los eslabones del sector de agrícola
Acopio y comercialización de productos agrícolas	Fortalecer y tecnificar el acopio y comercialización de productos agrícolas, teniendo en cuenta que en el municipio se produce maíz, palma, plátano, arroz y yuca
Actividades de la prospectiva	Acciones
Servicio de transporte logístico	Fortalecer del servicio de transporte y logística con el fin de interrelacionarse con otros sectores económicos y aprovechar las obras de infraestructura.
Alojamiento y servicios de comida	Fortalecer de Infraestructura y capacitación con el fin de ofrecer un mejor servicio a nivel local y departamental que pueda surgir
Sector Agropecuario	Aplicación de nuevas tecnologías para la diversificación y mejoramiento de su productividad
Obras Civiles	Impulsar las actividades relacionadas con las obras de infraestructura vial que impactarán el territorio como la Ruta del Sol y la doble calzada Bucaramanga-Barrancabermeja
Actividades de apoyo a las actividades económicas	Acciones
Comercio e insumos Agropecuarios	Apoyar a las establecimientos comerciales establecidos en el municipio
Transporte de carga	Fortalecer las Mipymes que tengan sede y operación principal en la zona
Actividades de apoyo a la población del Tejido	Acciones
Distribución de plantas eléctricas y otras fuentes de generación de energía	Distribución y gestión de fuentes de generación de energía, dada la vocación de región en sector primario
Gestión de aguas y manejo de residuos	Fortalecimiento de organizaciones para el manejo de los desechos reciclables y reutilizables
Instituciones prestadoras de servicios de salud, con internación	Mejorar la infraestructura física de los diferentes establecimientos de salud y así aumentar la cobertura de atención respecto a su complejidad
Educación en TICS	Promoción e implementación de las tecnologías de la información
Instituciones de Educación Superior	Apoyo a la creación y suscripción de alianzas y convenios que permitan ampliar la cobertura de educación con calidad y pertinencia, principalmente alianzas de inclusión a la educación superior.
Actividades afines con tendencias globales de los negocios	Acciones
Comercializadores de tecnología de producción orgánica de alimentos	Implementar Comercializadoras de tecnología de producción orgánica de alimentos
Empresas relacionada con internet y comunicaciones	Promoción del uso e implementación de las tecnologías de la comunicación principalmente en las Mipyme
Desarrollo web	Promoción y capacitación enfocada a las Mipyme en aras de evidenciar las ventajas a nivel comercial e industrial y de servicios

Fuente: Equipo investigador, 2013

11. 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 procesos 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, de 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 postventa); lo cual conduce a la producción de un determinado producto final (Mercosur y 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 (Sáinz y 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 y Mercosul, 2006).

Coefficiente 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: cero (0) indica que todos los individuos tienen el mismo ingreso y uno (1) indica que solo un individuo tiene todo el ingreso.

Competitividad: alcanzar una posición competitiva requiere, entre otras cosas, la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía, o 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 las que se expresa la vida tradicional de un pueblo (Diccionario de la Real Academia Española).

La cultura se puede considerar 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 del 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 (Sáenz, 1999).

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

Economía de aglomeración: se clasifican en tres tipos: economías internas a la empresa, las cuales, según Marshall, hacen referencia a la concentración de la producción en una única empresa; las segundas son economías de localización, que de acuerdo con el mismo autor conciernen a la concentración en industrias particulares; y las 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; con una estrategia se trata de lograr una ventaja sostenible a largo plazo, y responde 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, 2004). Una innovación es 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 él, 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 se puede entender 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).

CCPP	Cadenas Productivas
CIU	Clasificación Internacional Industrial Uniforme Económica
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ESP	Empresa de Servicios Públicos
HACC	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
Mincomercio	Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RRHH	Recursos Humanos
RRNN	Recursos Naturales
SA	Sociedad por Acciones
SAS	Sociedad Comanditaria por Acciones
SCA	Sistema(s) Complejo(s) Adaptativo(s)
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SGR	Sistema General de Regalías
TE	Tejido Empresarial
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
TTEE	Tejidos Empresariales
UJTL	Universidad Jorge Tadeo Lozano



- Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH (2014). <http://www.anh.gov.co/>. Recuperado en septiembre de 2014, de <http://www.anh.gov.co/portalregionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>
- Agronet (2013). www.agronet.gov.co/. Recuperado en agosto de 2014, de <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/Estad%c3%adsticas.aspx>
- Alcaldía Municipal de Sabana de Torres (2014). <http://www.sabanadetorres-santander.gov.co/>. Obtenido de http://www.sabanadetorres-santander.gov.co/informacion_general.shtml
- Centro de Estudios Regionales (2013). Caracterización de la Oferta Educativa del Municipio de Sabana de Torres en el 2013. Sabana de Torres.
- Consolidador de Hacienda e Información Pública (abril de 2014). www.chip.gov.co. Recuperado en agosto de 2014, de http://www.chip.gov.co/schip_rt/?pagina=InformacionEnviada
- DANE (2005). Censo General 2005 - Información Básica. Recuperado el 23 de mayo de 2014, de www.dane.gov.co: <http://190.25.231.242/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?yMODE=MAINyBASE=CG2005BASICOyMAIN=WebServerMain.inl>
- DANE (13 de septiembre de 2010). Censos y Demografía. Recuperado el 30 de abril de 2014, de Boletín municipal Censo General 2005: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/>
- DANE (12 de mayo de 2011). Censos y demografía. Recuperado el 30 de abril de 2014, de Estimaciones de Población 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020 Total Municipal por Área: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/>
- DANE (10 de julio de 2013). Comunicado de prensa. Recuperado el 6 de mayo de 2014, de Resultados Pobreza Monetaria y Desigualdad 2012 por Departamentos: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_departamentos_2012.pdf
- DANE (2013). Cuentas departamentales. Recuperado el Mayo de 2014, de PIB departamental: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/PIB_Departamentos_2012prel.xls
- DANE (octubre de 2013). Cuentas departamentales. Recuperado en mayo de 2014, de PIB departamental: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/PIB_Departamentos_2012prel.xls
- DANE (2014). www.dane.gov.co. Recuperado en agosto de 2014, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_13.pdf
- DNP (2004). www.dnp.gov.co. Recuperado en agosto de 2014, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Carnicos.pdf>
- DNP (2005). Indicadores Sociales Departamentales - Boletín 37. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de www.dnp.gov.co: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDS/SISD/boletin37.pdf>
- DNP (octubre de 2014). Informe Desempeño Fiscal de los Departamento y Municipios 2012. Recuperado en octubre de 2014, de www.dnp.gov.co: <https://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloTerritorial/Evaluaci%C3%B3nySeguimientodelaDescentralizaci%C3%B3n/Desempe%C3%B1oFiscal.aspx>

- Gobernación de Santander. (20 de diciembre de 2013). <http://www.santander.gov.co/>. Recuperado el Septiembre de 2014, de <http://www.santander.gov.co/index.php/documentos-agricultura/finish/252-secretaria-de-agricultura/4022-documento-eva-2012-final>
- Google Maps (2014). Google maps. Recuperado el 29 de abril de 2014, de <https://maps.google.es/>
- Icfes (2013). Prueba Saber Noveno.
- IGAC (2003). Instituto Geografico Agustin Codazzi. Recuperado el 28 de abril de 2014, de Geoportal: <http://geoportal.igac.gov.co/ssigl2.0/visor/galeria.req?mapald=36>
- Ministerio de Tecnologías de la Información (28 de marzo de 2014). Informe trimestral de las TIC por Departamento 4T - 2013. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-channel.html>: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-5847.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información (28 de marzo de 2014). Informe trimestral de las TIC por Departamento 4T - 2013. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-channel.html>: <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?id=6yjer=munycod=68655>
- Ministerio de Educación Nacional (2013). <http://www.mineduccion.gov.co/>
- Ministerio de Educación Nacional (20 de mayo de 2014). <http://www.mineduccion.gov.co/>. Obtenido de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-97831.html>
- Ministerio de Educación Nacional (2014). <http://www.mineduccion.gov.co/>. Recuperado en mayo de 2014, de <http://bi.mineduccion.gov.co:8380/eportal/web/planeacion-basica/establecimientos-educativos-y-sedes>
- Ministerio de Salud (2014). <http://www.minsalud.gov.co/>. Recuperado en agosto de 2014, de Registro Nacional de Prestadores de Servicios de Salud: <http://201.234.78.38/directorio/consultaIPS.aspx?pageTitle=DirectorioypageHlp=>
- SUI (2013). <http://www.sui.gov.co/SUIAuth/logon.jsp>. Recuperado el 31 de agosto de 2014, de http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele_com_096
- SUI (2013). <http://www.sui.gov.co/SUIAuth/logon.jsp>. Recuperado el 31 de agosto de 2014, de http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele_com_096
- Sistema General de Regalías (21 de diciembre de 2012). Ley 1606 de 2012, Presupuesto del Sistema General de Regalías para el Bienio del 1° de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2014. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de www.sgr.gov.co: <https://www.sgr.gov.co/Distribuci%C3%B3n/Distribuci%C3%B3nrecursosdelSGRvigencia20132014.aspx>
- UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial (2014). Encuesta de Investigación Caracterización Tejido Empresarial. Sabana de Torres.

CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL SABANA DE TORRES

Resumen Ejecutivo



Este documento está compuesto por dos grandes secciones: la primera explica el origen de la investigación y la definición metodológica diseñada para el desarrollo del documento; la segunda refleja, a través de seis capítulos, los resultados de un proceso de recolección de información primaria y secundaria que se realizó con la participación de Cajasan, aliado local de la Gran Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial.

La Investigación de Caracterización del Tejido Empresarial de Sabana de Torres corresponde al 2014 y se desarrolló dentro del Convenio Marco de Colaboración 5211540, suscrito entre Ecopetrol, Confecámaras y la Unión Temporal Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Corporación Calidad.



César Augusto Guevara Beltrán

Director General

Carrera 27 No. 61-78 - Bucaramanga

Teléfono: (7) 643 4444

Calle 13 No 11 - 37 Barrio 20 de Julio - Sabana de Torres

PBX: 643 4444 Ext. 4673

www.cajasan.com