



RESUMEN EJECUTIVO

CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL VILLAVICENCIO



CÁMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO
Construyendo Región



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio



CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL VILLAVICENCIO

Resumen Ejecutivo



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO



Cecilia María Vélez White
Rectora
Universidad Jorge Tadeo Lozano

Luis Emilio Velásquez Botero
Director Ejecutivo Corporación Calidad

Julián Domínguez Rivera
Presidente Ejecutivo Confecámaras

Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy
Presidente Ecopetrol

Nelson Riveros Leal
Director Área
Consultoría y Emprendimiento

Holguer Rangel Gómez
Director de Proyectos y Servicios

Yelitza Cárdenas
Gerente
Competitividad y Cooperación

Oscar Alfredo Villadiego Medina
Vicepresidente
HSE y Sostenibilidad Operativa

Oneida Flórez
Profesional Emprendimiento

María Tonelli
Directora Dirección de Gestión Social

Vanessa Rosa del Sol Constaín Ordóñez
Líder Programa de Fortalecimiento
Empresarial



**Tejido
Empresarial**
FORTALECEMOS LAZOS EN LA REGIÓN

ISBN: 978-958-8855-02-8

Fecha de publicación: mayo de 2014

AUTORES

Natalia Rojas Ramos
Investigador
Cámara de Comercio de Villavicencio
Diana Katherine Triana Cuesta
Investigador Principal
Rodrigo Álvarez
Investigador Principal
Adolfo Naranjo
Investigador Principal
German Darío Perea Robayo
Director de Proyecto
Natalia Gaitán Beltrán
Coordinadora proceso investigación

APOYO AL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Alexander Otalvaro
Cámara de Comercio Villavicencio
Tatiana Namén
Apoyo consolidación documento
Carlos Alberto Jaimes
Coordinador Académico
Unión Temporal UJTL-CORCA
Diego Cabrera
Metodología Prospectiva
Cesar Serna
Análisis estadístico encuestas
Angélica García
Realización Taller de Prospectiva

EDITORIAL

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

COMUNICACIONES

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

FOTOGRAFÍAS

Banco de imágenes Proyecto de Fortalecimiento
del Tejido Empresarial
joaquín Castro, fotógrafo encargado
Foto portada: Plazoleta de los Centauros
Foto contraportada: Joropódromo
Por Ministerio de Comercio, Industria y
Turismo - Viceministerio de Turismo



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

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

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

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

Un aspecto relevante de este primer documento es la descripción del concepto de Tejido Empresarial, que va más allá de las relaciones de encadenamiento productivo de la región o del proceso de aglomeración empresarial. Un tejido empresarial, contiene la relación de las empresas, el Estado a nivel regional y local, la infraestructura y el territorio con el tejido social; a partir

de él es posible entender que las fuentes de competitividad, productividad y las limitaciones económicas de un municipio están estrechamente ligadas con los tipos de sociedades que lo habitan.

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

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

Finalmente, es pertinente reconocer el trabajo del equipo investigador coordinado por la Corporación Calidad y liderado por Adolfo Naranjo, Rodrigo Álvarez, Carlos Jaimes, Natalia Gaitán, y desde la Cámara de Comercio de Villavicencio por Natalia Rojas Ramos y Alexander Otalvaro, quienes contaron con el apoyo de diferentes personas encargadas de la recolección y sistematización de la información, la corrección de estilo y el diseño gráfico. A todos ellos nuestra gratitud por su excelente trabajo.

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



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

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

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

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

Esta serie de ***Investigaciones del Tejido Empresarial***, desarrollada en conjunto con las Cámaras de Comercio y en alianza con Confecámaras y la UT Universidad Jorge Tadeo Lozano – Corporación Calidad responde a la necesidad e importancia de diseñar y llevar a cabo estrategias que respondan a las realidades de las regiones y a las exigencias del mercado local, nacional e internacional, en términos de Fortalecimiento Empresarial. Esta gran alianza reúne lo mejor de cada una de las entidades participantes, le apuesta a la suma de experiencias y conocimientos, a aunar esfuerzos, al trabajo en red, al territorio y al desarrollo de las regiones.

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

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



SALUDO PRESIDENTE EJECUTIVO CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

Reciban todos los lectores de este importante documento, desde este llano llanero, como lo definió nuestro insigne poeta Eduardo Carranza, un cordial y fraterno saludo, a nombre de la Cámara de Comercio de Villavicencio y su inmensa cobertura que abarca los departamentos del Meta, Vichada, Guainía, Vaupés y el municipio de Paratebueno en Cundinamarca.

Doy en nombre de la entidad gremial que represento y del mío propio, con especial afecto y con una inmensa emoción, la bienvenida a esta gran alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial de la cual hacen parte Ecopetrol, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, la Corporación Calidad y Confecámaras; entidad que para este caso congrega a las catorce Cámaras de Comercio participantes de este proyecto, el cual tiene como objetivo principal vigorizar los emprendimientos de las micro, pequeñas y medianas empresas con el ánimo de intensificar progresivamente las actividades económicas en las áreas donde el sector minero y energético colombiano llevan a cabo operaciones.

Luego de la realización de la investigación que a continuación se presenta, en donde se busca dar a conocer el entramado de las actividades económicas de la región, la interrelación con los estamentos gubernamentales, el entorno cultural y la infraestructura existente, se logró diagnosticar el estado vigente

del Tejido Empresarial en nuestro territorio, sumado a sus fortalezas, debilidades, nivel de competitividad y oportunidades dada la dinámica económica generada a hoy. Identificando todos estos factores se adquiere un compromiso real, tangible y perdurable; compromiso estructurado y ejecutado mediante el manejo que los actores locales hagamos de la mano de los aliados, quienes transfieren este modelo de fortalecimiento y, basados en un esquema de logros que se ajusten a la medida y necesidad de cada empresa intervenida, se da paso a la siguiente etapa de la Alianza.

Para finalizar, extendiendo en nombre de la Cámara de Comercio de Villavicencio y del mío propio, una respetuosa invitación a todas las entidades del orden local y regional para que sus propósitos estratégicos vayan de la mano con el objetivo principal de esta ardua tarea y aunamos esfuerzos que aporten, enriquezcan y otorguen una mayor sinergia a este importante compromiso que con mucho ahínco se ejecutó en su primer etapa y, que en la siguiente etapa tendrá el inmenso compromiso de ser más fuerte.

Auguro los mejores deseos en el desarrollo integral de las acciones encaminadas a tan significativa labor que como entidad gremial que somos, participa y construye región en todo este bello, hermoso y extenso territorio.

Un abrazo llanero,
Carlos Alberto López López
Presidente ejecutivo
Cámara de Comercio de Villavicencio

● **Ubicación:** Latitud: 4° 7' 12.93866" Norte. Longitud: 73° 39' 22.10134" Oeste. (IGAC, 2013)

● **Extensión total:** 1.328 km². (Federación Colombiana de Municipios, 2013)

● **Altitud de la cabecera municipal:** 467m.s.n.m. (Federación Colombiana de Municipios, 2013)

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

● **Distancia de referencia:** 71,7 km de Bogotá, 190,5 km de Yopal, 336,8 km de Bucaramanga y 437,9km de Cúcuta (Distancia Lineal, Google Maps, 2013)

Villavicencio

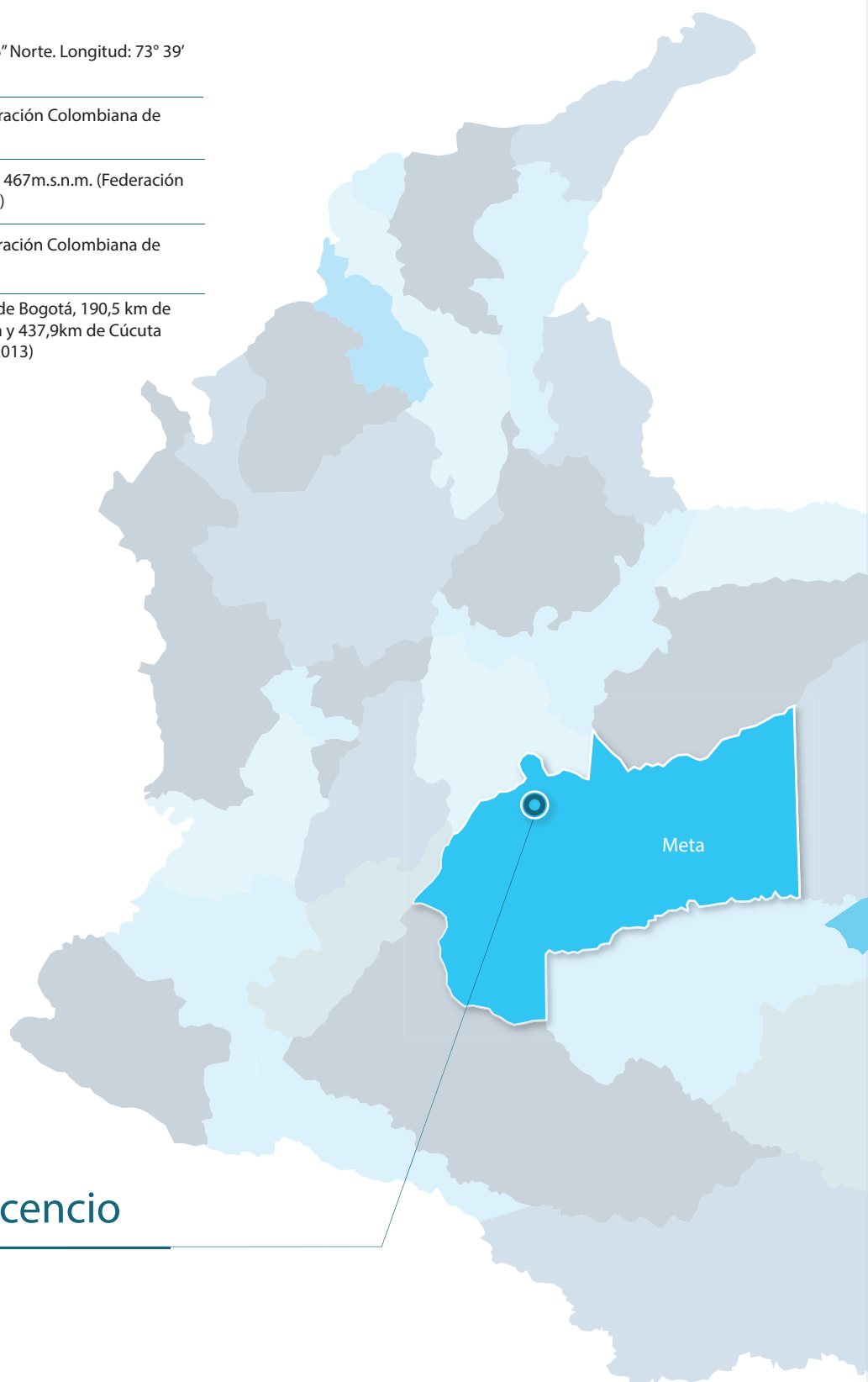


TABLA DE CONTENIDO

PARTE I – RESUMEN EJECUTIVO CARACTERIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE VILLAVICENCIO.....	13
1. INTRODUCCIÓN	13
2. MARCO TEÓRICO	13
3. METODOLOGÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL TEJIDO EMPRESARIAL	14
3.1. Metodología para la Construcción de las Conclusiones	14
3.2. Metodología para Seleccionar las Actividades Dinamizadoras del Tejido Empresarial	14
PARTE II – RESUMEN EJECUTIVO ASPECTOS CENTRALES DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE VILLAVICENCIO	15
1. ASPECTOS GENERALES.....	15
1.1. Geográficos.....	15
1.2. Poblacionales.....	16
1.3. Económicos	16
1.4. Sociales.....	16
1.5. Infraestructura.....	16
2. ACTUALIDAD TEJIDO EMPRESARIAL.....	17
2.1. Sector empresarial	17
2.1.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas	17
2.1.2. Empleo	17
2.1.3. Informalidad	17
2.1.4. Mercados.....	18
2.1.5. Comportamientos de las ventas	18
2.1.6. Origen de la proveeduría.....	19
2.1.7. Nivel de endeudamiento	19
2.1.8. Innovación	20
2.2. Tejido Social.....	22
2.2.1. Salud	22
2.2.2. Educación	22
2.2.2.1. Educación básica y media.....	22
2.2.2.2. Educación superior	22
2.2.2.3. Presencia del SENA en Villavicencio	23
2.2.2.4. Oferta educativa y cadenas productivas.....	23
2.2.2.5. Escolaridad de la fuerza laboral.....	23
2.2.3. Servicios públicos	24
2.3. Cadenas Productivas	24
2.3.1. Agrícola.....	24
2.3.2. Cárnicos: carne bovina	25
2.3.3. Cadena productiva turismo	25
2.3.4. Cadena petrolera en Villavicencio	26
2.3.4.1. El petróleo en la economía del municipio de Villavicencio	26

2.4. Cultura, Normas y Costumbres.....	26
2.4.1. Ferias y fiestas	26
2.4.2. Principales atractivos turísticos	26
2.4.3. Dinámicas y cultura del tejido empresarial	27
2.4.4. Alianzas.....	27
2.4.5. Institucionalidad frente al desarrollo empresarial de Villavicencio.....	28
2.5. Infraestructura.....	29
2.5.1. Infraestructura vial	29
2.5.2. Aeropuerto	29
2.5.3. Central de abasto	29
2.5.4. Terminal de transporte	30
 3. ASPECTOS DE PROSPECTIVA	30
3.1. Situación Actual.....	30
3.2. Situación a Mediano Plazo: Variables Clave	30
 4. CONCLUSIONES	31
4.1. Fortaleza Actual del Tejido Empresarial.....	31
4.2. Integración del Tejido Empresarial	31
4.3. Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial	32
4.4. Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender su Espacialidad	32
4.5. Cultura para Los Negocios	33
 5. ACTIVIDADES POR FORTALECER	34
GLOSARIO.....	35
SIGLAS	37
BIBLIOGRAFÍA	39

Caracterización del Tejido Empresarial de Villavicencio

1. INTRODUCCIÓN

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

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

2. MARCO TEÓRICO

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

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

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



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

3. METODOLOGÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL TEJIDO EMPRESARIAL

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

La encuesta se realizó entre los meses de abril y mayo de 2013, con una confiabilidad del 97,5% y un margen de error de 1,9425%. El tamaño de la muestra para la ciudad de Villavicencio fue de 194 empresas, las cuales fueron seleccionadas mediante muestreo aleatorio estratificado a partir de las secciones del CIU versión 4, tomando como universo el registro mercantil del municipio al 2012 con 13.440 empresas.

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

Tabla 1. Distribución de la muestra

Capítulo CIU Rev. 4	Nombre del Capítulo	Muestra
C	Industrias manufactureras	21
D	Suministro de electricidad, gas y agua	4
E	Distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	11
F	Construcción	6
G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	64
H	Transporte y almacenamiento	10
I	Alojamiento y servicios de comida	12
J	Información y comunicaciones	6
K	Actividades financieras y de seguros	4
L	Actividades inmobiliarias	2
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	12
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	13
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1
P	Educación	6
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	11
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	1
S	Otras actividades de servicios	11
Total Muestra		195

Fuente: Elaboración del equipo investigador

El taller de prospectiva opera como un espacio de expertos, para definir sus participantes la Cámara de Comercio invitó

a: miembros de la Comisión Regional de Competitividad, representantes de las instituciones de educación superior, líderes empresariales del municipio, consultores reconocidos, representantes de los gobiernos municipales y departamentales en tema de desarrollo económico y miembros de los equipos de investigación de la Cámara de Comercio. La metodología utilizada corresponde al análisis cruzado de variables (influencia-dependencia) de la matriz de Vester analizados sobre las técnicas de prospectiva de Michel Godet utilizando el software libre Micmac.

3.1. Metodología para la Construcción de las Conclusiones

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

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

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

Fuente: Elaboración del equipo investigador

3.2. Metodología para Seleccionar las Actividades Dinamizadoras del Tejido Empresarial

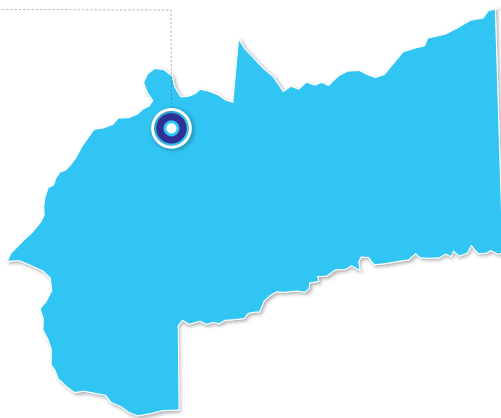
De las conclusiones se establecen cuáles son las actividades por fortalecer y se busca que, al dinamizarlas, mejoren las actividades económicas específicas y, al mismo tiempo, generen externalidades sobre el tejido empresarial. Entre estas se encuentran las actividades de vanguardia, de prospectiva,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

Parte II

RESUMEN EJECUTIVO

Aspectos Centrales del Tejido Empresarial de Villavicencio

Villavicencio



1. ASPECTOS GENERALES

Villavicencio es un municipio categoría uno², capital del departamento de Meta, ubicado en la región de la Orinoquía, localizado en el noroeste del departamento en el piedemonte de la cordillera oriental.

1.1. Geográficos

Ubicación: Latitud: 4° 7' 12.93866" Norte. Longitud: 73° 39' 22.10134" Oeste. (IGAC, 2013).

Extensión total: 1328 km² (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

Altitud de la cabecera municipal: 467m.s.n.m. (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

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

Distancia de referencia: 71,7km de Bogotá, 190,5km de Yopal, 336,8km de Bucaramanga y 437,9km de Cúcuta . Al puerto de Buenaventura 382 km, Cartagena 721 km y Barranquilla 781 km (Distancia Lineal, Google Maps, 2013).

2.Todos aquellos distritos o municipios con población comprendida entre cien mil uno (100.001) y quinientos mil (500.000) habitantes y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales sean superiores a cien mil (100.000) y hasta de cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales (Ley 617 de 2000 Art. 2°, 2000).



1.2. Poblacionales

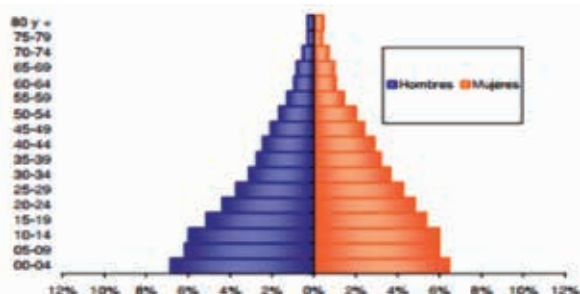
Población Censo 2005: 380.328 habitantes (DANE, 2011).

Población proyectada a 2013: 463.121 habitantes (DANE, 2011).

Cabecera municipal: 94,9% de la población reside en la cabecera municipal (DANE, 2011).

Género: del total de la población de Villavicencio el 48,8% son hombres y el 51,2% mujeres (DANE, 2010).

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



Fuente: Censo General 2005. (DANE, 2010)

Pertenencia étnica: el 2,4% de la población residente en Villavicencio se autorreconoce como negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente y el 0,4 como indígena. El resto no se autorreconoce en algún grupo étnico (DANE, 2010).

Analfabetismo: el 4,6% de la población de 15 años y más, de Villavicencio no sabe leer ni escribir (DANE, 2010).

1.3. Económicos³

PIB departamento 2012: 20.891 miles de millones de pesos constantes, base año 2005 o 37.680 miles de millones de pesos corrientes, base año 2012 (DANE, 2013).

Crecimiento porcentual PIB departamental 2011 – 2012: 6,8% (DANE, 2013).

Variación del IPC de 2011 a 2012: 2,08% en el municipio (DANE, 2013).

Tasa de desempleo 2012: 10,5% en el departamento del Meta (DANE, 2012).

Coefficiente de GINI: 0,505 (DANE, 2013).

Presupuesto del municipio 2013: \$ 343.183.733.761 (Alcaldía de Villavicencio, 2012).

Regalías 2013-2014: 15.587.563.774 pesos a precios corrientes (Sistema General de Regalías, 2012)⁴.

Índice de desempeño fiscal 2012: 76,6 de 100, puesto 100 de 1101 municipios (DNP, 2012).

1.4. Sociales

Índice de Desarrollo Humano IDH: 0,76. (DNP, 2010)

Fiestas y eventos principales en el municipio: Festival



Internacional de la Canción Llanera y Reinado Internacional del Joropo, Aniversario del Departamento, Encuentro Mundial de Coleo y Día de la Villavicencidad, Festival Turístico de Villavicencio y Temporada Taurina (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

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

1.5. Infraestructura

Número de kilómetros de vías terciarias: 183 km (Invías, 2013).

Aeropuerto: Aeropuerto Vanguardia de Villavicencio, ubicado en el municipio (Aeronáutica Civil, 2012).

Operaciones aéreas 2012: 30.126 (Aeronáutica Civil, 2012).

Total pasajeros aeropuerto: 130.258 pasajeros nacionales en 2012 (Aeronáutica Civil, 2012).

Total carga aeropuerto: 5.089 toneladas en 2012 (Aeronáutica Civil, 2012).

Central de abastos: Central de Abastos de Villavicencio (Compilado por el equipo de investigación, 2013).

Nombre de centros comerciales: Centro Comercial Unicentro Villavicencio, La Hacienda Centro Comercial, Centro Comercial Villacentro, Centro Comercial Llano Centro, VIVA Centro Comercial, Centro Comercial Galerón, Centro Comercial la 39, Centro Comercial los Centauros, Centro Comercial el Parque (Asociación Colombiana de Centros Comerciales, 2013).

Entidades financieras Banco de Bogotá, Banco Popular S.A., Banco Corpbanca, Bancolombia S.A., Citibank – Colombia, Banco GNB Sudameris S.A., BBVA Colombia, Banco de Occidente, Banco Caja Social BCSC, Banco Davivienda S.A., Banco Colpatria Multibanca Colpatria S.A., Banco agrario de Colombia S.A., Banco Comercial AV Villas S.A., Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A., Banco WWB S.A., Banco Coomeva S.A., Banco Finandina S.A., Banco Falabella (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013)⁵.

Conectividad: 11,5% penetración de internet en el municipio en 2012 (Ministerio TIC, 2013).

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

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

5. Otras instituciones financieras son: Financiera América S.A., Giros & Finanzas Compañía de Financiamiento S.A., Macrofinanciera S.A., Leasing Corficolombiana S.A., Leasing Bancolombia S.A., Financiera Cambiamos S.A., Financiera Juriscoop (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

2. ACTUALIDAD TEJIDO EMPRESARIAL

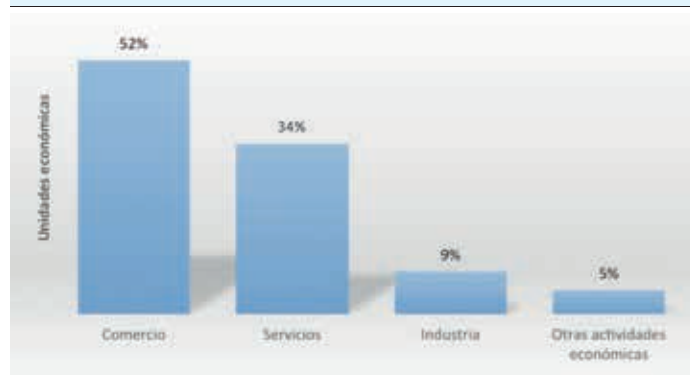
2.1. Sector empresarial

2.1.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas

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

La participación por número de unidades empresariales se presenta en la Gráfica 2 por grandes actividades económicas.

Gráfica 2. Distribución de unidades económicas por sectores



Fuente: Censo General (DANE, 2005)

Según se puede apreciar en la Gráfica 2, los sectores que concentran la mayor cantidad de unidades económicas son comercio y servicios, en conjunto agrupan al 86% de ellas (DANE, 2005).

Las actividades del sector comercio más frecuentes son: tiendas (26%), misceláneas (9%), almacenes de ropa (7%) y talleres (7%). En cuanto al sector servicios las más frecuentes son: cabinas telefónicas (11,8%), restaurantes (10%), cafeterías (8,6%), peluquerías (7,8%), otros expendios de comida (7%), y bares (5,9%). Dentro del sector industria las actividades más comunes son: confecciones (19,9%), panadería (11,3%), muebles para el hogar (5,1%), productos de molinería (4,5%) (DANE, 2005).

2.1.2. Empleo

Uno de los factores socioeconómicos más importantes sobre el cual influye y es influenciado el tejido empresarial es el empleo, por tanto, es fundamental determinar la calidad y la cantidad generada de éste.

De acuerdo con el Censo General de 2005 la actividad donde se concentra el empleo en Villavicencio es comercio, con una participación del 53,1%, le sigue hoteles y restaurantes

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



con un 13,3% y en tercer lugar se encuentran las industrias manufactureras con un 9%. También se aprecia que la mayoría del empleo lo generan las actividades de unidades económicas con uno a cinco empleados en un 89,1% (DANE, 2005).

Otro de los factores que influye en la calidad del empleo se relaciona con el tipo de vinculación laboral que ofrecen las unidades empresariales a sus empleados. Se observa que, los empresarios encuestados en el municipio de Villavicencio, un 25% de los empleados tiene contratos laborales a término fijo y el 41% a término indefinido, existiendo una inclinación de los empresarios a contratar a sus empleados directamente. El porcentaje restante (25%) corresponde a socios, familiares de los propietarios, voluntarios y aprendices o trabajadores temporales (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 2)⁷.

2.1.3. Informalidad

Teniendo en cuenta las características definidas por el DANE para la medición del empleo informal⁸ se tiene para Villavicencio que del total de unidades económicas censadas un 89,1% corresponden a establecimientos, negocios o empresas de uno a cinco empleados, de estos la actividad principal es el comercio con un 50,3% (DANE, 2005).

En cuanto al tipo de ocupación de la población un 19% son trabajadores por cuenta propia, un 1% son trabajadores familiares sin remuneración y un 1% se desempeñan como empleados domésticos (DANE, 2005).

De acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Villavicencio basada en los documentos *Estudio de la Economía Informal en Villavicencio* (2011) y *Análisis sobre las Principales Causas Relacionadas con la Informalidad del Comercio en la Ciudad de Villavicencio* (2006), las dos principales

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

8. 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 patrones o empleadores en empresas de cinco trabajadores o menos; 8) Se excluyen los obreros o empleados del gobierno” (DANE, 2009).



posiciones ocupacionales de ingresos informales son: empleados particulares, patrones y trabajadores familiares. Se indica que las empresas informales son los mayores generadores de empleo en el municipio.

Según las fuentes mencionadas, el desarrollo de actividades informales se hace evidente especialmente en las ventas ambulantes, cuyos ingresos se originan principalmente por la venta al detal (dulcería, cigarrillos y música), comercialización de artículos varios (cacharrería) y venta de productos agrícolas como fruta. Por lo general los proveedores de los vendedores ambulantes son comercializadoras o distribuidoras al por mayor (formales), almacenes de grandes superficies, San Andresito en Bogotá, entre otros. En el desarrollo de la venta ambulante, uno o dos miembros de la misma familia participan de la unidad productiva, y en muchos de los casos esta actividad es heredable. Las zonas habituales en donde se ubican los vendedores informales son San Isidro con un 17,3%, Villa Julia con un 15,8%, Centro Éxito con un 10,9%, Calle 37B con un 10,4%, los Centauros con un 9,6%, Centro YEP con un 6,9%, Calle 37ª con un 5,1% y Morichal con un 3,6%.

2.1.4. Mercados

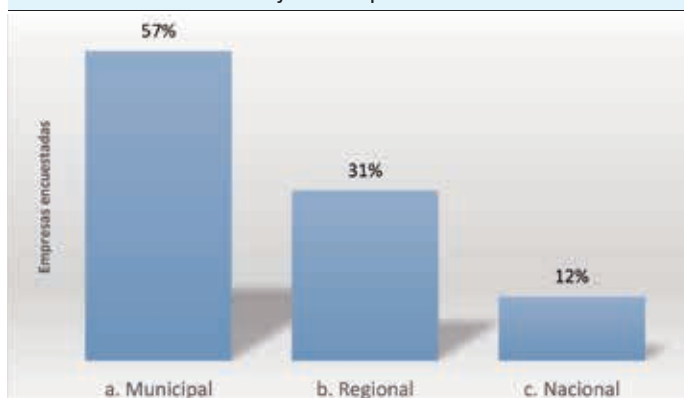
El tejido empresarial de Villavicencio interactúa con agentes internos y externos de su territorio y por tanto enfrenta retos particulares sobre cómo orientar su oferta a los requerimientos, condiciones y necesidades de diferentes mercados, y al mismo tiempo, asegurar la capacidad de abastecimiento en pro de la sostenibilidad de las actividades económicas en el largo plazo.

2.1.5. Comportamiento ventas

El comportamiento de las ventas es un indicador del nivel de ingresos operacionales que las empresas perciben por el ejercicio de su objeto social. Este se convierte en una variable dependiente de la capacidad de producción o comercialización, la capacidad de las ventas y el mercadeo, entre otras e influye en la capacidad de generar empleo y la sostenibilidad del negocio.

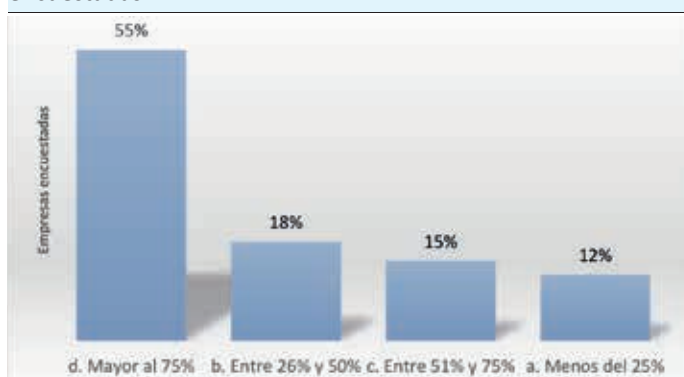
En este sentido, la encuesta de esta investigación indagó sobre el principal mercado que tienen las empresas y por el porcentaje de las ventas que realizan en Villavicencio.

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



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

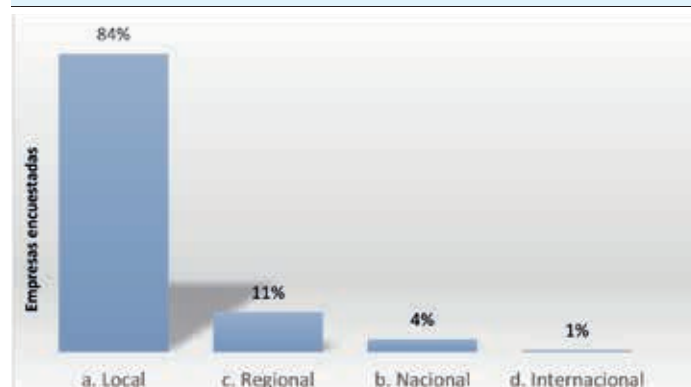
Gráfica 4. Comportamiento de las ventas locales de las empresas encuestadas



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

Según la Gráfica 3, un 57% de los empresarios encuestados del tejido empresarial de Villavicencio tienen como por mercado objetivo el municipio, en concordancia la Gráfica 4 muestra que para el 55% de ellos el comportamiento de las ventas mayores al 75% se realiza al interior del municipio, resultados que son consistentes con la distribución de actividades económicas del Censo DANE 2005 (en el que se evidencia una concentración de actividades económicas relacionadas con el abastecimiento interno de la población de Villavicencio) y con los resultados de la Gráfica 2, que muestran que el comercio y los servicios se concentran en actividades económicas relacionadas con el abastecimiento interno de la población (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, preguntas 18 y 24).

Gráfica 5. Principales clientes de las empresas encuestadas



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

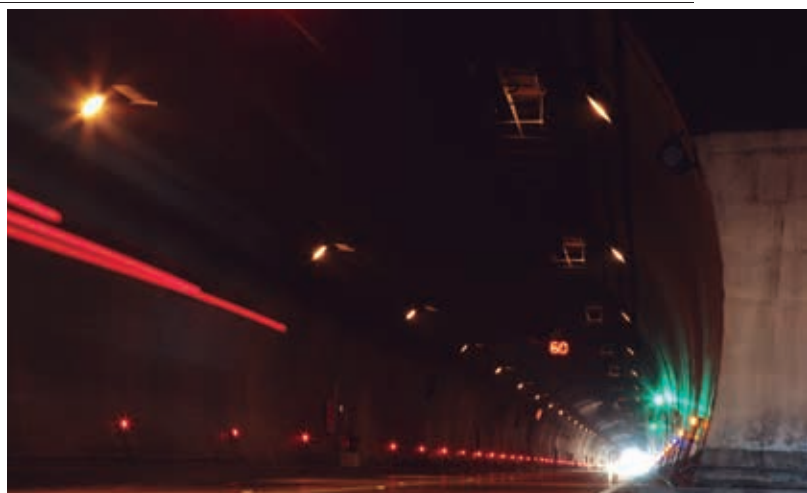
Según las cifras expuestas en la Gráfica 5, para el 84% de los empresarios encuestados su cliente principal se sitúa a nivel local, mientras que solo el 1% tiene localizado su cliente principal fuera del país, este panorama refleja que en Villavicencio el comportamiento de las ventas se concentra en el mercado local y que los esfuerzos para la internacionalización de los productos deben ser mayores y estar acordes con los requerimientos del mercado internacional (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 25).

En este punto vale la pena mencionar que en 2011 la balanza comercial del departamento del Meta, sin petróleo⁹, presentó un saldo negativo superior a 180 mil millones dólares; citando al *Observatorio Económico Regional de la Cámara de Comercio* (2012) sobre el comportamiento de la balanza comercial del departamento este señala: “Al realizar el análisis de la Balanza Comercial excluyendo la producción de hidrocarburos las importaciones sobrepasan las exportaciones, presentándose un déficit comercial, es decir que se estaría gastando más en la importación de bienes, productos o servicios de lo que se produce y es comercializado al exterior, situación preocupante ya que el Meta es considerado un departamento generador de riqueza. Se evidencia que el departamento del Meta a pesar de ser un gran productor agrícola y pecuario, tiene poca penetración en los 37 mercados internacionales” (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2012).

2.1.6. Origen de la proveeduría

La localización de los proveedores influye en la forma como se establecen relaciones entre compradores y productores (o comercializadores), la planeación de los procesos de aprovisionamiento, los costos y tiempos de transporte de materias primas e insumos, el desarrollo de proveedores (especializados para las necesidades y requerimientos de las empresas) y el poder de negociación en las compras, entre otros. Con el propósito de entender este comportamiento se preguntó a los empresarios sobre la ubicación de sus proveedores principales.

⁹ El presente análisis no tiene en cuenta la operación de las compañías de exploración y explotación petrolera, ni la comercialización de crudo



Gráfica 6. Origen de la proveeduría de las empresas encuestadas

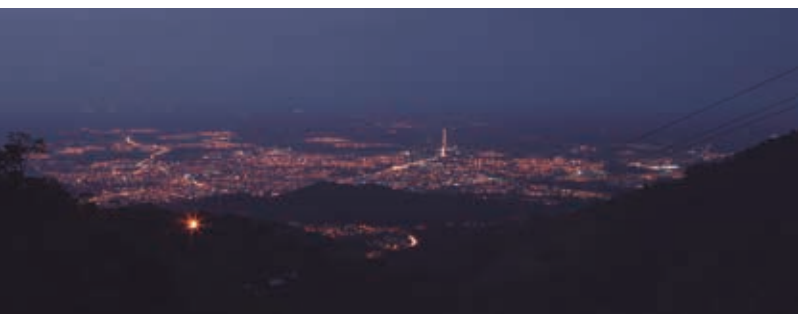


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 26.

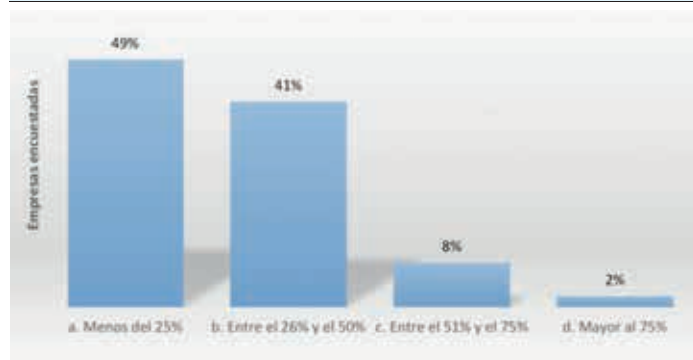
De acuerdo con la Gráfica 6, para un 62% de los empresarios encuestados su proveedor principal se sitúa en el ámbito local y para un 2% están establecidos en la región. Teniendo en cuenta tres consideraciones, la primera que muchos bienes provienen de otros tejidos empresariales (Balanza comercial negativa), la segunda que la mayoría de empresarios encuestados (62%) manifiestan que su principal proveedor es de carácter local y tercera que el sector comercio concentra el 50% de las actividades económicas, puede inferirse que para muchos productos la cadena de distribución tiene varios eslabones es decir, que estos pasan por varios comercializadores antes de llegar al consumidor final lo que evidentemente genera un incremento en los precios (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 26).

2.1.7. Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento de las empresas puede observarse, por lo menos, desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado, un bajo uso de fuentes de financiamiento en el tejido empresarial puede interpretarse como una buena liquidez económica de las empresas, y por otro lado, como dificultades de acceso al crédito, especialmente para las microempresas ya que pueden ser consideradas como riesgosas por parte de las entidades financieras. El comportamiento de los empresarios encuestados en este estudio se presenta como sigue:



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



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

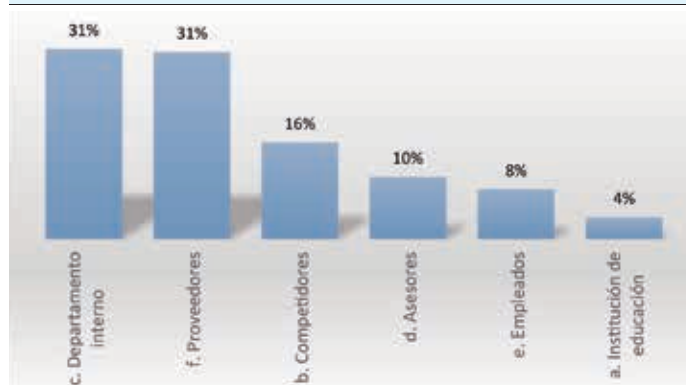
La relación entre el endeudamiento y las ventas anuales, para el 49% de los empresarios encuestados, es menor al 25%; mientras que un 2% posee deudas superiores al 75% de sus ingresos operacionales. Los grupos de actividades económicas que muestran mayor endeudamiento frente a sus ingresos son: distribución de agua (36%), suministro de electricidad, gas y agua (25%), actividades financieras y de seguros (25%) y las industrias manufactureras (19%). Los niveles de endeudamiento que muestran las empresas son adecuados y no se observa que existan riesgos de financiación (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 41). De otra parte, la oferta de crédito en Villavicencio es amplia, prácticamente todos los bancos del sistema financiero colombiano tienen presencia en la ciudad y existen organizaciones de economía solidaria que ofrecen crédito.

2.1.8. Innovación

La innovación es un asunto fundamental para el fortalecimiento de la competitividad del tejido empresarial, pues es gracias a procesos de innovación que se logra generar una oferta de bienes y servicios con mayores niveles de especialización y diferenciación que contribuyen a construir valor y ventajas competitivas que se traducen en sostenibilidad y oportunidades de penetrar en nuevos mercados, ampliando la espacialidad de operación de las unidades económicas.

En este contexto, se indagó a las empresas sobre cuatro factores fundamentales: el origen de las ideas para la innovación, las barreras para la innovación, su relación con entidades para la cofinanciación para la ejecución de proyectos de innovación y la participación en espacios para compartir conocimiento.

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

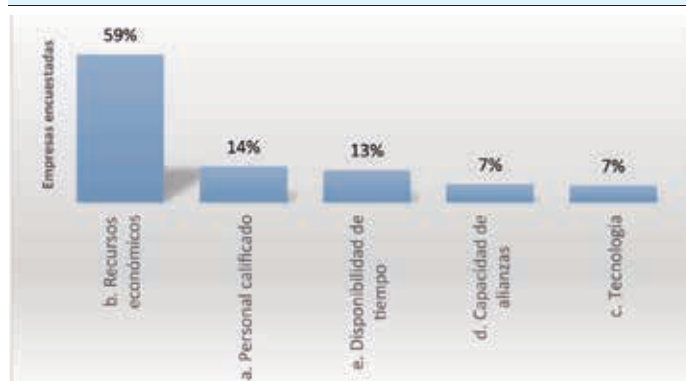


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 31

De acuerdo con las respuestas de los empresarios, en un 31% de los casos los procesos de generación de ideas son apoyados por uno de los departamentos o áreas internas de la organización y en segundo lugar, con una participación similar, se encuentran los proveedores.

Uno de los asuntos que deben ser fortalecidos son las relaciones de las empresas con las instituciones de educación, solo un 4% de los empresarios han desarrollado este tipo de interacción, específicamente, con los grupos de investigación a fin de establecer procesos de transferencia de conocimiento, formulación y ejecución de proyectos conjuntos, y la creación de sinergias y espacios para el desarrollo cooperativo (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 31).

Gráfica 9. Barreras para la innovación de las empresas encuestadas



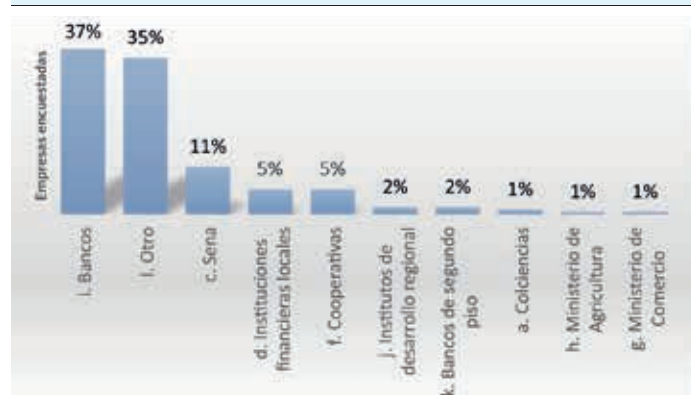
Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 32

Desde la perspectiva de los empresarios encuestados, la barrera principal que identifican para la innovación es la disponibilidad de recursos económicos con un 59% (Ver Gráfica 9). La innovación requiere de procesos de investigación y desarrollo, 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 clave. Respecto a ello, es satisfactorio que los empresarios encuestados, en su mayoría, no identifiquen como un obstáculo para la innovación la capacidad de generar alianzas. (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 32).

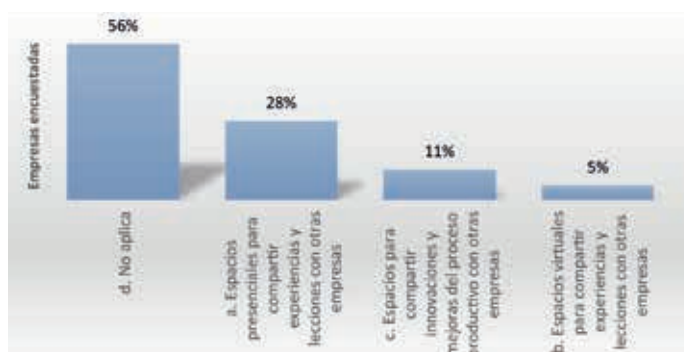
Gráfica 10. Instituciones para cofinanciar proyectos de innovación de las empresas encuestadas



Fuente Encuesta de Investigación Tejido empresarial, 2013. Pregunta 34

El 37% de los empresarios encuestados identifican a los bancos como los principales aliados para la cofinanciación de proyectos de innovación, por otra parte instituciones como Colciencias solo cuenta con un 1% de reconocimiento de los empresarios para este propósito y no se identifican programas como Innpulsa. La importancia de resaltar estas dos fuentes se debe a su orientación específica en la promoción de la innovación. Las razones por las cuales los empresarios no las identifican como fundamentales pueden deberse al desconocimiento que se tiene de ellas y sus convocatorias, a dificultades en la formulación adecuada de los proyectos, a que las empresas no se ajustan a los requerimientos de las convocatorias, entre otras (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 34).

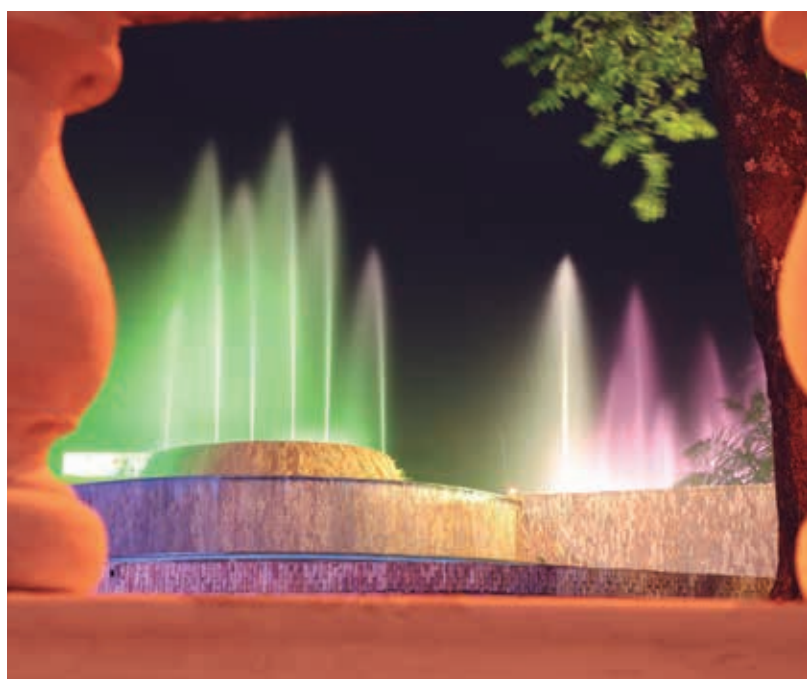
Gráfica 11. Espacios de intercambio de conocimientos de las empresas encuestadas



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

Un 56% de los empresarios encuestados no participa en espacios para compartir conocimiento. Por otro lado, los que sí lo hacen prefieren los espacios presenciales sobre los virtuales, 28% y 5% respectivamente. (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 40)

Teniendo en cuenta los resultados presentados en el numeral de sector empresarial y mercados, se aprecia que el tejido empresarial de Villavicencio tiene una mayor inclinación por el desarrollo de actividades enfocadas a comercio, servicios, turismo, agricultura y ganadería, y podría llegar a potencializarlas por medio de una promoción intensiva hacia la innovación.



2.2. Tejido Social

2.2.1. Salud

El principal factor de mortalidad está relacionado con causas violentas (16,7%), y a pesar que la cifra esté por debajo del promedio nacional sigue siendo un reto para las intervenciones de prevención y promoción. La segunda causa de muerte son enfermedades cardiovasculares (15,4%), lo que podría estar relacionado con hábitos alimenticios y estilos de vida de la población. Aunque existe una adecuada cobertura de atención del parto por médico (98,9%) se presentan problemáticas que desencadenan la muerte de niños menores de 5 años (10,3%). Las cifras presentadas en la Tabla 1 describen de forma general las condiciones en salud de la población del municipio.

Teniendo en cuenta los indicadores para el departamento y el país, la mayor parte de la población de Villavicencio se encuentra en condiciones de bienestar adecuadas, lo cual influye positivamente en el desarrollo de sus actividades laborales y productivas dentro del tejido empresarial con el que interactúa.

2.2.2.1. Educación básica y media¹⁰

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

En 2011, la cobertura neta de Villavicencio fue del 95,4%. La matrícula de estudiantes en el año 2011 en el municipio de Villavicencio para los niveles de básica y media fue de 105.588 alumnos, lo que representa un 48,30% de la matrícula del departamento del Meta (217.865 alumnos) y un 1% respecto al total de matrícula del país que fue de 11'016.635 alumnos¹¹. La participación del sector oficial en la matrícula total de Villavicencio para el año 2011 fue del 85,4%. Respecto a la zona de ubicación de los alumnos, el 91,7% estuvo ubicado en la zona urbana (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Por otra parte, en cuanto a la infraestructura educativa, Villavicencio contó en el 2012 con 271 sedes, de las cuales un 55% eran oficiales y un 45% eran no oficiales (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Tabla 1. Indicadores de salud de Villavicencio

N°	INDICADORES DE SALUD	UNIDAD	PAÍS	META	VILLAVICENCIO
1.	Indicadores socioeconómicos de hogares con cobertura nacional de servicios públicos				
1.1	Cobertura del servicio de acueducto (2005)	%	83,44	78,13	88,39
1.2	Cobertura del servicio de alcantarillado (2005)	%	73,08	78,77	89,9
2.	Indicadores de oferta de servicios de salud con coberturas de servicios de salud (2010)				
2.1	Atención del parto 2009. Partos atendidos por médico	%	98,25	97,83	98,93
2.2	Razón de médicos por cada 1000 habitantes	%	1,7	n.d.	n.d.
2.3	Cobertura Sistema General de Seguridad Social en Salud, 2005. Régimen contributivo	%	33,7	38,7	n.d.
3.	Indicadores de mortalidad				
3.1	Mortalidad por enfermedades transmisibles (% del total de muertes)	%	3,16	3,43	4,45
3.2	Mortalidad por enfermedades no transmisibles (% del total de muertes) Enfermedades cardiovasculares	%	20,87	17,51	15,94
3.3	Mortalidad por causas violentas (% del total de muertes) Accidentes, homicidios, suicidios	%	18	28,29	16,69
3.4	Mortalidad Infantil <5 años. 2009	%	5,91	7,66	10,29
3.5	Mortalidad Materna (% del total de muertes)	%	0,25	0,3	0,39
4.	Riesgos poblacionales				
4.1	Proporción de nacimientos en mujeres menores de 19 años (2009)	%	23,47	25,29	23,27

n.d: no disponible.

Fuente: Basada en el Boletín SISD No. 37. Indicadores Sociales Departamentales. DANE, Censo general 2005. DANE, Estadísticas vitales, 2009. Recursos Humanos de la Salud en Colombia. Balance, competencias y prospectiva, Tercera Edición, CENDEX. DANE Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional y departamental. Indicadores Sociales Departamentales. Ministerio de la Protección Social, Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia, 2010 – ENSIN. (Información organizada y consolidada por los autores).

2.2.2. Educación

La educación es uno de los factores relevantes en la construcción de capital social y humano, gracias a él la población logra desarrollarse y transformarse, al generar habilidades y competencias esenciales para la satisfacción de necesidades sociales e individuales. A continuación, se exponen algunas cifras en materia de educación básica y media.

Respecto a los niveles de desempeño promedio de los estudiantes de Villavicencio en las pruebas SABER 9, la Tabla 2 muestra que el 91% ha logrado aprobación y que en promedio los estudiantes presentan niveles por encima de la media obtenida a nivel nacional y resulta positivo que el 9% de ellos haya obtenido nivel avanzado.

10. De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional la educación básica comprende nueve grados que se desarrollan en dos ciclos: educación básica primaria de cinco grados y educación básica secundaria de cuatro grados. La educación media comprende dos grados.
11. El Ministerio de Educación Nacional compara el dato poblacional de niños y niñas dado por el DANE con el reporte de los estudiantes matriculados en los colegios.

Tabla 2. Resultados de la prueba SABER 9

Área	Desempeño					Diferencia con Colombia
	Avanzado	Satisfactorio	Mínimo	Insuficiente	Aprobado (mínimo a avanzado)	
Lenguaje	6%	50%	36%	8%	92%	6%
Matemáticas	6%	29%	53%	12%	88%	9%
Ciencias naturales	13%	35%	45%	7%	93%	5%
Competencias ciudadanas	12%	53%	27%	8%	92%	5%
Promedio	9%	42%	40%	9%	91%	6%

Fuente: Construcción propia con datos del ICFES, 2013

En el contexto de la educación básica y media, el municipio cuenta con una población joven cuyos resultados en las pruebas saber permiten establecer que hay una apropiación aceptable de los conocimientos y habilidades esenciales para el análisis, entendimiento y búsqueda de soluciones a problemas básicos; lo anterior puede tener influencia en la posibilidad de acceso a la educación superior y en el desempeño de esta población en la misma, impactando positivamente el tejido empresarial del municipio, este panorama se evidencia en los resultados de las pruebas SABER 9 (ICFES, 2013).

2.2.2.2. Educación superior

De acuerdo con la información suministrada por el Sistema Nacional de Información de Educación Superior –SNIES, el municipio cuenta con la presencia de 18 Instituciones de Educación Superior (IES), de las cuales, diez son universidades, cinco se encuentran en la categoría institución universitaria/escuela tecnológica y tres son instituciones tecnológicas (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Además, estas IES ofrecen un programa de doctorado, siete maestrías, 39 especializaciones, 64 programas universitarios, doce programas de formación técnica profesional y 28 programas de formación tecnológica. El número de alumnos matriculados en universidades para el primer semestre de 2010 fue de 8074 estudiantes, cifra que guarda una relación de 23 a 1, respecto al número de docentes para el mismo periodo (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

2.2.2.3. Presencia del SENA en Villavicencio

El SENA cuenta en la ciudad de Villavicencio con el Centro Agroindustrial del Meta y con el Centro de Industria y Servicios, en ambos oferta programas de formación entorno al desarrollo industrial y agrícola del departamento del Meta. Destacan el laboratorio de Seguridad y Salud en el trabajo y el grupo de investigación CISMTECH como iniciativas recientes que darán un impulso importante al tejido empresarial.

Tabla 3. Oferta de educación del SENA

CENTRO - NIVEL DE FORMACIÓN	NÚMERO DE APRENDICES	PORCENTAJE DE APRENDICES	NÚMERO DE CURSOS DICTADOS
Centro Agroindustrial del Meta	9.698	27,11%	440
Curso Especial	7.781	21,75%	350
Evento	24	0,07%	1
Técnico	652	1,82%	34
Técnico Profesional	161	0,45%	0
Tecnólogo	1.080	3,02%	55
Centro de Industria y Servicios Del Meta	25.924	72,46%	1.127
Auxiliar	114	0,32%	6
Curso Especial	15.052	42,07%	789
Evento	2.751	7,69%	18
Operario	96	0,27%	6
Técnico	6.066	16,96%	239
Técnico Profesional	297	0,83%	0
Tecnólogo	1.548	4,33%	69
Centro de Servicios de Salud	36	0,10%	1
Técnico	36	0,10%	1
Centro de Servicios Financieros	108	0,30%	5
Curso Especial	108	0,30%	5
Centro Industrial y de Aviación	11	0,03%	1
Curso Especial	11	0,03%	1
Total General	35.777	100,00%	1.574

Fuente: SENA, 2013.

2.2.2.4. Oferta educativa y cadenas productivas

En cuanto a las cadenas productivas de la zona, se observó que la cadena agropecuaria cuenta con un mayor respaldo de programas académicos ofertados por cuatro IES (Ministerio de Educación Nacional, 2013); como se vio en el numeral anterior el SENA cuenta con un centro de formación técnica.

El panorama anterior demuestra que la oferta de programas especializados que promueven la generación de competencias para atender las necesidades de las cadenas productivas, está centralizada en la cadena agropecuaria, también se identificó la existencia de una tecnología en turismo impartida por la Corporación Universitaria del Meta (SNIES Ministerio de Educación Nacional, 2012), el equipo investigador considera que la falta de una amplia y diversa oferta de educación superior relacionada con las cadenas productivas ralentiza el proceso de generación de valor y el desarrollo de competencias específicas.

2.2.2.5. Escolaridad de la fuerza laboral

Para la caracterización del tejido empresarial es importante conocer el nivel de escolaridad de la fuerza laboral. En este sentido, la encuesta indagó sobre el nivel de escolaridad de empleados por tipo de contrato, con el fin de observar si existen diferencias en el nivel de escolaridad exigido a trabajadores con contrato laboral o por prestación de servicios. Respecto a los empleados con contrato laboral la Tabla 4 presenta los resultados obtenidos.

Tabla 4. Nivel de escolaridad según tipo de contrato

Nivel educativo	Participación del nivel	Empleados con contrato laboral	Trabajadores por servicios o labor contratada	Total
Primaria	13%	77%	23%	100%
Secundaria	41%	65%	35%	100%
Universitario	39%	73%	27%	100%
Posgrado	7%	86%	14%	100%
Total	100%			
Promedio Ponderado		71%	29%	

Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial. Pregunta 3 y 4

De la información de la Tabla 4 es relevante observar la importante proporción de empleados con educación superior (39%). También es importante resaltar que de los empleados con estudios de secundaria un 65% son vinculados mediante contrato laboral y el restante con contrato de prestación de servicios. Un 86% de los trabajadores con posgrado cuenta con contrato laboral (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, preguntas 3 y 4).

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

2.2.3. Servicios públicos

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

Dentro de los análisis referentes a los servicios públicos no se incorporan los porcentajes de cobertura, pues la información registrada corresponde a los datos del censo 2005 y estos a la fecha han cambiado sustancialmente.

A diciembre de 2011 la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio E.S.P. contaba con 85.771 suscriptores para el servicio de acueducto, el 91,8% de ellos pertenecen al sector residencial. En cuanto al servicio de alcantarillado, para el mismo periodo de tiempo, Villavicencio contaba con 86.709 suscriptores de los cuales el 91,9% se cataloga como residencial, el 7,5% como comercial, un 0,28% como oficial y el 0,20% como industrial, esto según cifras del Sistema Único de Información –SUI (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2012).



De acuerdo al SUI para el año 2010, la Electrificadora del Meta S.A. E.S.P. es la empresa de energía eléctrica que provee el mayor suministro energético en Villavicencio para los diferentes sectores de consumo y en el 2012 contó con 134.563 suscriptores, de los cuales un 86,8% son catalogados como residenciales (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2012).

Al cierre de 2011, el SUI reportó 114.008 suscriptores al servicio de aseo de la empresa Bio Agrícola del Llano S.A E.S.P. catalogados como suscriptor residencial con una cobertura del 93,1% (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2012).

2.3. Cadenas Productivas

El tejido empresarial del municipio se compone por diferentes sectores económicos cuya actividad y desempeño influyen en la competitividad del territorio. A su vez, existen sectores específicos que han logrado una mayor consolidación y desarrollo que impacta y dinamiza positivamente la economía y el tejido social. En el presente ejercicio, con el concurso de la Cámara de Comercio de Villavicencio, se seleccionaron tres cadenas productivas para ser analizadas: agrícola, cárnicos y turismo. Adicionalmente, en el presente documento también se analiza la cadena del petróleo.

2.3.1. Agrícola

Según Finagro (2010), el departamento del Meta se caracteriza por ocupar el primer lugar en producción de palma de aceite (222.000 toneladas) a nivel nacional, el segundo lugar en arroz seco mecanizado (259.842 toneladas) y otro de los productos destacados es la soya con un aporte del 80% de la producción nacional (Benavides, 2011).

Este comportamiento que evidencia Finagro en cuanto a la posición de la palma y del arroz seco ocupada en producción por el departamento, también se evidencia en el documento “Doble calzada: Propulsora del Desarrollo Regional” (2004), suministrado por la Cámara de Comercio de Villavicencio. Adicionalmente se destaca que el arroz de riego (89.855 toneladas) y plátano (271.277 toneladas) ocupan el tercer lugar en el departamento, el maíz mecanizado (29.899 toneladas) en cuarto lugar. Otros cultivos importantes a destacar en la región son los cítricos (40.000 toneladas al año; naranja 45%, mandarina 35%, tangelo 10% y 10% limas ácidas) (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2012).

Alrededor de Villavicencio se localizan algunas de las zonas productivas agroindustriales del Meta y es uno de los municipios como mayor crecimiento de producción de maíz tecnificado y soya (DNP, 2007). Según la *Encuesta Nacional de Arroz Mecanizado*

del primer semestre de 2013, en Villavicencio existen 162 fincas dedicadas a la siembra de arroz mecanizado con un área de producción total de 10.171 hectáreas (DANE, 2013).

Vale la pena mencionar que en el registro mercantil 2012, no se identificó un número significativo de empresas agrícolas que permitiera establecer una muestra para la aplicación de la encuesta. Respecto a las actividades de transformación se identificaron 14 empresas dedicadas a la elaboración de productos de molinería y 11 en la elaboración de productos alimenticios. En cuanto a la comercialización de productos agrícolas al por menor fueron identificadas 92 empresas.

2.3.2. Cárnicos: carne bovina

De acuerdo con la encuesta nacional agropecuaria adelantada por el DANE durante el 2011, el departamento del Meta tuvo una participación 2'207.439 cabezas de ganado, lo cual equivale al 10% del total del inventario de ganado en el país; en el Meta esta actividad hace uso del 87,4% del suelo disponible, es decir, 4,68 millones de hectáreas, con una capacidad de carga de 1,8 cabeza/hectárea (Benavides, 2011); este panorama indica que la ganadería para el departamento es una de sus principales actividades económicas.

Por otra parte, algunas de las causas de las fluctuaciones en el inventario bovino durante los últimos años son: la no repoblación bovina (reducción del consumo per cápita de carne), el sostenimiento del precio interno, la no declaración del producto como libre de aftosa, todos estos factores restringen los procesos de exportación de carne bovina al exterior. También se evidenció que actualmente, se encuentra subutilizada la capacidad instalada del Frigorífico de Oriente S.A. (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2012).

Según registro mercantil a 2012, dentro de las principales empresas de la actividad ganadera del municipio de Villavicencio, se establecen 9 empresas dedicadas a actividades de procesamiento y conservación de productos cárnicos, 188 empresas cuyo objetivo es comercializar cárnicos al por menor y 58 que comercializan materias primas agropecuarias al por mayor.

2.3.3. Cadena productiva turismo

Según el Censo 2005, las actividades de hoteles y restaurantes participan en un 13,3% de la generación de empleo en Villavicencio y un 93% se encuentra en unidades económicas de uno a cinco empleados (DANE, 2005). Según registro mercantil, 1.170 empresas estuvieron dedicadas durante el 2012 a actividades relacionadas con el turismo entre las que se cuentan: explotación de la industria hotelera, prestación de servicios hoteleros y complementarios, servicio de restaurante, bares, alquiler de habitaciones y parqueadero (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2012).

En cuanto a la afluencia de turistas en el departamento, la información consignada en el documento Datos Observatorio Turístico 2013, en el periodo comprendido entre marzo y



agosto de 2013 el departamento del Meta recibió visitantes procedentes de Venezuela, Estados Unidos, Brasil, México, España, Argentina, entre otros países. Aunque en enero de 2013 el ingreso al parque de Las Malocas fue muy bajo (cerca a cero), en junio recibió a más de 27.000 turistas; por otra parte, el Bioparque Los Ocarros durante el mismo año tuvo una afluencia de 5.000 a 20.000 turistas mensuales. El documento señala la preferencia de los turistas por hospedarse en fincas turísticas, resaltando un incremento del 30% entre los años 2011 y 2012. (Instituto de Turismo del Meta, 2013)

El Instituto de Turismo del Meta realizó una medición del número de visitantes durante el 45° Torneo Internacional de Joropo 2013, encontrando que los principales motivos de visita fueron diversión 45,9% y cultura 31,5% (Instituto de Turismo del Meta, 2013).

Los resultados de la encuesta aplicada a los empresarios del sector turístico de Villavicencio muestran que en lo referente a la distribución del empleo un 50% de los puestos son ocupados por propietarios, socios y familiares sin remuneración y un 33% del personal se encuentra vinculado con contrato a término indefinido, en opinión del equipo investigador esta situación influye en la disminución en las tasas de rotación de personal, los procesos de gestión del conocimiento y la creación de cultura organizacional, entre otros (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 2).

Respecto al nivel de ventas el 67% de los empresarios encuestados en esta cadena registraron ingresos inferiores a \$10 millones, lo anterior puede atribuirse a factores como el tamaño de las unidades económicas estudiadas, una oferta de productos y servicios poco diferenciada y el bajo valor agregado, entre otros. Este comportamiento señala la importancia de establecer redes de cooperación sectoriales, que promuevan el crecimiento conjunto, la transferencia de conocimiento y la búsqueda de nuevos mercados por una mayor oferta de productos y servicios diferenciados (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 23).

2.3.4. Cadena petrolera en Villavicencio

El municipio de Villavicencio forma parte de la cuenca de los Llanos Orientales, actualmente en municipios aledaños se realizan exploraciones por parte de las empresas Ecopetrol, Pacific Rubiales, Petrominerales, Hocol, Canacol y Cepcolsa en busca de nuevos yacimientos que permitan aumentar la producción petrolera de esta zona del país.

En cuanto a la producción de crudo, los campos son explotados por Ecopetrol, Pacific Rubiales y Petrominerales; de estos se destacan los campos Rubiales, Castilla, Quifa, Castilla Norte, Chichimene, Chichimene Sw, Apiay, Apiay Este y Las Acacias con una producción media de 445.986 B.P.D.C. en el 2013 (Ministerio de Minas y Energía, 2013).

En el Meta existen tres estaciones recolectoras (Apiay, Surja y Libertad-Reforma) con capacidad de tratamiento de 45.000 barriles promedio día y 150.000 barriles de almacenamiento. La operación de transporte es realizada en su mayoría a través de carrotanques que llevan el crudo desde los campos de Villavicencio y del resto del Meta, hasta la estación de Vasconia, para posteriormente a través de la red de oleoductos del país ir hasta la refinería de Barrancabermeja o al puerto de Coveñas.

Es de destacar que, “La Empresa de Petróleos del Llano–LLANOPETROL está desarrollando un proyecto de construcción de una refinería en el Departamento del Meta. En este sentido se ha dado inicio a la identificación, precisión y definición de los aspectos conceptuales y técnicos que conduzcan a la definición, conceptualización y ejecución de un Proyecto cuyo objetivo final sería la construcción y puesta en marcha de la mencionada Refinería del Meta, esto con el fin de satisfacer la demanda de combustibles en la región y del Departamento del Meta, así como de estimular el crecimiento industrial y socio-económico de la misma y del país en general (Empresa de Petróleos del Llano–LLANOPETROL, 2014).

Frente a la operación de gas el gasoducto Apiay-Villavicencio-Bogotá tiene una longitud media de 133 kilómetros, transporta aproximadamente 15 millones de pies cúbicos por día –MPCD– de gas de los campos de Apiay, Sunia y Libertad.

2.3.4.1. El petróleo en la economía del municipio de Villavicencio

Comparando el presupuesto de Villavicencio (\$343.183.733.761 a 2013; Alcaldía de Villavicencio, 2012) con las regalías 2013-2014 que recibe se observa que estas corresponden al 4,5% del mismo (\$15.587.563.774 de 2013 a 2014; SGR, 2012), lo que deja claro que el gobierno local tiene una baja dependencia de esta fuente de recursos lo cual no desconoce la importancia de la actividad petrolera en el sistema económico y social del municipio; teniendo en cuenta que Ecopetrol es la empresa petrolera con mayor presencia en el municipio, a continuación observaremos el comportamiento de sus contrataciones.

Tabla 5. Contratación Ecopetrol en Villavicencio

Periodo	Contratación local	Total contratado / comprado	Participación local
2011	\$ 63.431.635.438	\$ 1.444.626.532.418	4%
2012	\$ 76.135.552.971	\$ 1.619.989.815.437	5%
Variación	20,0%	12,1%	

Fuente: Ecopetrol, 2012, Cálculos propios.

Al analizar las compras de Ecopetrol¹² de 2011 y 2012 resalta la creciente contratación local con un aumento del 20% (ver Tabla 5) se evidencia que al incrementarse las compras totales el valor de las compras locales aumenta en un 1%, lo cual genera un efecto positivo en el tejido empresarial.

2.4. Cultura, Normas y Costumbres

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

2.4.1. Ferias y fiestas

El departamento del Meta se caracteriza por su multiculturalidad resultado de procesos de colonización y mestizaje, en donde las tradiciones indígenas y el espíritu llanero se reúnen en un mismo espacio y se manifiestan en sus ferias y fiestas resultado de su cosmovisión particular. En este sentido, algunas de las celebraciones principales de Villavicencio son: Feria Agroindustrial, Equina, Bovina, Cultural y Turística, Torneo Internacional del Joropo (Reinado Internacional del Joropo), Encuentro Mundial del Coleo, Concurso Mundial de la Mujer Vaquera, aniversario de la fundación de la capital, entre otras (Ministerio Comercio, Industria y Turismo, 2010).

2.4.2. Principales atractivos turísticos

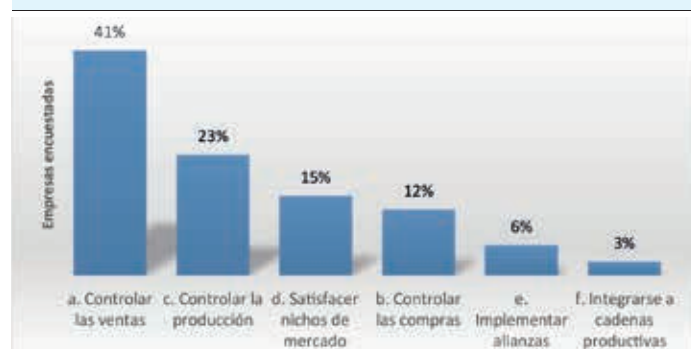
Entre los atractivos turísticos de Villavicencio se encuentra el Bioparque Los Ocarros, parque la Llanura, parque las Malocas, parque Agroecológico Merecure, parque del Hacha, parque los Libertadores, parque Las Banderas, Parque de los Periodistas, parque los Fundadores, Parque Los Estudiantes, Monumento Un Sendero hacia el Futuro, Monumento al Folclor Llanero, Monumento a la Biodiversidad, Monumento Cenit del Llano, Ruta Cristo Rey, Ruta La Escalinata, Ruta Vereda El Carmen, Ruta Lodoterapia, entre otros (Instituto de Turismo de Villavicencio, 2013).

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

2.4.3. Dinámicas y cultura del tejido empresarial

La interacción entre los actores culturales, económicos y sociales propende por nuevas dinámicas que impacten social, cultural e institucionalmente el Tejido Empresarial, de tal forma que, entre mayor sea el número de actores aumenta la calidad y cantidad de interacciones que determinan las características de un tejido fuerte, con proyección de crecimiento y expansión y una alta posibilidad de alianza con nuevas empresas más allá de los límites locales, permitiendo mayor espacialidad del tejido en el territorio.

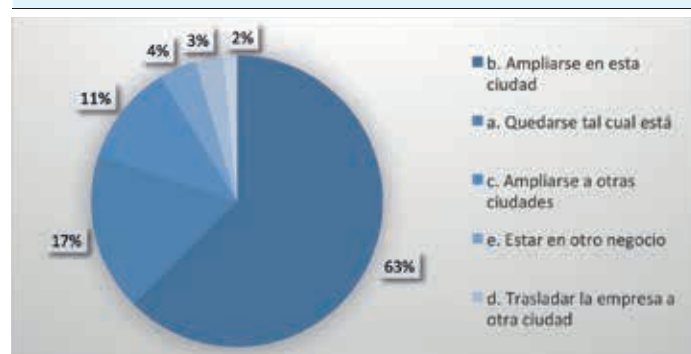
Gráfica 12. Proceso al que más tiempo dedican las empresas encuestadas



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

Respecto al uso del tiempo, el 41% de los empresarios encuestados del tejido empresarial de Villavicencio concentran su tiempo y esfuerzo al control de las ventas. Los empresarios encuestados dan más importancia a esta actividad sobre otras que podrían ser más estratégicas para el crecimiento de la empresa en el largo plazo como la búsqueda de alianzas o integración de cadenas, satisfacer nichos de mercados que pueden generar una gran oportunidad para trabajar sobre dinámicas que mejoren las interacciones del tejido empresarial y le proporcionen mayor fortaleza.

Gráfica 13. Planes de las empresas encuestadas para los próximos tres años



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

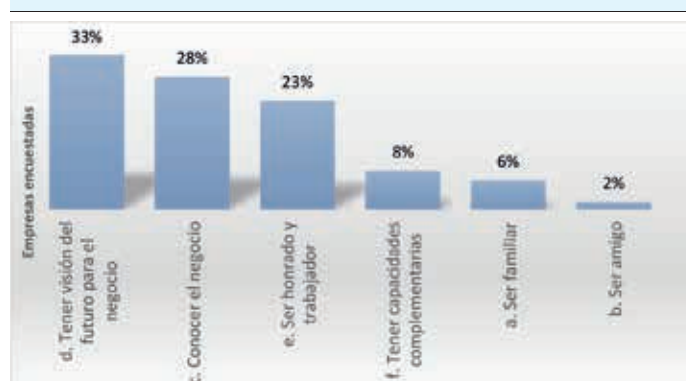
Como se observa en la Gráfica 13, el 63% de los empresarios encuestados planean en el corto plazo aumentar su presencia

local mediante acciones de expansión. Un 2% proyecta la liquidación de la empresa. Se observa en la mayoría de los encuestados la tendencia de concentrar sus actividades en el municipio y pocas acciones de ampliación de su espacialidad territorial (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 8).

2.4.4. Alianzas

Las alianzas con otros agentes económicos fomentan la creación de bienes y servicios con un mayor valor agregado por un mayor acceso a recursos, además propician encadenamientos verticales y de articulación horizontal. Para esto, se indagó acerca de los aliados comerciales más importantes para las empresas. En este sentido se preguntó a los empresarios sobre las razones para escoger socios, la identificación de principales aliados, el establecimiento de alianzas estratégicas, la pertenencia a gremios, los motivos para asociarse y la participación en espacios para compartir conocimiento.

Gráfica 14. Principales razones de las empresas encuestadas para escoger socios o dueños

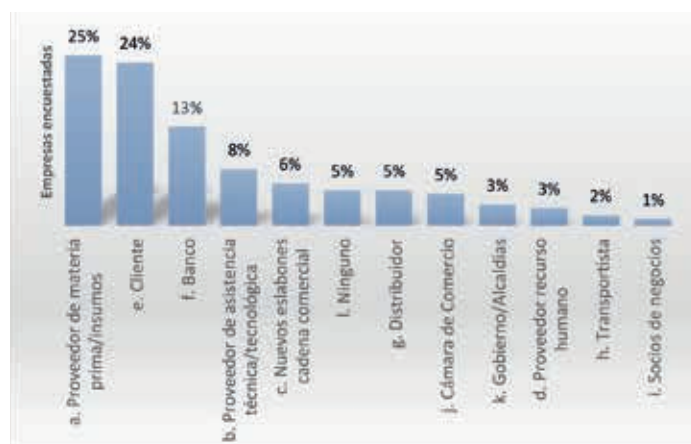


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 9.

El 33% de los encuestados considera que la principal razón para seleccionar un socio es que tenga visión del futuro, evidenciado un comportamiento estratégico orientado al largo plazo. Tan solo para un 2% de los empresarios los amigos tienen prioridad para ser socios de negocios (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 9).



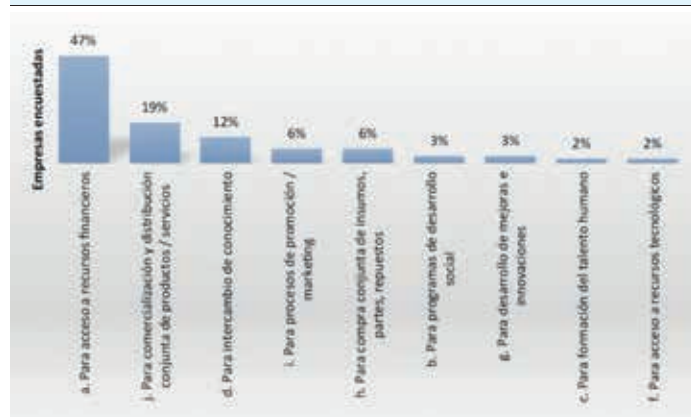
Gráfica 15. Aliados estratégicos de las empresas encuestadas



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

Para un 25% de los encuestados su principal aliado estratégico es el proveedor de materias primas e insumos, y en segundo lugar se ubican los clientes con un 24%. Este comportamiento muestra un ambiente favorable para el desarrollo de procesos de encadenamiento productivo (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 7).

Gráfica 16. Propósito de las alianzas de las empresas encuestadas

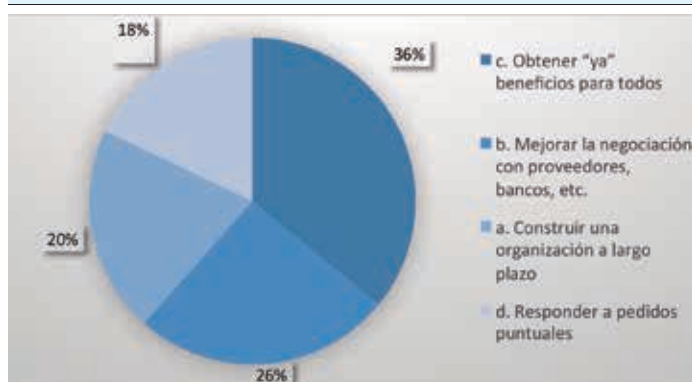


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 36.

Un 51% de los encuestados no realiza alianzas. Por otro lado, quienes establecen este tipo de relaciones un 23% lo hacen para acceder a recursos financieros, lo que puede obedecer a necesidades de liquidez para la operación del negocio. Y un 1% de encuestados hacen alianzas para el uso común de recursos especializados. Los resultados evidencian una cultura de negocios en los encuestados de relacionamiento reducido con otros actores del sistema territorial (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 36).



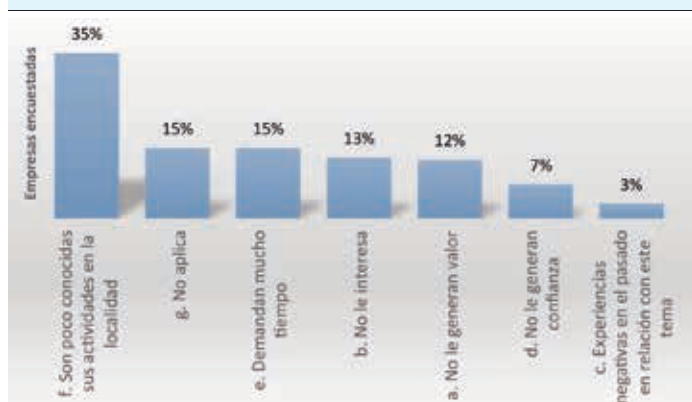
Gráfica 17. Principales razones de las empresas encuestadas para asociarse con una empresa



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

Para el 36% de los encuestados la principal razón para asociarse es obtener beneficios inmediatos para todos. En segundo lugar, con un 26% se encuentra la necesidad de mejorar la capacidad de negociar con proveedores, bancos, entre otros, y un 18% las asociaciones se realizan para responder a pedidos puntuales. Este resultado muestra que las alianzas con actores externos tienen propósitos de corto plazo (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 38).

Gráfica 18. Razones por las cuales las empresas no hacen parte de gremios o redes.



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

Un 85% de los encuestados no se encuentra agremiado; la razón principal se relaciona con el desconocimiento de las actividades de los gremios en la localidad con un 35%, y solo un 3% menciona haber tenido malas experiencias relacionadas con el tema. (UT UJTL-CORCA. Encuesta de investigación de tejido empresarial, 2013, pregunta 37). Que la mayoría de las empresas no deseen participar en estos espacios evidencia debilidades en los procesos de articulación horizontal y un bajo o inexistente reconocimiento de las ventajas que conlleva la asociatividad en el marco del mercado actual.

2.4.5. Institucionalidad frente al desarrollo empresarial de Villavicencio

La Alcaldía de Villavicencio, cuenta con secretarías cuya función tiene injerencia en el desarrollo del tejido empresarial y el tejido social, entre ellas se encuentran: la Secretaría de Competitividad y Desarrollo, cuyas actividades se concentran en el desarrollo rural y el desarrollo empresarial; la Secretaría de Educación vela por la calidad en la educación provista por las instituciones de educación públicas y ejerce control y vigilancia sobre todo el sistema educativo del municipio; la Secretaría de Infraestructura planifica, dirige y controla el desarrollo y aplicación de las políticas en materia de obras públicas, medio ambiente, espacio público, entre otros (Alcaldía de Villavicencio, 2013).

En el ámbito de los sectores económicos, el Plan de Desarrollo del Municipio de Villavicencio cuenta con el programa ‘Villavicencio Empresarial’ mediante el cual se promueve el desarrollo de subprogramas orientados a la innovación y el desarrollo empresarial, el emprendimiento, la formalidad empresarial y los créditos para las microempresas (Alcaldía de Villavicencio, 2012).

Los sectores con mayor apoyo en el Plan de Desarrollo del Municipio de Villavicencio son el turismo y el agrícola. Turismo cuenta con los siguientes objetivos: Mejorar la Competitividad, Mercadeo y Promoción de la Ciudad de Villavicencio como Destino Turístico, Fortalecer la Institucionalidad Pública y la Gestión Privada para el Turismo y Mejorar la Información para el Desarrollo Empresarial Competitivo. Por otra parte, el sector agrícola cuenta con los siguientes programas: Sistemas Productivos Agropecuarios Campesinos, Servicio de Asistencia Técnica Agropecuaria, Competitividad del Sector Agropecuario Campesino (Alcaldía de Villavicencio, 2013).

2.5. Infraestructura

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

Una infraestructura acorde a las necesidades de transporte, almacenamiento y comunicación, se identifica como un aspecto muy relevante en apoyo a un Tejido Empresarial fuerte y sostenible.



2.5.1. Infraestructura vial

Entre los corredores urbanos más importantes se encuentran: el Anillo Vial Central que distribuye el transporte urbano, la Avenida del Llano por la que fluye todo el sistema de tránsito regional, la Avenida Circunvalar por la que se moviliza el tráfico vehicular de cobertura urbana y el Anillo Perimetral o Vial que da salida parcial a todo el tráfico regional.

En cuanto a la red vial, Villavicencio cuenta con 17 vías terciarias con una longitud total de 183,07 kilómetros y dentro de los principales planes de ejecución vial en Villavicencio se encuentran. El proyecto para el mejoramiento y segunda calzada de la vía Bogotá – Villavicencio con una longitud total de 131 kilómetros y el proyecto de la malla vial del Meta, que comprende 188 kilómetros (INVÍAS, 2013).

2.5.2. Aeropuerto

El municipio cuenta con el Aeropuerto Nacional Vanguardia, situado 3 kilómetros al norte del centro de Villavicencio. Las aerolíneas que prestan el servicio son Avianca, LAN, Satena e Easyfly. El puerto aéreo del municipio transportó durante el año 2012 a 130.258 pasajeros, el 0,38% del total de pasajeros transportados en aeropuertos nacionales. Esto representó un incremento de 12,33% con respecto al año 2011 (Aeronáutica Civil, 2012).

2.5.3. Central de abasto

Villavicencio tiene una central de abasto llamada Central de Abastos de Villavicencio. Esta cuenta con una extensión total de 115.000 m², de los cuales 32.000 m² están construidos, 14.000 m² corresponden a bodegas y 18.000 m² a áreas comunes (Centro de acopio de Villavicencio).

2.5.4. Terminal de transporte

El municipio cuenta con la Terminal de transporte de Villavicencio. Esta ofrece variedad de servicios como transporte terrestre de pasajeros y encomiendas, salas de espera, parqueadero, guarda equipaje, baños, teléfonos públicos, cajeros electrónicos, maleteros y cabina de información turística. Además, cuenta con presencia de droguerías, oficinas de giros, casas de apuestas, restaurantes, víveres y licorería.

Cuenta también con bodega de encomiendas, servicio de taxi las 24 horas, seguridad, hotel, estación de servicio de combustibles, unidades sanitarias, estación de cambio de aceites, montallantas, lavadero de automotores (Terminal de transporte de Villavicencio, 2012).

3. ASPECTOS DE PROSPECTIVA

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

3.1. Situación Actual

La caracterización actual de las actividades de Villavicencio se realizó en términos de variables, las cuales se denominan claves, motrices, resultantes, excluidas y de pelotón. Los resultados del ejercicio se presentan en la Tabla 6.

De acuerdo con las dinámicas actuales del sistema territorial del municipio, las actividades de transporte presentan un comportamiento dual, pues influyen significativamente en otras actividades del tejido empresarial, y a su vez, son influenciadas por otras. Se observa que actividades como la educación, la prestación de servicios de consultoría y asesoría, acciones en infraestructura y las actividades de recreación son dinamizadores importantes que influyen en el desempeño del tejido empresarial.

3.2. Situación a Mediano Plazo. Variables Clave

Este es el escenario en el cual el sistema se estabilizará a mediano plazo si se mantienen las actuales tendencias y si no se actúa para cambiarlas. Las actividades que tendrán influencia y dependencia serán las siguientes: el comercio en procesos de abastecimiento local y regional; el transporte en la necesidad de expandir las fronteras de actuación del tejido empresarial; la oferta financiera para la inversión empresarial; los requerimientos de una oferta de productos diversificada y constante; el mejoramiento de la infraestructura de alojamiento y de la prestación de servicios de comidas (restaurantes) y la promoción de la productividad agrícola.

Esto refuerza la relevancia de estas actividades para el tejido empresarial. Es importante resaltar que la educación en el mediano plazo se convierte en una variable clave aumentando su influencia-dependencia en el tejido empresarial.

Tabla 6. Prospectiva – situación actual

Tipo de variable	Descripción del tipo de variable	Actividades identificadas
Variables clave	Con el mayor potencial de impacto sobre el sistema, por su alta influencia y alta dependencia	Transporte
Variables motrices	Con alta influencia en el sistema, pero no son influenciadas apreciablemente por las demás	Educación Actividades profesionales, científicas y técnicas. Infraestructura Actividades artísticas entretenimiento y recreación.
Variables resultantes	Influyen poco en el sistema pero son muy influenciadas por las demás	Agricultura Comercio Minas Aguas Distribución, gestión y suministro de electricidad y gas
Variables excluidas	Son poco influyentes y poco dependientes de las demás	Participación en redes Inmobiliarias
Variables pelotón	Son medianamente influyentes y medianamente dependientes.	Manufactura Construcción Salud Seguridad

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación 2013



4. CONCLUSIONES

Las conclusiones sobre el tejido empresarial de Villavicencio se articularon en torno a 18 dimensiones, producto del marco teórico, y sustentadas en las fuentes de información. Para facilitar la formación de un panorama del tejido empresarial del municipio y un efectivo discernimiento de las actividades económicas por fortalecer, las dieciocho dimensiones de análisis se distribuyeron en cinco grupos, que son: 4.1.) Fortaleza Actual del Tejido Empresarial; 4.2.) Integración del Tejido Empresarial; 4.3.) Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial; 4.4.) Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender su Espacialidad y 4.5.) Cultura para Los Negocios. La mayor parte de las conclusiones aquí presentadas se sustentan en los resultados de la encuesta de caracterización del tejido empresarial de Villavicencio.

4.1. Fortaleza Actual del Tejido Empresarial

Este primer grupo está compuesto por las dimensiones del tejido empresarial: Financiación del Tejido Empresarial; Capacidad de Autoabastecimiento del Tejido Empresarial; Relación Infraestructura – Tejido Empresarial y; Estructura de Costos del Tejido Empresarial.

En Villavicencio existe una adecuada presencia de instituciones financieras que dan apoyo al desarrollo del tejido empresarial. El comportamiento de financiación externa de la operación de las empresas encuestadas evidencia que para un 49% de ellas la relación del endeudamiento versus sus ingresos por ventas es menor al 25%. El equipo investigador considera que las condiciones del mercado financiero de Villavicencio son adecuadas para el desarrollo del tejido empresarial. Teniendo en cuenta que el tejido empresarial se compone en su mayoría por Mipymes, sería interesante que un estudio posterior determine y valore la existencia de barreras de acceso al crédito en este tipo de organizaciones.

La capacidad de autoabastecimiento que tiene Villavicencio soporta las actividades económicas del municipio. Para un 62% de los empresarios encuestados su proveedor principal es de origen local, mientras que un 35% recurre a proveedores nacionales en búsqueda de materias primas e insumos más especializados que no son de fácil acceso para la región. Por otra parte, solo un 9% de

las unidades económicas del municipio se dedican a actividades de transformación y el sector comercio concentra un gran porcentaje de la actividad de Villavicencio, los centros comerciales ofrecen principalmente productos de marcas internacionales. Para mejorar la capacidad de autoabastecimiento una ruta de acción puede ser fomentar actividades industriales que generen productos para autoconsumo masivo para la región; además se hace necesario desarrollar las marcas y el posicionamiento de las empresas de Villavicencio.

Respecto a infraestructura, Villavicencio cuenta con importantes corredores viales que lo comunican con otras ciudades del país y municipios cercanos, dada la fuerte articulación existente entre el tejido empresarial de Villavicencio y el de Bogotá, la operación de la vía que comunica las dos ciudades es un factor clave para la sostenibilidad y fortaleza del tejido. El aeropuerto facilita el tránsito de pasajeros y carga a Bogotá y a otros destinos en especial a otros municipios de la Orinoquia Colombiana. Como punto estratégico de comunicación entre la Orinoquia y el resto de Colombia es necesario mantener en constante mejoramiento y ampliación la infraestructura de Villavicencio.

Frente a la prestación de servicios públicos actualmente este factor permite la operación del tejido empresarial de forma adecuada. Teniendo en cuenta el impulso que se le viene dando a la actividad turística es fundamental mantener un elevado estándar de calidad a precios razonables de los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo y energía, pues en todos los eslabones de la cadena productiva son parte fundamental de la operación y del costo.

En cuanto a la estructura de costos se aprecia en las empresas estudiadas que rubros como inventarios, arrendamiento y costos financieros mantuvieron una relación de costos-ingresos sostenible, los costos con mayor relevancia corresponden al uso del espacio físico y a la compra y almacenamiento de inventarios. En este punto vale la pena realizar estudios de profundización que determinen cuál es la estructura de costos de las actividades que dinamizan el tejido empresarial e identifiquen estrategias que aumenten la productividad.

4.2. Integración del Tejido Empresarial

El segundo grupo de dimensiones del tejido empresarial está compuesto por: Cadenas Productivas, Capacidad para Generar Empleo, Niveles de Formalidad y Diversidad de Actividades Económicas.

Frente a la dimensión de Cadenas Productivas, en Villavicencio la actividad petrolera y su cadena de proveeduría son en la actualidad el motor central de la actividad económica; más de cinco petroleras tienen hoy operaciones en el municipio, Ecopetrol, la de mayor relevancia, realizó compras locales en el 2012 por el equivalente al 22% del presupuesto municipal del 2013. Las actividades relacionadas con los sectores agrícola, de cárnicos y turismo vienen consolidándose como dinamizadores

del Tejido Empresarial, teniendo en cuenta que estas actividades son importantes generadores de empleo y crecimiento económico es estratégico trabajar en su consolidación. Dicha consolidación se da con el fortalecimiento de las unidades productivas de las mismas orientado a: tecnificar los procesos de transformación para generar productos de mayor valor agregado; fortalecer las estrategias de mercadeo empresarial; desarrollar la visión estratégica de largo plazo en las empresas; y fomentar alianzas que generen encadenamiento de los eslabones de las cadenas productivas.

Con el propósito de mejorar la capacidad del tejido empresarial para generar empleo es necesario enfocar esfuerzos en procesos de consolidación de las empresas que emplean como máximo a cinco trabajadores, pues tienen una participación del 89% en el mercado laboral (DANE, 2005). Este esfuerzo debe articularse con la dinamización de las actividades agrícolas, cárnica, y de turismo, para lograr un efecto positivo de mayor impacto en el tejido empresarial. Otra de las acciones clave para mejorar la capacidad de generar empleo es apoyar la consolidación de las empresas informales; en este punto el equipo investigador considera que la formalización empresarial es un efecto de la consolidación administrativa y de mercado de las empresas, por ello recomienda que los proyectos de formalización inicien con un componente de consolidación de las unidades productivas y luego realicen los procesos de registro y legalización.

Otro de los factores que inciden en la sostenibilidad del tejido empresarial es la capacidad de diversificar su oferta de productos y servicios. Al respecto, Villavicencio presenta una concentración fuerte en actividades de comercio relacionadas con el comercio al por menor y servicios para el consumo local. Por lo anterior, es necesario fomentar emprendimientos y fortalecer las empresas en actividades económicas de mayor especialización que se puedan articular a las cadenas agrícola, de cárnica y turística; por ejemplo: empresas que elaboren ropa de cama y baño, empresas que confeccionen uniformes y ropa de trabajo, empresas que procesen alimentos, empresas que produzcan muebles de oficina, empresas que elaboren insumos agrícolas, empresas que presenten servicios de reparación de maquinaria y equipos, empresas de transporte de carga que aseguren la cadena de frío, organizaciones de servicios culturales y entretenimiento, entre otras.

La red de emprendimiento de Villavicencio ha mostrado dinamismo y actividad constante desde su fundación llevando a cabo importantes iniciativas de apoyo a emprendedores, por lo anterior se propone que en los próximos años sus acciones hagan énfasis en las actividades mencionadas.

4.3. Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial

El tercer grupo de dimensiones del tejido empresarial, lo componen la Capacidad para Generar Valor y Capacidad de Crecimiento Empresarial.

De acuerdo con la distribución por unidades económicas, en el tejido empresarial se desarrollan principalmente actividades de comercio, las cuales centran su valor agregado en hacer disponible una oferta de productos no generados en el territorio. La mayor capacidad para generar valor se encuentra en el sector productivo (agropecuaria, agroindustria e industria) y el sector servicios (turismo y conexos), para lo se debe balancear y especializar las competencias y capacidades del territorio con los requerimientos y necesidades de los mercados. En este sentido el plan de desarrollo del municipio, los programas de los Centros del Sena y los proyectos de Cámara de Comercio están adecuadamente enfocados.

En cuanto a la capacidad del crecimiento del tejido empresarial, según los datos arrojados por la encuesta realizada, el 63% de empresarios piensan en ampliarse en el municipio lo cual muestra un importante interés por parte de los empresarios por crecer. Para que esa intención pueda materializarse se requiere que las empresas desarrollen una mejor estrategia de mercado pues se observó que los empresarios encuestados se enfocan en el desarrollo del elemento producto de la estrategia, dando escaso énfasis a la distribución, el precio y la promoción comercial. Aspectos ligados al crecimiento empresarial como la presencia en internet son una limitación enorme para el crecimiento del tejido empresarial, teniendo en cuenta que de los empresarios encuestados solo el 14,94% tiene página web.

En Villavicencio tanto las empresas privadas como el estado en los próximos años planean realizar importantes inversiones; para que estas logren un impacto en el crecimiento del tejido es necesario que los empresarios mejoren además de su productividad, su competitividad y su estrategia de mercadeo.

4.4. Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender su Espacialidad

El cuarto grupo de dimensiones del tejido empresarial se compone de: Capacidad Innovadora del Tejido empresarial, Capacidad Exportadora del Tejido Empresarial, Grado de Apropiación de Tendencias de Negocio y Producción Mundiales; y Capacidad de Competir del Tejido Empresarial.

Respecto a la capacidad innovadora del tejido empresarial, se observó que la principal barrera que los empresarios encuestados identifican para innovar es el acceso a recursos, en este sentido los empresarios también manifiestan que al financiar estos procesos utilizan los bancos como principal fuente de recursos, la única fuente de financiación pública que identifican de manera relevante es el SENA; programas de Innpulsa, Colciencias y Bancoldex en este sentido no son visibles para los empresarios.

Respecto a la capacidad innovadora del tejido empresarial vale la pena mencionar que Villavicencio tiene una presencia adecuada de instituciones de educación superior que contribuyen significativamente a dar sustento a procesos de investigación y desarrollo mediante sus grupos de investigación, a pesar de esto, se evidencia en los empresarios encuestados una baja

conexión con estas entidades para la promoción de procesos de innovación, pues tan un solo un 4% de los encuestados recurre a ellas como fuente de para desarrollar procesos de innovación,

Para incrementar la capacidad innovadora se requiere aumentar la difusión y cobertura de los programas de innovación públicos, al tiempo debe promoverse de forma decidida el acercamiento de las universidades y sus grupos de investigación con las empresas.

Villavicencio cuenta con infraestructura de transporte que le brinda oportunidades al tejido empresarial de trascender su operación territorialmente; sin embargo, de acuerdo con los resultados de la encuesta tan solo un 4% atiende el mercado nacional y un 1% reporta ventas en el extranjero. El tejido empresarial se encuentra altamente concentrado en atender el mercado interno, conclusión que se apoya en que para los empresarios encuestados el 85% de los clientes principales están en Villavicencio, el 57% define como su principal mercado a Villavicencio y 72% de las ventas las realizan a nivel local.

Es necesario aumentar la capacidad de las empresas para buscar mercados fuera de la ciudad, en este sentido iniciativas como Expo Cámara, las misiones comerciales y las ruedas de negocio de la Cámara de Comercio, o como la Macro rueda de negocios organizada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Alcaldía de Villavicencio son de gran importancia para el tejido empresarial.

La apropiación de las tendencias de negocio y producción mundiales exige la realización de procesos de vigilancia e inteligencia competitiva y procesos de ajuste teniendo en cuenta la orientación estratégica y las características operativas de las empresas. Una de las megatendencias de los negocios se relaciona con la era digital, al respecto los empresarios encuestados en su mayoría no poseen página web (85%) que haga visible su oferta.

Frente a la tendencia global de generar imagen y marca se observó que el 76% de los empresarios encuestados no tienen marca. En cuanto a la certificación y normalización de procesos se observó que solo el 10% de los encuestados cuenta con una certificación. Teniendo en cuenta que las actividades turísticas son muy sensibles a las tendencias globales de marca y presencia en internet, que los procesos agroindustriales y cárnicos están estrechamente ligados con la normalización-certificación de la producción y manipulación de alimentos, las empresas deben consolidar sus competencias en estas temáticas.

La capacidad de competir depende de la construcción y fortaleza de capacidades especiales de las empresas que resultan de esfuerzos de diferenciación y/o del aprovechamiento de economías de escala. Al respecto, el perfil económico del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010) sitúa al departamento del Meta en el puesto 13 de 29 en el ranking de competitividad y en el indicador de fortaleza de la economía obtuvo una calificación de 4 (Medio - Bajo), situación que se puede asemejar a la de Villavicencio. Para aumentar la capacidad



competitiva de los empresarios se requiere profundizar en la habilidad de las empresas para plantear su estrategia y construir procesos de largo plazo. Como se observó en la encuesta la mayoría de los empresarios plantea su estrategia de mercadeo excesivamente centrada en el producto, y las alianzas que realizan tienen fines financieros y de corto plazo.

4.5. Cultura para los Negocios

El quinto, y último, grupo de dimensiones del tejido empresarial los conforman la Capacidad para Trabajar en Comunidad; Relación Tejido Empresarial - Tejido Social; Relación Instituciones Públicas y Empresas y; Cultura para Hacer Negocios.

De acuerdo con la encuesta un 51% de los empresarios no realizan alianzas y un 85% no pertenece a gremios o asociaciones, lo que afecta los procesos de construcción de capacidades empresariales, implica un mayor desgaste de los recursos y obstaculiza el encadenamiento productivo. Con base en lo anterior, se precisa la creación y fortalecimiento de espacios de comunicación interempresarial. Iniciativas como *Turismo Negocia* y las ferias y eventos organizados por la

Cámara de Comercio son un buen punto de acción para mejorar la capacidad para trabajar en comunidad.

El tejido empresarial se nutre de las capacidades productivas del tejido social y al mismo tiempo genera empleo. El escenario de salud y educación que presenta Villavicencio es favorable para el tejido empresarial, los niveles de desempeño de los estudiantes en educación básica, la amplia oferta de educación superior y los indicadores de salud respaldan esta afirmación. El equipo investigador considera que para que este factor aumente su incidencia positiva un buen camino es impulsar procesos de especialización de la educación superior relativo a actividades económicas como el turismo y la agroindustria.

La Alcaldía contempla en el Plan de Desarrollo diversos proyectos y actividades de fortalecimiento y fomento empresarial, La Gobernación del Meta y varios Ministerios han desarrollado procesos y proyectos en los últimos años para apoyar a los empresarios, la Cámara de Comercio ha venido desarrollando más y mejores productos para los empresarios, esta sumatoria de esfuerzos indica una relación de apoyo a los empresarios

por parte de la institucionalidad que es constante y fortalece el tejido empresarial.

Un aspecto a mejorar es el posicionamiento que como aliados tienen las entidades públicas y las organizaciones empresariales; los resultados de la encuesta muestran que solo un 5% identifica a la Cámara de Comercio como su aliado y solo un 3% a la Alcaldía; en el mismo sentido, la encuesta muestra que solo el 9% de los empresarios interactúan regularmente con la Cámara de Comercio como un punto de apoyo y que solo el 2% interactúan con la Alcaldía.

5. ACTIVIDADES POR FORTALECER

Luego de revisar a profundidad los resultados y conclusiones del presente documento, se establecieron las actividades económicas que deben fortalecerse de manera prioritaria en el Tejido Empresarial del Villavicencio, las cuales se agruparon en las siguientes categorías: de vanguardia, de prospectiva, de apoyo a las actividades económicas, de apoyo a la población del tejido y afines con las tendencias globales de los negocios y se enuncian en la Tabla 7.

Tabla 7¹³. Actividades por Fortalecer

Actividades de vanguardia	Acciones
Alojamiento y servicios de comida	Es necesario incrementar la competitividad de las empresas asociadas a la actividad turística, de manera que contribuyan a aumentar las exportaciones del municipio aprovechando la cultura y el paisaje como atractivos turísticos.
Transporte y almacenamiento	Mejoramiento de la infraestructura de transporte y almacenamiento (cadena de frío) para productos agropecuarios. Fortalecimiento a las empresas de transporte de carga y pasajeros que favorezcan la llegada de turistas y faciliten la salida de productos a otros tejidos empresariales.
Agricultura, Ganadería y Pesca	En combinación con actividades de ciencia, tecnología e innovación, para integrar productos de alto valor agregado en la cadena productiva.
Comercio	Desarrollar la capacidad para crear valor en este sector, teniendo en cuenta que el municipio es un destacado nodo comercial.
Actividades de la prospectiva	Acciones
Manufactura	Promoción de la competitividad del subsector industrial de alimentos para el aprovechamiento de la vocación agropecuaria del municipio (cárnicos, frutas).
Construcción	Obras civiles de infraestructura para la ciudad y para actividades recreativas.
Actividades de apoyo a las actividades económicas	Acciones
Actividades profesionales, científicas y técnicas	Alineadas con necesidades específicas de la región como veterinarias, profesionales y consultores del agro, profesionales y consultores del sector Turismo
Educación	Programas de educación superior especializados en sectores de agricultura, ganadería y pesca.
Actividades de apoyo a la población del Tejido	Acciones
Aguas	Ampliación de la distribución y gestión de aguas
Actividades afines con tendencias globales de los negocios	Acciones
Desarrollo Web	Comercio Electrónico, visibilización de la oferta de productos y servicios.
Bioteología	Investigación y desarrollo del sector biotecnológico enfocado en el sector agrícola, ganadería y pesca.

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

Asociatividad: la asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con mayores oportunidades de acceso a servicios, compra de insumos, comercialización y financiamiento. La asociatividad facilita la diferenciación de sus productos y servicios, así como los siguientes beneficios: ampliar economías de escala, alcanzar nuevos mercados, acelerar proceso de aprendizaje mutuo, aumentar poder de negociación con clientes y proveedores, alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, responder a las señales del mercado, entre otros. (Cámara de Comercio de Cartagena, 2013).

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

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

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

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, siendo cero donde

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

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

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

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

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

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

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

Estrategia: la estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de

la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. (Universidad Nacional de Colombia).

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

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

También es definida como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas. (Manual de OSLO de la OCDE, 2005).

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

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

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

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

Sostenibilidad: el desarrollo sostenible puede ser definido como “un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para

atender sus propias necesidades. Esta definición fue empleada por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, creada en 1983” (Naciones Unidas).

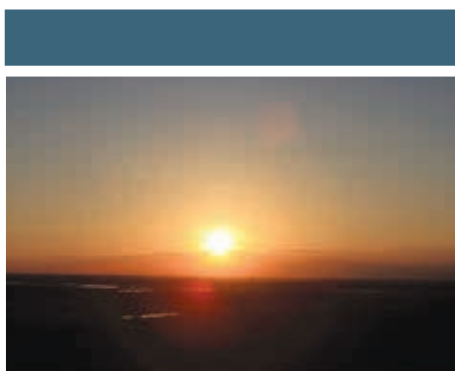
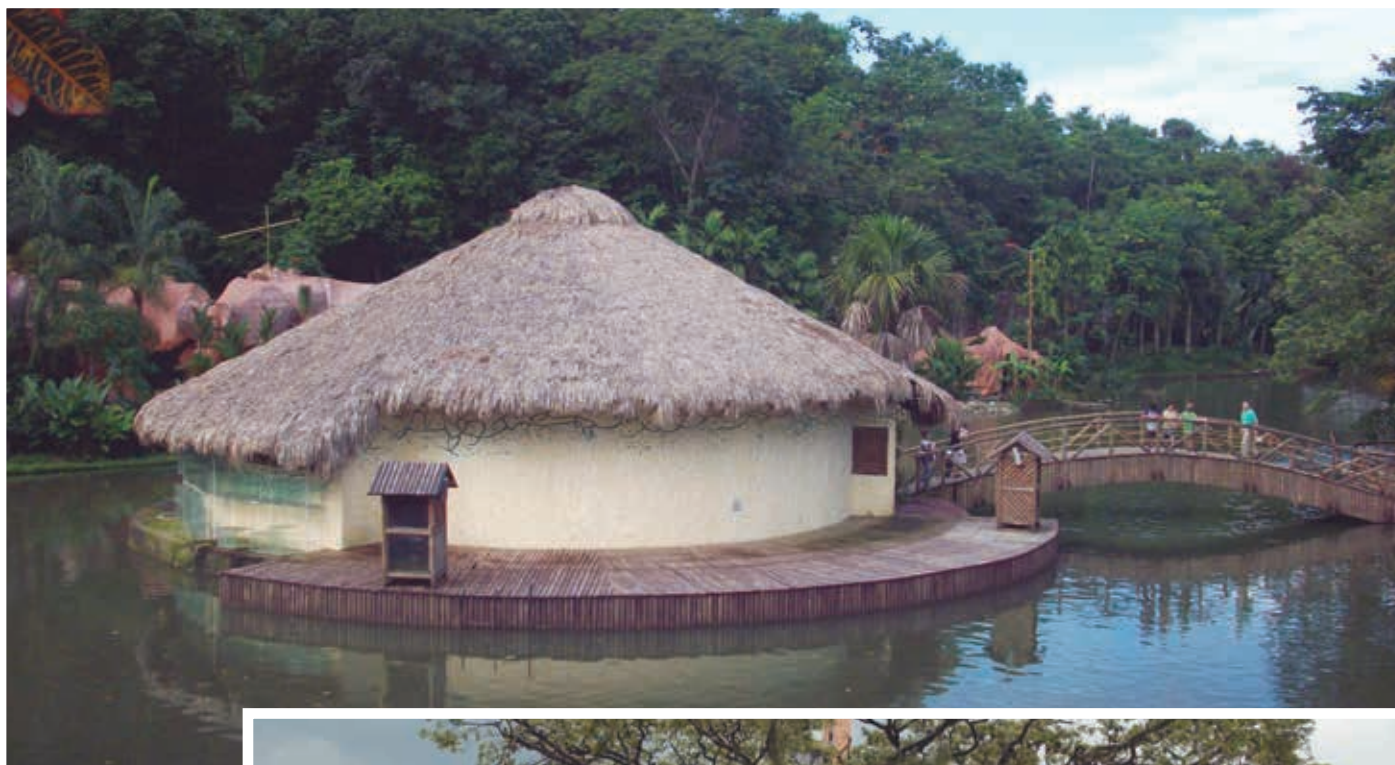
Tejido Empresarial: los tejidos empresariales son el entramado de actores económicos, institucionales y culturales que dan origen a las actividades económicas de determinada región (Marco teórico de Investigación del Tejido Empresarial)

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

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

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

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



- Aeronáutica Civil. (diciembre de 2012). Estadísticas Origen Destino diciembre 2012. Recuperado en diciembre de 2013, de <http://www.aerocivil.gov.co/AIS/AIP/AIP%20Generalidades/Aerodromos/04%20AD%201.3.pdf>
- Alcaldía de Medellín. (s.f.). Plan de desarrollo de El Poblado. Recuperado en 2013, de <http://www.plannedesarrollodelpoblado.com/web/index.php/pdl-poblado/principios-orientadores/tejido-social>
- Alcaldía de Villavicencio. (2012). Plan de Desarrollo Villavicencio Sin Miedo “Gobierno de la Ciudad” 2012-2015. Villavicencio.
- Alcaldía de Villavicencio. (2013). Nuestra Entidad. Recuperado en 2013, de http://www.villavicencio.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=164
- Alcaldía Municipal. (diciembre de 2012). Normatividad. Recuperado en diciembre de 2013, de Acuerdo Municipal de Aprobación Presupuestal para el Año Fiscal 2013.
- Artículo 2°, Ley 617 de 2000. (s.f.). Categorización de Departamentos, Distritos y Municipios. Recuperado en agosto de 2013, de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Publicaciones/Manuales/Ley%20617%20de%20200%20version%202008.pdf>
- Asociación Colombiana de Centros Comerciales. (2013). Nuestros Asociados. Recuperado en diciembre de 2013, de Georeferenciación por departamentos: http://www.acecolombia.org/ace_wordpress/?page_id=41
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (2000). *Harnessing Complexity*. New York: Basic Books.
- Benavides, J. (2011). *El Desarrollo Económico de la Orinoquía. Como Aprendizaje y Construcción de Instituciones*. Recuperado en 2013, de CAF y Fedesarrollo: <http://www.caf.com/media/3783/desarrolloorinoquia.pdf>
- Cámara de Comercio de Cartagena. (2013). Fortalecimiento Empresarial. Recuperado en diciembre de 2013, de <http://www.cccartagena.org.co/asociatividadempresarial.php>
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (2012). Base de datos de registros mercantiles. Villavicencio.
- Cámara de Comercio de Villavicencio (2012). *Doble Calzada: Propulsora del Desarrollo Regional. Productividad y Competitividad Meta*.
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (Noviembre de 2012). *Observatorio Económico Regional – OER*.
- Capello, R. (2007). *Regional Economics*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Centro de acopio de Villavicencio. (s.f.). cav.com.co. Recuperado en agosto de 2013, de www.cav.com.co
- Cordero-Salas, P., Chavarría, H., Echeverri, R., & Sepúlveda, S. (2003). *Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo*. Cuaderno Técnico/IIICA, (23).
- DANE. (2005). Censo General. Obtenido de <http://190.25.231.242/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CG2005BASICO&MAIN=WebServerMain.inl>
- DANE. (2007). *Glosario de Términos- CSC*. Recuperado en 2013, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/glosario.pdf
- DANE. (2009). *Metodología Informalidad Gran Encuesta Integrada de Hogares-GEIH*.

- DANE. (13 de noviembre de 2010). Censos y Demografía. Recuperado en diciembre de 2013, de Boletín municipal Censo General 2005: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/>
- DANE. (Junio de 2011). Censos y Demografía. Recuperado en diciembre de 2013, de Proyecciones de población: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/VisorCertificaPPO_Oct11.xls
- DANE. (2012). Cuentas Departamentales. Recuperado en diciembre de 2013, de PIB departamental: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/PIB_Departamentos_2012prel.xls
- DANE. (2012). Mercado Laboral por Departamento. Recuperado en diciembre de 2013, de <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/por-departamentos>
- DANE. (2013). Proyecciones de Población por Departamentos. Recuperado en 24 de 11 de 2013, de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>
- DNP. (2007). Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento Regional Meta. Recuperado en 2013, de <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20interna%20Meta.pdf>
- Ecopetrol. (2006). Mapa de Infraestructura Petrolera en Colombia.
- Empresa de Petróleos del Llano–LLANOPETROL. (2004). LLANOPETROL, Construyendo Futuro. Recuperado en 2014 de http://www.llanopetrol.com.co/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=67
- Federación Colombiana de Municipios. (2013). Federación Colombiana de Municipios. Recuperado en 2013, de Sistema de información básica municipal: http://www.fcm.org.co/index.php?id=140&no_cache=1&L=havvyfpekuow
- Garay, L. J. (1998). Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1967-1996. Recuperado en 2013, de Biblioteca Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>
- Godet, M. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. España: Cuadernos de LIPS.
- Gobernación del Meta. (2011). Plan Regional de Competitividad.
- Google Maps. (2013). Google maps. Recuperado en diciembre de 2013, de <https://maps.google.es/>
- Hirschman, A. (1958). The Strategy of Economic Development. New Haven: Yale University.
- ICFES. (2013). Prueba SABER Pro Noveno. Villavicencio.
- IGAC. (2003). Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Recuperado en 26 de 12 de 2013, de Geoportal: <http://geoportal.igac.gov.co/ssigl2.0/visor/galeria.req?mapald=36>
- Instituto de Turismo de Villavicencio. (2013). Villavicencio. Recuperado en 2013, de <http://www.turismovillavicencio.gov.co/site/villavicencio>
- Instituto de Turismo del Meta. (2013). Observatorio Turístico. Recuperado en 2014, de <file:///C:/Users/equipo3/Downloads/datosobservatorioturistico2013.pdf>
- INVÍAS. (agosto de 2013). Longitud de vías terciarias en el municipio. (E. UT-UJTL-CORCA, Entrevistador)
- Krugman, P., Fujita, M., & Venables, A. (2000). Antecedentes II: La Ciencia Regional. Economía Espacial: las Ciudades, las Regiones y el Comercio Internacional. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- León, A., & Caicedo, H. (2011). La Economía Informal En Villavicencio. Universidad de los Llanos.

- Ley 617 de 2000 Art. 2°. (2000). Categorización de Departamentos, Distritos y Municipios. Recuperado en agosto de 2013, de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Publicaciones/Manuales/Ley%20617%20de%202000%20version%202008.pdf>
- Manrique, O. L. (2006). Fuentes de las Economías de Aglomeración: una Revisión Bibliográfica. Cuadernos de Economía, págs 53-74.
- Mercosur & Mercosul. (2006). Cadenas productivas en el Mercosur. Los Foros de Competitividad del Mercosur, una Herramienta para la Integración Productiva y la Cooperación Regional. Montevideo, Uruguay.
- Ministerio CIT. (2010). Viceministerio de Turismo. Recuperado en diciembre de 2013, de Guías Turísticas Departamentales: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=17628>
- Ministerio Comercio, Industria y Turismo. (2010). Viceministerio de Turismo. Recuperado en diciembre de 2013, de Guías Turísticas Departamentales: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=17628>
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). Estadísticas del Sector Educativo. Obtenido de http://menweb.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal.php?begin=1&seccion=9&id_categoria=2
- Ministerio de Educación Nacional. (12 de Diciembre de 2013). Sistema Nacional de Información de Educación Superior. Recuperado en 23 de Enero de 2014, de <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>
- Ministerio de Minas y Energía. (2013). Estadísticas de Producción. Bogotá: Dirección de Hidrocarburos.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (noviembre de 2013). Migración Colombia. Recuperado en diciembre de 2013, de Boletín migratorio Octubre de 2013: www.migracioncolombia.gov.co
- Ministerio de Transporte. (2011). Bases de datos. Recuperado en diciembre de 2013, de Listado de terminales de transporte terrestre: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?id=459>
- Ministerio TIC. (2013). Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales. Recuperado en diciembre de 2013, de Boletín trimestral de las TIC - Cifras segundo trimestre de 2012: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-3853.html>
- Montoya, Suárez Omar. (2004). Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico. Scientia et Technica , 209-213.
- Naciones Unidas. (s.f.). Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado en 2013, de Centro de Información de Naciones Unidas: <http://www.cinu.mx/temas/medio-ambiente/medio-ambiente-y-desarrollo-so/>
- OCDE & Eurostat. (2006). Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos Sobre Innovación. España: Tragsa.
- Proexport. (2012). Directorio de Zonas Francas Permanentes en Colombia. Recuperado en diciembre de 2013, de www.proexport.com.co
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. Recuperado en 2013, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=cultura>
- Real Academia Española. (s.f.). Productividad. Recuperado en 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=Productividad>
- Sáenz, A. D. (1999). Contribuciones al Desarrollo Endógeno: Participación Comunitaria, Poder Local, ONGs. Scripta Nova , Nº 45 (26).
- Sainz, J. E., & Jiménez, S. R. (2008). Capital Social: Una Revisión al Concepto. Revista CIFE, 250-263.
- Sistema General de Regalías. (2012). Mapa de Regalías. Recuperado julio de 2014, de <https://www.sgr.gov.co/Distribuci%C3%B3n/Distribuci%C3%B3nrecursosdelSGRvigencia20132014.aspx>

- Smith, A. (1776). Investigación Sobre La Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones. México: Fondo de Cultura Económica, 1990.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). Establecimientos de Crédito. Recuperado en 2013, de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60767>
- Taylor, J. B. (1999). Glosario de Economía. Recuperado en 2013, de Biblioteca Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/glos/glos4.htm>
- Terminal de Transporte de Villavicencio. (2012). Recuperado en Julio de 2013, de www.terminalvillavicencio.gov.co
- Thompson, I. (2005). Definición de Mercado. Promonegocios.net.
- Torres, D. (2006). Análisis Sobre las Principales Causas Relacionadas con la Informalidad del Comercio en la Ciudad de Villavicencio. Universidad de los Llanos.
- Universidad Icesi. (2008). Coeficiente de Gini. Recuperado en 2013, de <http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/coeficiente-gini.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). ¿Qué es Estrategia? Recuperado en 2013, de Dirección Nacional de Innovación Académica: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>
- UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial (2013). Encuesta de Investigación Caracterización Tejido Empresarial. Villavicencio.
- UT UJTL-CORCA. (2013). Documento de Observación del Fenómeno de Informalidad en el Municipio. Villavicencio: Cámara de Comercio de Villavicencio.