

RESUMEN EJECUTIVO

CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL SARAVENA



Apoyamos lo Nuestro



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio



CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL SARAVERA

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

Óscar 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: 978-958-8855-18-9

Fecha de publicación: mayo de 2014

AUTORES

Alexia Arias
Investigador
Cámara de Comercio de Piedemonte Araucano
Amanda Rocio Cruz Plazas
Investigador Principal
Nicolás Vargas
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

Carlos Alberto Jaimes
Coordinador Académico
Unión Temporal UJTL-CORCA
Diego Cabrera
Metodología Prospectiva
Cesar Serna
Análisis Estadístico Encuestas
German Darío Pedraza
Realización Taller de Prospectiva

EDITORIAL

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

IMPRESIÓN

Impresos e imagen
Naún Gómez
impresoseimagen2006@hotmail.com

COMUNICACIONES

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

FOTOGRAFÍAS

Banco de fotos
Proyecto de Fortalecimiento del Tejido Empresarial
Joaquín Castro, Fotógrafo Encargado
Foto portada: Granos de Café - Saravena
Foto contraportada: Deiny Paola Duarte Morera
Ganadora Festival Infantil el Garcerito de Oro 2013
Por: Cámara de Comercio de Piedemonte Araucano,
Foto Show Studio Saravena, Coop cacao Saravena



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, Alexia Arias, Carlos Jaimes y Natalia Gaitán, quienes contaron con el apoyo de numerosas personas que estuvieron encargadas de la recolección y sistematización de la información, la corrección de estilo y el diseño gráfico, a todos ellos nuestra gratitud por su excelente trabajo.

Germán D. Perea Robayo
Director de Proyecto

Unión Temporal Universidad Jorge Tadeo Lozano –
Corporación Calidad.

Convenio No.5211540 Ecopetrol - Confecámaras - UT.
“Alianza para el Fortalecimiento del Tejido Empresarial”



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

Hemos asumido el compromiso de participar en el desarrollo 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, que a la vez 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 sostenibles los procesos de desarrollo en cada territorio.

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



SALUDO PRESIDENTA EJECUTIVA DE CÁMARA DE COMERCIO PIEDEMONTE ARAUCANO

La Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano resalta la labor de quienes intervienen en este proceso de fortalecimiento empresarial, asumiendo como reto construir una mejor sociedad emprendedora y visionaria, basados en la necesidad que posee la comunidad empresarial y las oportunidades que abrirán la puerta a la competitividad de nuestras empresas, es por ello que nos complace hacer parte de este gran equipo; encaminados hacia un solo objetivo, fortalecer el tejido empresarial.

Siendo este un reto y un orgullo, el contribuir, al desarrollo y progreso de nuestro Departamento de Arauca; con el propósito de seguir brindando y abriendo puertas a los diferentes sectores económicos en pro de un mejor futuro.

Alexa Milena Quirife Bohorquez
Presidenta Ejecutiva
Cámara de Comercio Piedemonte Araucano

- 
Ubicación: latitud 6° 57' 23.38013" norte, longitud 71° 51' 34.04660" oeste (IGAC, 2003).

- 
Extensión total: 907 km² (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

- 
Altitud de la cabecera municipal: 210 m.s.n.m. (Federación Colombiana de Municipios, 2013)

- 
Temperatura media: 27°C (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

- 
Distancia de referencia: a 357.97 km de Bogotá, 124.66 km de Cúcuta, 217.78 km de Barrancabermeja, 137.91 km de Bucaramanga, 179.88 Km de Duitama Boyacá, 673.56 de Caracas Venezuela y 196 Km de la ciudad de Arauca capital del departamento (Distancia lineal, Google Maps, 2013).

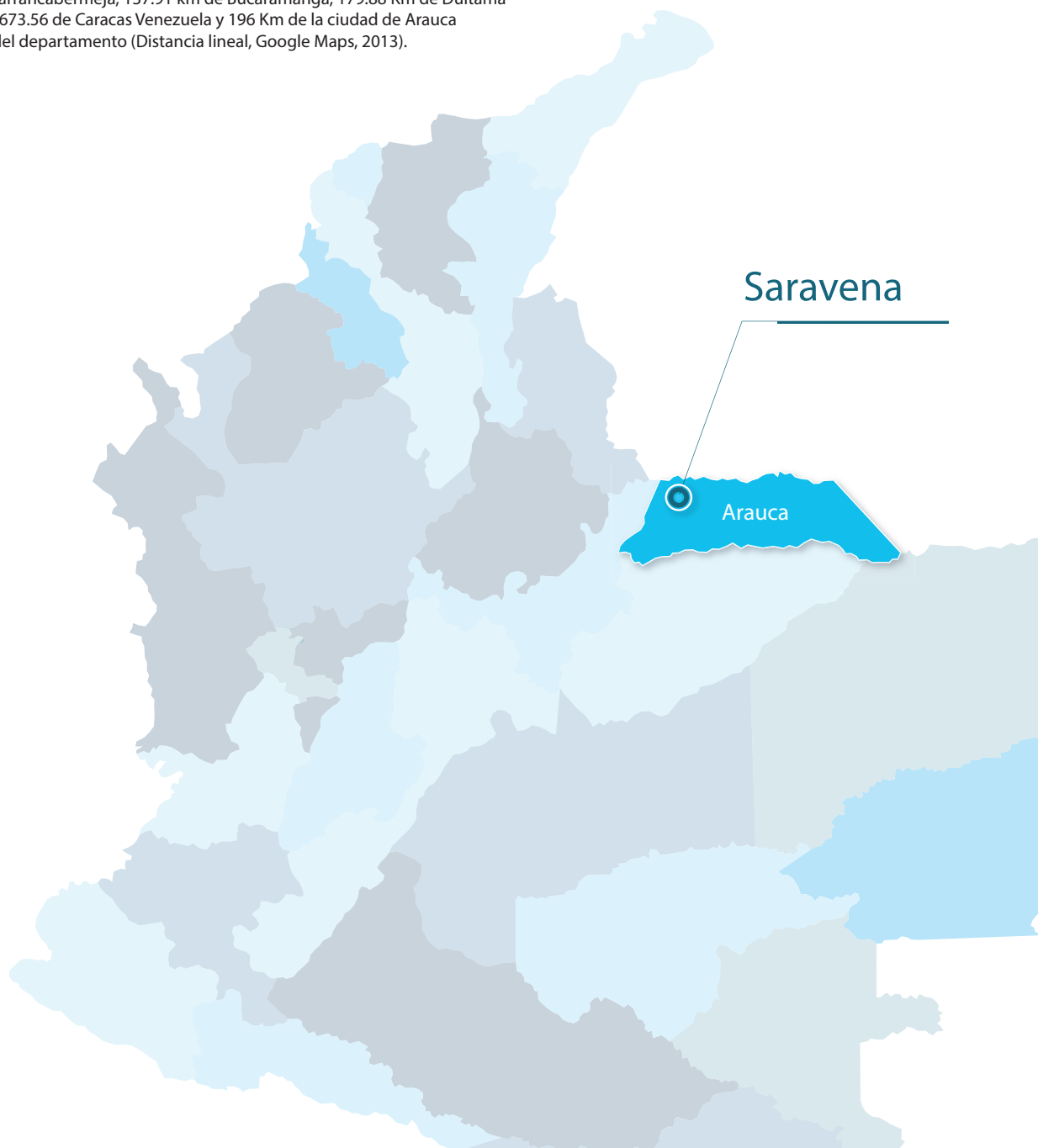


TABLA DE CONTENIDO

PARTE I – RESUMEN EJECUTIVO CARACTERIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE SARAVERA.....	13
1. INTRODUCCIÓN	13
2. MARCO TEÓRICO	13
3. METODOLOGÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL TEJIDO EMPRESARIAL.....	14
3.1. Metodología para la Construcción de las Conclusiones	14
3.2. Metodología para Seleccionar las Actividades Dinamizadoras del Tejido Empresarial	14
PARTE II – ASPECTOS CENTRALES DEL TEJIDO EMPRESARIAL	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	16
2.1. Sector empresarial	16
2.1.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas	16
2.1.2. Empleo	17
2.1.3. Informalidad	17
2.1.4. Mercados.....	17
2.1.5. Origen de la proveeduría.....	18
2.1.6. Nivel de endeudamiento	19
2.1.7. Innovación	19
2.2. Tejido Social.....	20
2.2.1. Salud.....	20
2.2.2. Educación	21
2.2.3. Servicios públicos	22
2.3. Cadenas Productivas	23
2.3.1. Cadena de cacao / chocolate.....	23
2.3.2. Cadena de plátano.....	23
2.3.3. Cadena del petróleo	23
2.4. Cultura, Normas y Costumbres.....	24
2.4.1. Ferias y fiestas	24
2.4.2. Dinámicas y cultura del tejido empresarial	24
2.4.3. Alianzas.....	25
2.4.4. Institucionalidad frente al desarrollo empresarial	26
2.5. Infraestructura.....	26
2.5.1. Infraestructura vial	27
2.5.2. Transporte aéreo	27
2.5.3. Transporte fluvial.....	27

3. ASPECTOS DE PROSPECTIVA.....	27
3.1. Situación Actual.....	27
3.2. Situación a Mediano Plazo. Variables Clave	27
4. CONCLUSIONES.....	28
4.1. Fortaleza Actual del Tejido Empresarial.....	28
4.2. Integración del Tejido Empresarial	28
4.3. Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial	29
4.4. Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender su Espacialidad	29
4.5. Cultura para Los Negocios	29
5. ACTIVIDADES POR FORTALECER	30
GLOSARIO	31
SIGLAS.....	33
BIBLIOGRAFÍA	35

Caracterización del Tejido Empresarial de Saravena

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 esta caracterización y para articular sus distintos elementos, la investigación se apoyó en fuentes de información de diferente tipología y naturaleza. Las fuentes primarias 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 el municipio de Saravena fue de 110 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 del 2012 con 2.674 empresas.

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

Tabla 1. Distribución de la muestra

Capítulo CIU Rev. 4	Nombre del capítulo	Muestra
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2
B	Exploración de minas y canteras	1
C	Industrias manufactureras	14
D	Suministro de electricidad, gas y agua	2
E	Distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	4
F	Construcción	3
G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	44
H	Transporte y Almacenamiento	4
I	Alojamiento y servicios de comida	11
J	Información y comunicaciones	6
K	Actividades financieras y de seguros	4
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	1
P	Educación	2
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	4
S	Otras actividades de servicios	8
Total Muestra		110

Fuente: Elaboración del equipo investigador

El taller de prospectiva opera como un espacio de expertos, para definir sus participantes la Cámara de Comercio invitó a: miembros del 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 analizado sobre las técnicas de prospectiva de Michel Godet utilizando el software libre Micmac.

3.1. Metodología para la Construcción de las Conclusiones

Las conclusiones sobre el tejido empresarial de cada municipio se articularon alrededor de dieciocho dimensiones de conclusiones, resultado 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 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
	Niveles de formalidad
	Capacidad para generar empleo
	Diversidad de actividades económicas
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 para competir
	Capacidad exportadora del tejido empresarial
	Grado de apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales
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.

Aspectos Centrales del Tejido Empresarial de Saravena



1. ASPECTOS GENERALES

Saravena es un municipio categoría seis², ubicado en el departamento de Arauca, en la región de la Orinoquía, cerca al río Arauca, localizado en la esquina noroccidental del departamento, en límites con el departamento de Boyacá, la República Bolivariana de Venezuela y los municipios de Arauquita y Fortul.

1.1. Geográficos

Ubicación: latitud 6° 57' 23.38013" norte, longitud 71° 51' 34.04660" oeste (IGAC, 2003).

Extensión total: 907 km² (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

Altitud de la cabecera municipal: 210 m.s.n.m. (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

Temperatura media: 27°C (Federación Colombiana de Municipios, 2013).

Distancia de referencia: a 357.97 km de Bogotá, 124.66 km de Cúcuta, 217.78 km de Barrancabermeja, 137.91 km de Bucaramanga, 179.88 Km de Duitama Boyacá, 673.56 de Caracas Venezuela y 196 Km de la ciudad de Arauca capital del departamento (Distancia lineal, Google Maps, 2013).

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

1.2. Poblacionales

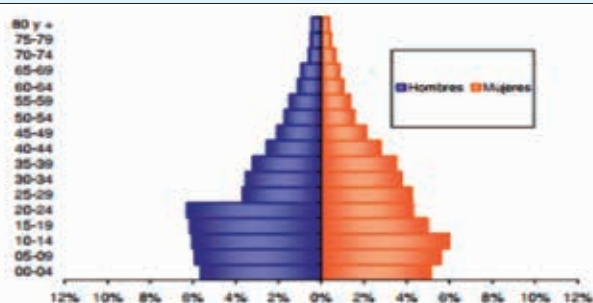
Población censo 2005: 42.766 habitantes (DANE, 2010).

Población proyectada a 2013: 46.425 habitantes (DANE, 2011).

Cabecera municipal: 67,5% de la población reside en la cabecera municipal (DANE, 2013).

Género: del total de la población de Saravena, el 51,6% son hombres y el 48,4% mujeres (DANE, 2010).

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



Fuente: Censo General 2005. (DANE, 2010)

Pertenencia étnica: el 7,9% de la población residente en Saravena se auto reconoce como negro, mulato, afrocolombiano o afro descendiente y el 2,5 como indígena. El resto no se auto reconoce en ningún grupo étnico (DANE, 2010).

Analfabetismo: 11,6% de la población de quince años o más de Saravena no sabe leer y escribir (DANE, 2010).

1.3. Económicos³

PIB del departamento en 2012: \$3.210 miles de millones de pesos a precios constantes. Base Año 2005, y \$5.923 miles de millones de pesos a precios corrientes. Base Año 2012 (DANE, 2012).

Crecimiento porcentual PIB departamental 2011–2012: -3.86% (DANE, 2013).

Tasa de desempleo en 2012: 14,4% en el departamento de Arauca (DANE, 2012).

Presupuesto del municipio 2013: \$ 24.758.828.485 pesos a precios corrientes. Base año 2012. (Alcaldía municipal, 2012).

Regalías presupuestadas 2013-2014: \$3.854.459.695 pesos⁴ (Sistema General de Regalías, 2012).

1.4. Sociales

Fiestas y eventos principales en el municipio: celebración del Día del Campesino, Día de la Mujer, Festival del Arpa de Oro, Festival de Colonias, Festival Infantil el Garcerito de Oro (MinCIT, 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 Piedemonte Araucano-Saravena, 2013).

3.Teniendo en cuenta que los indicadores del PIB, desempleo y coeficiente Gini solo se calculan departamentalmente, los valores presentados en este título se toman como referencias y corresponden al departamento de Arauca.

4. Este valor en el nuevo sistema de regalías se compone de Asignaciones Directas, Específicas y FONPET (SGR).

1.5. Infraestructura

Longitud de vías terciarias: 44 km (INVÍAS, 2013).

Aeropuerto: Aeródromo Los Colonizadores (Aeronáutica Civil, 2012).

Precio promedio de vuelo: trayecto de ida y vuelta Bogotá-aeropuerto más cercano al municipio, a precios de 2013 \$581.997 (compilado por el equipo de investigación, 2013).

Entidades Financieras: Banco Agrario de Colombia, Bancolombia (corresponsal bancario), Davivienda, Fundación Alcaraván, Avanzar, Centro de pagos Banservicios (Superintendencia Financiera, 2013).

Conectividad: 1,44% penetración de internet en el municipio (Ministerio TIC, 2013).

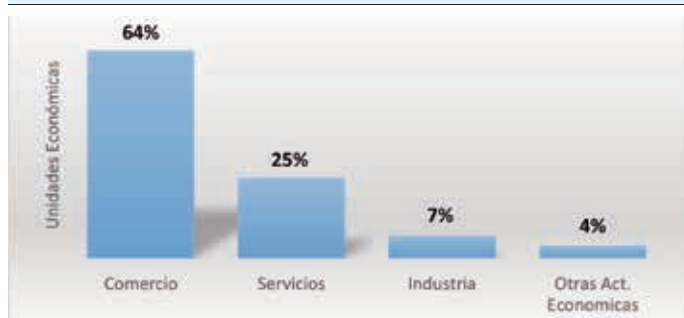
2. ACTUALIDAD TEJIDO EMPRESARIAL

2.1. Sector empresarial

2.1.1. Caracterización sectores económicos y unidades económicas⁵

Saravena basa su economía en la producción petrolera, la producción ganadera y en la producción agrícola, principalmente de productos como plátano y cacao (Alcaldía de Saravena, 2012), sin embargo existe un gran porcentaje del sector de comercio y servicios que dinamizan la economía del municipio.

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, que en conjunto agrupan el 89% de ellas, estas actividades se orientan a satisfacer el consumo de la población local (DANE, 2005).

Analizando en detalle el sector comercio, se observa que predomina el subsector de compra venta no especializada (23%), seguido por mantenimiento - reparación vehículos automotores (9%) y posteriormente tiendas de ropa (7%). En el sector

5. Cabe señalar que en el caso que se emplean citas del censo general 2005 realizado por el DANE debe tenerse en cuenta que por el diseño metodológico del Censo, en éste no fueron incluidas unidades de análisis específicas para el sector primario (agricultura, pesca, ganadería y extracción)

servicios las actividades más relevantes son: peluquerías (12%), bares (11%), restaurantes (8%) y cafeterías (8%). La participación general del sector industrial es del 7% el cual, al desagregarlo en primer lugar se encuentra la actividad económica de industria de confección de prendas para vestir con el 17%; seguido por 7% en el procesamiento de frutas, hortalizas, legumbre y aceites; luego se tiene con una participación del 7 % la industria de fabricación de piezas de carpintería para la construcción (DANE, 2005).

2.1.2. Empleo

Uno de los factores socioeconómicos más importantes sobre el cual influye y es influido el tejido empresarial es el empleo, por tanto, es fundamental determinar la calidad y la cantidad generada por este. Por tal motivo se analizaron las principales actividades económicas que crean mayor empleo, las ocupaciones más demandadas y la participación de personal de diferentes niveles educativos en el tejido empresarial, y los resultados se presentan a continuación.

Según el censo general del DANE 2005, las actividades que concentran el empleo formal e informal en Saravena son: en primer lugar el comercio con una participación del 66,7%, en segundo lugar está la actividad de hoteles y restaurantes con una participación de 10,1%, seguido de las actividades de las industrias manufactureras con una participación de 7,2%. También, se aprecia que el 92,9% del empleo se sostiene en empresas con uno a cinco empleados (DANE, 2005).

Los niveles de educación más frecuentes de los empleados vinculados a las actividades económicas, son personal con estudios de primaria (49,4%) que se desempeñan principalmente en las actividades de construcción, agricultura, ganadería y caza. Los empleados con nivel de secundaria (31,9%) están distribuidos en todas las actividades económicas (DANE, 2005).

Otro de los factores que influye en la calidad del empleo se relaciona con el tipo de vinculación laboral ofrecido por las unidades empresariales a sus empleados. Se observa que en las empresas encuestadas en Saravena, el 26% de los empleados tiene contratos laborales a término fijo y el 39% a término indefinido (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 2)⁶.



2.1.3. Informalidad

Teniendo en cuenta las características definidas por el DANE para la medición del empleo informal⁷, se tiene que para Saravena del total de unidades económicas censadas, un 92.9% corresponden a establecimientos, negocios o empresas de uno a cinco empleados, cuya actividad principal es el comercio con una participación de 64.7%. El panorama descrito muestra la importancia de fortalecer a las Mipyme y su actividad en la región ya que son un motor económico lo suficientemente importante para articular las políticas de estímulo al desarrollo y generación de empleo. En cuanto al tipo de ocupación de la población, un 10% son trabajadores por cuenta propia, un 1% son trabajadores familiares sin remuneración y un 1% se desempeñan como empleados domésticos (DANE, 2005).

El Plan de Desarrollo de Saravena para el periodo 2012-2015, identifica como una problemática la presencia de vendedores ambulantes fijos y móviles en el espacio público, quienes se dedican a la exhibición de mercancías, venta de bebidas y comidas de manera informal. Igualmente, señala que el 10% de personas en condición de desplazamiento realizan labores como ventas ambulantes, mototaxismo y trabajos domésticos.

Como iniciativas destacadas del gobierno local frente al tema de informalidad se encontraron: 1. La promoción de la formalidad de las microempresas y la agroindustria; y 2. Combatir la informalidad en la comercialización de gas licuado de petróleo traído desde Venezuela a precios bajos, que una gran parte de la población utiliza (Alcaldía de Saravena, 2012).

6. 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.

7. Se considera en situación de informalidad laboral a : “1) los empleados particulares y los obreros que laboran en establecimientos, negocios o empresas que ocupen hasta cinco personas en todas sus agencias y sucursales, incluyendo al patrono y/o socio; 2) Los trabajadores familiares sin remuneración; 3) Los trabajadores sin remuneración en empresas o negocios de otros hogares; 4) Los empleados domésticos; 5) Los jornaleros o peones; 6) Los trabajadores por cuenta propia que laboran en establecimientos hasta cinco personas, excepto los independientes profesionales; 7) Los patronos o empleadores en empresas de cinco trabajadores o menos; 8) Se excluyen los obreros o empleados del gobierno” (DANE, 2012).

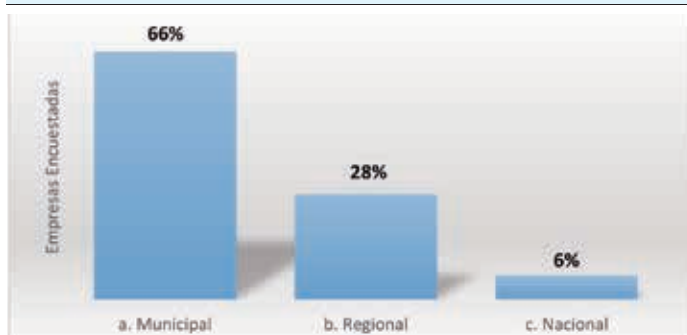


2.1.4. Mercados

El tejido empresarial de Saravena interactúa con agentes internos y externos a su territorio; en este contexto, el municipio enfrenta el reto de orientar su oferta a los requerimientos de diferentes mercados y así asegurar la capacidad de abastecimiento en pro de la sostenibilidad a largo plazo de las actividades económicas.

La encuesta indagó sobre el principal mercado de las empresas participantes, con el fin de analizar la capacidad de interrelacionarse a nivel comercial con otros tejidos empresariales.

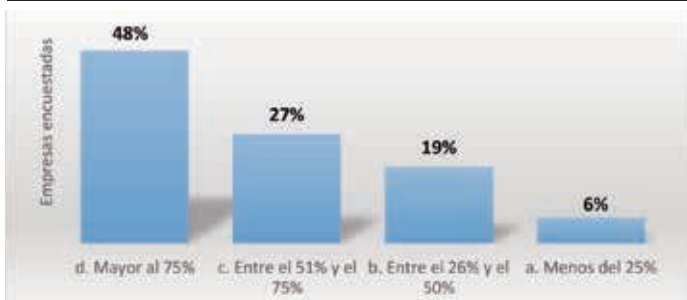
Gráfica 3. Nivel de interrelación comercial de las empresas encuestadas con otros tejidos empresariales



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

Según la Gráfica 3, el 66% de las empresas encuestadas manifestaron que su principal mercado se encuentra a nivel municipal y solo el 6% afirmó tenerlo a nivel nacional; ninguna indicó que su principal mercado sea el internacional; el anterior comportamiento muestra que la relación del municipio con otros tejidos empresariales regionales y nacionales es débil, y de esta manera se desaprovechan los beneficios que brinda el carácter fronterizo del municipio (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento 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

Gráfica 5. Principales clientes de las empresas encuestadas



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

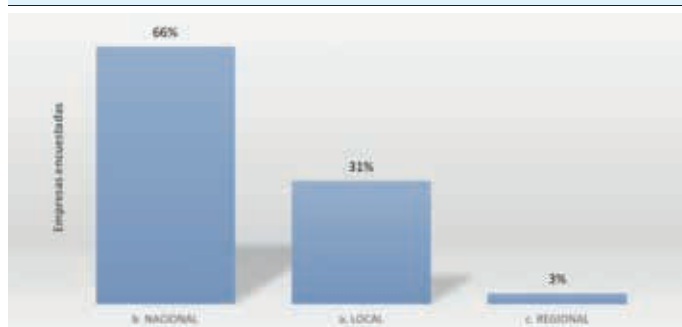
La Gráfica 4 señala que el 48% de las empresas encuestadas venden más del 75% a nivel local y el 6% de las empresas venden menos del 25 % a nivel local. La Gráfica 5 confirma el comportamiento de las ventas, ya que el 82% de las empresas encuestadas manifestaron que sus clientes principales son locales; este comportamiento también es consistente con lo observado en la Gráfica 3 (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. preguntas 24 y 25).

Adicionalmente la anterior concentración demuestra que la mayoría de las empresas son dependientes de sus consumidores locales, comportamiento que esta soportado por la cantidad de pequeñas unidades comerciales que venden al detal en su mayoría producto terminado (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. preguntas 24 y 25).

2.1.5. 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 la empresa) y el poder de negociación en las compras, entre otros. Con el propósito de entender este comportamiento se preguntó a los empresarios sobre la ubicación de sus proveedores principales.

Gráfica 6. Origen de la proveeduría de las empresas encuestadas



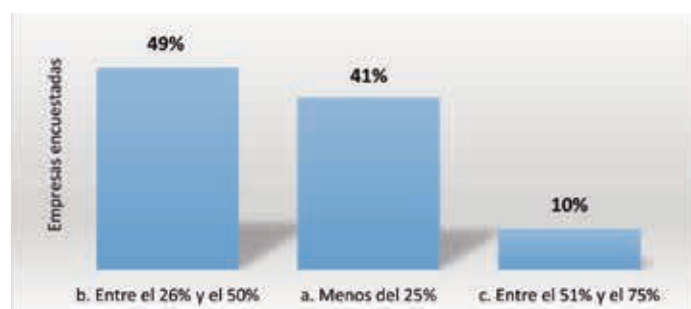
Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 26.

El comercio es el sector más representativo del tejido empresarial de Saravena, situación que se evidencia en la comercialización de productos terminados al por mayor y al detal, que llegan al municipio principalmente de proveedores nacionales, como lo indica el 66% de la Gráfica 6. Llama la atención la muy baja participación del 3% de proveedores nivel regional (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. pregunta 26).

2.1.6. Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento de las empresas puede observarse desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado el bajo uso de las fuentes de financiamiento del tejido empresarial puede interpretarse como buena liquidez económica de las empresas, por otro lado como dificultades de acceso a créditos especialmente para las microempresas que pueden ser consideradas como riesgosas por parte de las entidades financieras.

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



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

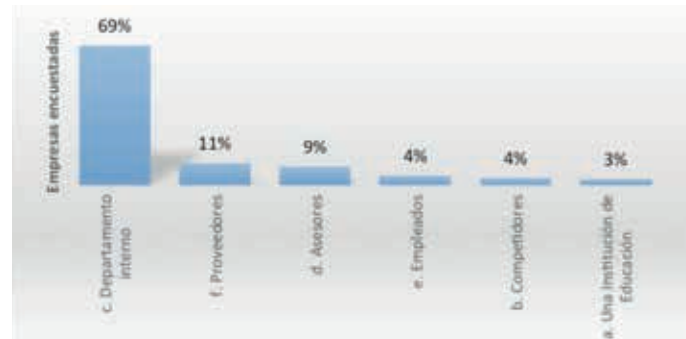
El nivel de endeudamiento de las empresas respecto de las ventas anuales es medio. La Gráfica 7 muestra que el 90% de los empresarios encuestados posee un nivel de endeudamiento conservador, por debajo del 50% de sus ventas anuales; Revisando en detalle el 10% de empresas encuestadas que tienen el nivel de endeudamiento más alto, se observó que el 40% está concentrado en actividades de supermercado y restaurantes, el 20% en la industria metalúrgica, especialmente de partes para carros y el 20% en el sector de servicios principalmente estaciones de combustible. Teniendo en cuenta los niveles de endeudamiento presentados en la gráfica 7, es necesario que las entidades financieras otorguen mayores incentivos a las empresas, principalmente hacia los sectores específicos mencionados (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 41).

2.1.7. Innovación

Los procesos de innovación son fundamentales para el fortalecimiento de la competitividad; gracias a ellos se pueden ofrecer bienes y servicios con mayores niveles de especialización y diferenciación que contribuyen a construir valor, dotar de competitividad al tejido empresarial y ampliar su espacialidad.

La innovación implica cambios en las organizaciones, que ponen a prueba la capacidad de adaptación y gestión de los recursos para el logro de objetivos estratégicos. En este contexto, se indagó a los empresarios encuestados sobre el origen de las ideas para el desarrollo de innovaciones, los resultados obtenidos se aprecian en la Gráfica 8.

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

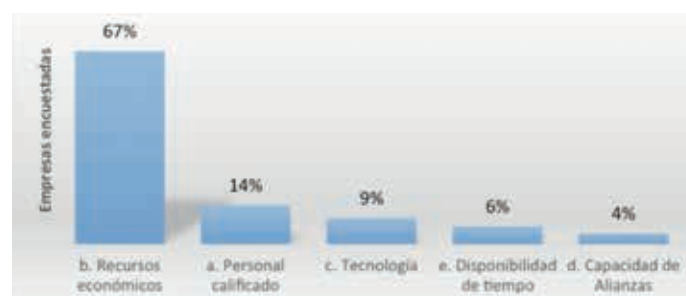


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 31

El 69% de los empresarios encuestados manifiesta que las ideas de innovación provienen del interior de la organización, el 11% de proveedores y el 9% de asesores externos.

Uno de los asuntos que deben ser fortalecidos son las relaciones de las empresas encuestadas con las instituciones de educación, pues solo un 3% de los empresarios encuestados ha desarrollado este tipo de interacción, específicamente con los grupos de investigación con el 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 (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 31).

Gráfica 9. Barreras para la innovación de las empresas encuestadas

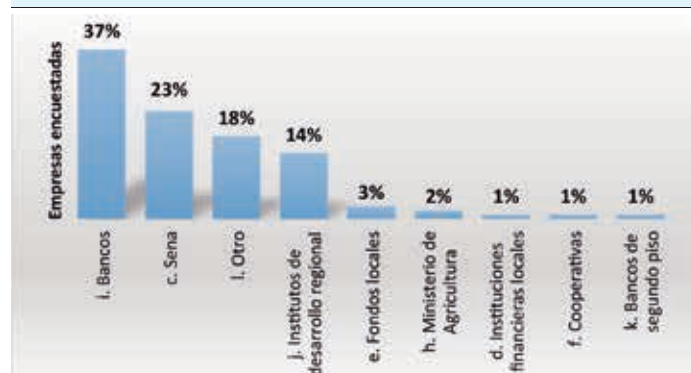


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 32

La Gráfica 9 muestra que para el 67% de los empresarios encuestados, la principal barrera que identifican para la innovación es la disponibilidad de recursos económicos.

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 el 4% empresarios encuestados, no identifiquen como un obstáculo principal para la innovación la capacidad de generar alianzas (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento 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

Según la percepción de los empresarios encuestados observada en la Gráfica 10, el 37% de ellos identifica a los bancos como la fuente más importante para cofinanciar proyectos de innovación, en segundo lugar el 23% de empresas encuestadas

considera al SENA como aliado importante, entidad que vale la pena resaltar debido a la labor de apoyo hacia las empresas que realiza de manera gratuita a través de formación con enfoque en emprendimiento; finalmente el 18% de las empresas considera otras fuentes de apoyo. Entidades como Innpulsa y Colciencias no son identificados como fuentes de financiación, la importancia de resaltar estas dos fuentes se debe a su orientación específica en la promoción de la innovación, por tal motivo el equipo investigador considera que las razones por las cuales los empresarios encuestados no las identifican como fundamentales puede estar relacionada con el desconocimiento que se tiene de ellas y sus convocatorias (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 34).

2.2. Tejido Social

La información suministrada sobre el sector empresarial del municipio permite entender a grandes rasgos su composición, las dinámicas de algunas de sus actividades económicas y percepciones de los empresarios entorno a ellas. Lo previamente expresado señala la característica sistémica del sector empresarial. A continuación se presentan algunos aspectos distintivos del tejido social en el que opera.

2.2.1. Salud

Las cifras presentadas en la Tabla 1 describen las condiciones en salud de la población de Saravena relacionadas con los indicadores de mortalidad, acceso a servicios de salud, disponibilidad de agua potable e infraestructura de acueducto y alcantarillado e igualmente el índice de natalidad en mujeres menores de 19 años.

Tabla 1. Indicadores de salud de Saravena

N°	Indicadores de salud	Unidad	País	Arauca	Saravena
1. Indicadores socioeconómicos de hogares con cobertura nacional de servicios públicos					
1.1	Cobertura del servicio de acueducto (2005)	%	83,4	82,0	82,9
1.2	Cobertura del servicio de alcantarillado (2005)	%	73,1	69,9	53,0
2. Indicadores de oferta de servicios de salud con coberturas de servicios de salud (2010)					
2.1	Atención de partos (2009). Partos atendidos por médico	%	98,3	88,3	95,0
2.2	Razón de médicos por cada 1.000 habitantes	%	1,7	n.d	n.d
2.3	Cobertura del Sistema General de Seguridad Social en Salud (2005).Regimen contributivo	%	33,7	10,3	n.d
3. Indicadores de mortalidad					
3.1	Mortalidad por enfermedades transmisibles (% del total de muertes)	%	3,2	2,4	2,4
3.2	Mortalidad por enfermedades no trasmisibles (%del total de muertes)Enfermedades cardiovasculares	%	20,9	15,8	16,5
3.3	Mortalidad por causas violentas (% el total de muertes)Accidentes, homicidios, suicidios	%	18,0	43,5	36,8
3.4	Mortalidad infantil menores de 5 años (2009)	%	5,9	4,3	3,8
3.5	Mortalidad materna (% del total de muertes)	%	0,2	0,1	n.d
4. Riesgos poblacionales					
4.1	Proporción de nacimientos en mujeres menores de 19 años (2009)	%	23,5	30,1	30,7

n.d: no disponible.

Fuente: Basada en Indicadores Sociales Departamentales. Boletín SISD N° 37. DANE, Censo general 2005. DANE, Estadísticas vitales, 2009. CENDEX. Recursos Humanos de la Salud en Colombia. Balance, competencias y prospectiva, 3° edic. 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.

El principal factor de determinación en índices de mortalidad en Saravena está asociado a causas violentas, lo cual representa un reto en los programas de prevención y mitigación de factores de riesgo, como son el consumo de bebidas alcohólicas y el control al porte de armas. No obstante, este indicador es menor al dato registrado por el departamento de Arauca pero superior al índice nacional (ver Tabla 1).

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

2.2.2. Educación

La educación es uno de los factores relevantes en la construcción de capital social y humano del municipio; gracias a ella la población se desarrolla y se transforma, implementando habilidades y competencias esenciales para la satisfacción de necesidades sociales e individuales. A continuación se exponen algunas cifras en materia de educación básica y media⁸ y educación superior.

2.2.2.1. Educación básica y media

En el año 2011 la cobertura neta⁹ en educación básica y media en Saravena fue de 83.19% superior a la del departamento de Arauca que fue de 74.11%. La matrícula de estudiantes del municipio de Saravena para los niveles de básica y media en 2012, fue de 12.658 alumnos, dato que representa el 20% de la matrícula del departamento de Arauca con 62.750 alumnos Araucanos y a nivel nacional representa el 0,12% respecto al total de matrícula del país contemplado en 10.674.609 alumnos¹⁰ (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

El nivel de escolaridad de los docentes de Saravena (Gráfica 25), muestra que el 94% de los docentes tienen formación específica en Pedagogía (el 60% son profesionales en el área de pedagogía y el 34% adicional son profesionales con posgrado en el área pedagógica). Lo que indica que el municipio tiene un nivel superior en comparación al conjunto del país, que tiene 49% de los docentes con formación profesional en pedagogía y el 23% con posgrado en la misma área (DANE, 2011).

Tabla 2 muestra que el 91% han logrado aprobación y que en promedio los estudiantes presentan niveles por encima de la media obtenida a nivel nacional y un 7% de ellos logró obtener el nivel avanzado.

En el contexto de la educación básica y media, el municipio cuenta con una población joven cuyos resultados en las pruebas SABER 9 permiten establecer que hay una apropiación aceptable de los conocimientos y habilidades esenciales para el análisis, entendimiento y búsqueda de soluciones a problemas básicos. Este panorama suma ventaja en el acceso a la educación superior y por ende en el buen desempeño en ésta, logrando así impactar positivamente el tejido empresarial del municipio (ICFES, 2013).

2.2.2.2. Educación superior

En 2011, de acuerdo con la información suministrada por la Cámara de Comercio de Piedemonte Araucano, se identificó la presencia de las siguientes instituciones de educación superior (IES): Universidad Cooperativa de Colombia, Corporación Universitaria Remington, Fundación Universitaria del Área Andina, Instituto Técnico Integral-ITI, Cedecspro y Esedco.

Entre los programas disponibles de educación superior se encuentran 12 profesionales, de los cuales 7 son presenciales y 5 son virtuales; 5 tecnologías enfocadas en gestión logística y agroindustria (3 de las cuales están inactivas); 32 técnicos profesionales (de los cuales 17 están inactivos); 3 auxiliares en salud y 4 diplomados (UT UJTL CORCA, Formato Observación Educación, 2013).

2.2.2.3. Presencia del SENA en Saravena

El centro de formación SENA en el municipio cuenta 160 programas de los cuales 157 programas están relacionados con la cadena agroindustrial, generando así 3.183 aprendices activos. Se observa que hay una oferta mayor de cursos cortos y de nivel técnico que de nivel tecnológico; a nivel técnico actualmente se ofertan 28 programas, mientras que a nivel tecnológico solamente se están impartiendo 2 programas (SENA, 2013).

Tabla 2. Resultados de la prueba SABER 9

Área	Desempeño					Diferencia con Colombia
	Avanzado	Satisfactorio	Mínimo	Insuficiente	Aprobado (Mínimo a Avanzado)	
Lenguaje	4%	47%	39%	10%	90%	4%
Matemáticas	7%	32%	54%	7%	93%	14%
Ciencias Naturales	9%	32%	51%	8%	92%	4%
Competencias Ciudadanas	8%	50%	30%	12%	88%	1%
Promedio	7%	40%	44%	9%	91%	6%

Fuente: Construcción propia con datos del ICFES, 2013.

Respecto a los niveles de desempeño promedio de los estudiantes de Saravena en las pruebas SABER 9, la

8. 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.

9. La cobertura neta es la relación entre los estudiantes matriculados en un nivel educativo que tienen la edad teórica correspondiente al nivel y el total de la población en ese rango de edad (Ministerio de educación)

10. El Ministerio de Educación Nacional compara el dato poblacional de niños del reportado DANE con el reporte de niños matriculados de los colegios.

Por otro lado, los programas de formación afines al sector de la construcción a nivel tecnológico son generación y formulación de proyectos, y a nivel técnico está el programa de construcción de edificaciones; los restantes son programas en la categoría de cursos cortos (SENA Arauca-Saravena, 2012).

2.2.2.4. Oferta educativa y cadenas productivas

En cuanto a la oferta educativa relacionada con las cadenas productivas, se observó que la cadena agropecuaria cuenta con buen respaldo en el municipio, existen 2 programas tecnológicos ofertados por las IES en el área de logística y agroindustria (Ministerio de Educación Nacional, 2013), como se observó en el numeral anterior el SENA cuenta con un centro de formación tecnológica y técnica que ofrece 29 programas a nivel agroindustrial, de los cuales 4 son específicos del sector agrícola y agropecuario. La oferta de educación superior está relacionada con las cadenas productivas aportando a su proceso de generación de valor.

2.2.2.5. Escolaridad de la fuerza laboral

Para la caracterización del tejido empresarial, es importante conocer el nivel de escolaridad de la fuerza laboral. En este sentido, se indagó a las empresas encuestadas sobre el nivel de escolaridad de los empleados por tipo de contrato. La Tabla 3 presenta los resultados obtenidos en la encuesta.

Tabla 3. Nivel de escolaridad según tipo de contrato

Nivel educativo	Participación del nivel educativo	Empleados con contrato laboral	Trabajadores por servicios o labor contratada	Total
Primaria	21%	59%	41%	100%
Secundaria	57%	71%	29%	100%
Universitario	21%	70%	30%	100%
Posgrado	1%	0%	100%	100%
Total	100%			
Promedio ponderado		68%	32%	

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

De la información de la Tabla 3 es relevante observar el importante porcentaje de empleados con educación universitaria (21%) del cual el 70% es vinculado mediante contrato laboral, respecto a la concentración de empleo para el nivel de secundaria (57%), se resalta que el 71% son vinculados mediante contrato laboral y el restante por contrato de prestación de servicios. No se puede dejar de lado resaltar que como comportamiento contrario se observa que del 1% de los trabajadores con posgrado el 100% trabaja con contrato por prestación de servicios, este comportamiento en opinión del equipo investigador puede estar sustentado en la alta concentración de mipymes de actividad económica comercial que no requieren un nivel de posgrado en sus empleados.

Como complemento de la información mencionada anteriormente, se observa que los porcentajes encontrados en la encuesta realizada por esta investigación han cambiado con respecto a los resultados observados por el DANE en Censo 2005 anteriormente mencionados en el apartado de empleo. La encuesta realizada por esta investigación refleja que la mayor participación del empleo de las empresas encuestadas se encuentra en el nivel de secundaria (Encuesta UT UJTL-CORCA. Fortalecimiento de tejido empresarial, 2013. Preguntas 3 y 4)¹¹

11. Aunque la encuesta elaborada por este estudio y el censo DANE 2005 son dos metodologías diferentes, se busca analizar si el comportamiento en el municipio ha cambiado respecto a la preferencia de nivel escolar a vincular en el campo laboral.

2.2.3. Servicios públicos

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

A diciembre de 2011, la Empresa Comunitaria de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Saravena contaba con 9.865 suscriptores en el servicio de acueducto de los cuales el 92,7% pertenecen al sector residencial. En el sector no residencial fueron registrados 610 suscriptores del sector comercial, 69 del sector oficial y 6 del sector industrial, según cifras del SUI (Superintendencia de Servicios Públicos, 2011).

Respecto al servicio de energía eléctrica de acuerdo con cifras del SUI 2010, la Empresa de Energía de Arauca es la entidad que provee el mayor suministro energético de Saravena para los diferentes sectores de consumo; cuenta con 12.308 suscriptores. El sector residencial reúne los estratos socioeconómicos uno a cuatro y concentra el 90,4% de los suscriptores, mientras el no residencial cuenta con 1.182 suscriptores, de los cuales un 88,8% pertenecen al sector comercial, un 10,9% al sector oficial y un 0,1% al sector industrial.

En 2011, la empresa Comunitaria de Acueducto y Alcantarillado de Saravena contaba con 7.588 suscriptores en el servicio de alcantarillado de los cuales 91,0% pertenecen al sector residencial. En el sector no residencial fueron registrados 686 suscriptores del sector.

Finalmente al cierre de 2011, el SUI reportó 9.515 suscriptores al servicio de aseo. El sector residencial reúne el 92,6% de los suscriptores de los estratos uno a cuatro y el sector no residencial 707 suscriptores de los rangos uno a tres (Superintendencia de Servicios Públicos, 2011).

2.3. Cadenas Productivas

El tejido empresarial del municipio se compone por diferentes sectores económicos cuya actividad y desempeño influye en la competitividad del territorio. A su vez, existen sectores específicos que han logrado una mayor consolidación y desarrollo que impacta y dinamiza positivamente la economía y el tejido social. En el presente ejercicio, con el concurso de la Cámara de Comercio de Piedemonte Araucano, se seleccionaron las actividades económicas en las que el municipio Saravenense posee fortalezas.

Cadena de agroindustria: La cadena de agroindustria está compuesta por productos y actividades que según el DNP deben tener homogeneidad, pues se refiere a la subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así, la transformación de

productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca (DNP, 2011). Con base en lo anterior, se caracteriza la información de las cadenas empezando por la cadena de cacao en la cual se estimaron empresas dedicadas al procesamiento de dulces de chocolate; seguido de la cadena de plátano con gran rentabilidad en el municipio (DNP, 2013). A continuación se resaltan las 2 cadenas más rentables para el municipio según el DPN¹².

2.3.1. Cadena de cacao / chocolate

El cacao es uno de los cultivos más importantes con excelentes rendimientos en el municipio. Su rentabilidad, mercado asegurado y tierras de vega aptas para el cultivo permiten pensar en desarrollar este producto. En el año 2011, se plantaron 3.200 hectáreas de cacao, la producción del municipio fue de 2.580 toneladas, de las cuales el 17% (439 toneladas) fueron procesadas, quedando un excedente sin procesar de 83%, (2.141 toneladas), obligando al productor a vender estos excedentes a precios muy bajos en Santander y Venezuela (Ministerio de Trabajo, 2013).

Con aproximadamente 29.942 hectáreas (2012) la agricultura aportó el 30,5% del valor de la producción agropecuaria, resaltando que el cacao se produce en 22 departamentos del país de los cuales Arauca es el quinto en área cultivada, el tercero en producción y el más estable en rendimientos. Se cultiva en 415 fincas de las que 85 están en Saravena con un promedio de 7.7 hectáreas por predio; la mayor parte de estos cultivos están combinados con plátano, frutas o madera como sombrío (Ministerio de Trabajo, 2013).

Según Fedecacao, el 62% de las plantaciones tienen una densidad de 625 plantas por hectárea y es necesario renovarlas y modernizarlas, esta condición implica una amplia inversión en tecnología e innovación, aunque al respecto, se resalta que hay 50 fincas clonales y un plan de densificación hacia las 1.280 plantas por hectárea (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

Saravena cuenta con terrenos compatibles para la producción de tres tipos de clon de cacao que sería materia prima para la producción de cacao de alta calidad, como ejemplo se encuentra la finca Villa Enesda, ubicada en Saravena y que cuenta con 13 plantaciones de un tipo de clon de cacao (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

2.3.2. Cadena de plátano

Actualmente, este producto se cultiva en los 32 departamentos del país y Saravena ocupa el puesto 134 en área sembrada, el puesto 82 en producción y el 71 en rendimientos, se vende en el mercado nacional con destino a plazas y centrales de abastos de Bogotá, Bucaramanga y Cúcuta (Alcaldía de Saravena, 2012).

12. Las cadenas de plátano y cacao representan un rendimiento de 39.2% y 32,7% sobre el ingreso, mientras que las cadenas de cárnicos y el cultivo de maíz no fueron tan rentables en 2011.



El municipio de Saravena produce 45.000 toneladas de plátano al año, las cuales no reciben ningún proceso que les agregue valor y es así como se comercializa y distribuye a diferentes zonas del país. El plátano se ha constituido en el cultivo comercial más rentable del municipio; se cultiva en 855 predios, con un promedio de 2,4 hectáreas por productor; la variedad principal es el hartón, la misma que se cultiva en todo el piedemonte llanero colombiano (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

Es importante mencionar que “no existe infraestructura de acopio de productos agrícolas del municipio como el maíz, la yuca, el plátano y el cacao; salvo las instalaciones del antiguo IDEMA, que están destinadas para granos como el maíz y el arroz” (Alcaldía de Saravena, 2012 Pág. 242). Que están destinadas para granos como el maíz y el arroz. No obstante, en el plan de desarrollo se encuentra el proyecto “Apoyo a Construcción de Planta de Procesamiento de Cacao”; así como también se pretende apoyar la construcción de infraestructura de un distrito de riego y de plantas agroindustriales para la generación de valor agregado del cacao (Alcaldía de Arauca, 2012).

El servicio de asistencia técnica para Saravena en los dos últimos años se ha prestado en cabeza de la alcaldía a través de la contratación de profesionales en asistencia técnica y vigilancia, en cumplimiento de la Ley 811 de 2003 se ha venido prestando el servicio de asistencia técnica directa rural por encadenamiento productivo (Plan de Desarrollo Saravena 2012-2015, pag 231).

En síntesis estas cadenas presentan un panorama prometedor si se invierte en recurso humano capacitado, en innovación y en estrategias capaces de implementar la cadena, para esto un gran avance son los programas ofrecidos por las IES y el SENA.

2.3.3. Cadena del petróleo

El municipio de Saravena forma parte de la cuenca de los Llanos Orientales, actualmente en el municipio se realizan exploraciones por parte de las empresas Ecopetrol y Pacific Rubiales en busca de nuevos yacimientos que permitan aumentar la producción petrolera de esta zona del país (Ministerio de Minas y Energía, 2013).

En cuanto a la producción de crudo, los campos son explotados por Ecopetrol y la Occidental de Colombia en municipios aledaños; se destaca el campo Caño Limón, con una producción media de 31.175 BPDC en el 2013 (Ministerio de Minas y Energía, 2013).



En el municipio de Saravena la operación de transporte de crudo se realiza a través del oleoducto Caño Limón-Coveñas, a partir de la estación de bombeo de Banadía, este proceso de transporte es llevado a cabo por OBC-Ecopetrol y Pacific Rubiales (Ecopetrol-Mapa Infraestructura Petrolera, 2013).

Por otra parte, el Oleoducto Bicentenario es un moderno sistema que permitirá mover crudos desde los Llanos Orientales hasta Sucre. El Oleoducto tendrá una longitud superior a 970 km, el diámetro de la tubería será de 42, 30 y 36 pulgadas, y tendrá una capacidad de diseño de 600 KBLS por día (KBDP) en el tramo entre Arguaney y Banadía, y de 450 KBDP en el tramo entre Banadía y el puerto marítimo de Coveñas (Bicentenario Petróleo en Colombia, 2013).

La estación de bombeo Banadía, ubicada en el municipio de Saravena tendrá como alcance un descargadero (capacidad 40 KBDP) y tres tanques de almacenamiento con capacidad 150 KBLS¹³ (Ecopetrol, 2013).

En la actualidad la actividad petrolera representa el 53% del PIB del departamento de Arauca, es decir que la economía de esta zona del país y por ende de los municipios que componen esta región, son medianamente dependientes de lo que sucede con la cadena petrolera.

Para ilustrar este punto se compara el presupuesto del municipio de Saravena \$24.758.828.485 a 2013 (Alcaldía de Saravena) con las regalías recibidas en el municipio, \$3.854.459.695 pesos corrientes (Sistema General de Regalías, 2012) y se observa que estas corresponden al 15,5% del mismo, lo que muestra una baja dependencia del gobierno local a esta fuente de recursos; así mismo, se observa que las compras realizadas por Ecopetrol en el municipio corresponden a un valor equivalente del 15,4% del presupuesto municipal, lo que indica que Ecopetrol no es el principal actor del sistema económico.

Al observar las compras de Ecopetrol¹⁴ del 2011 y el 2012, (ver Tabla 4) se evidencia un incremento de las compras totales en el 2012 respecto al 2011.

13. Los cálculos fueron realizados por el equipo investigador con base a los datos del PIB departamental DANE 2012.

14. 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.

Tabla 4. Compras locales de Ecopetrol

Periodo	Contratación local	Total contratado / comprado	Participación local
2011	\$389.486.601	\$1.012.066.209	38%
2012	\$310.643.006	\$3.699.123.981	8%
Variación	-20,2%	265,5%	

Fuente: Ecopetrol, Cálculos del equipo investigador.

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 influidos por el entorno y por los aspectos culturales e institucionales.

Para enriquecer la caracterización del tejido empresarial, es necesario tener en cuenta la cultura como también las normas y las costumbres de la región sobre la dinámica de las empresas, por ende para conocer acerca de estos aspectos que caracterizan al municipio, como son entre otros las ferias y fiestas regionales, sus costumbres sociales y comerciales así como algunos de sus atractivos turísticos. A continuación, se analizan estos aspectos del tejido con base en la información recolectada mediante la encuesta de investigación aplicada a los empresarios.

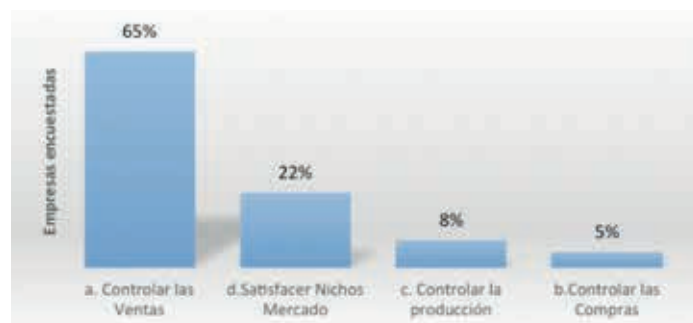
2.4.1. Ferias y fiestas

Los festivales, ferias y fiestas como expresión de la cultura saravenense se presentan en diferentes épocas del año con mayor proporción en el segundo semestre y son muestra de la multiculturalidad del municipio; estas son: Festival Garcerito de Oro, Festival Arpa de Oro (folclor llanero); Festival Colono de Oro (carranguero); Festival de Colonias (multicultural); ferias y fiestas agropecuarias y Reinado de la Ganadería (Alcaldía de Saravena, 2012-2015).

2.4.2. Dinámicas y cultura del tejido empresarial.

La cultura, normas y costumbres son variables sociales que influyen en la forma como se realizan los negocios y demás actividades empresariales. En este marco, la encuesta realizada por esta investigación pregunto a los empresarios sobre las actividades a las que dedican más tiempo y sus planes para los próximos años.

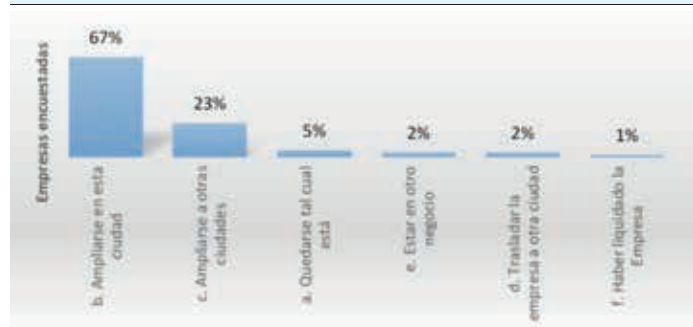
Gráfica 11. Proceso al que más tiempo dedican las empresas encuestadas



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

Según la Gráfica 11, el 65% de las empresas encuestadas en Saravena concentran su tiempo y esfuerzo en el control de las ventas y un 22% lo hace en la satisfacción de los nichos de mercado, lo que implica una mayor concentración de esfuerzos en actividades relacionadas con la operación diaria de las empresas. La sostenibilidad de las empresas requiere equilibrio entre los procesos operativos y los procesos estratégicos, por tanto es necesario que las empresas aumenten la dedicación de tiempo a procesos de orden estratégico como la planeación o la gestión de alianzas (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 1).

Gráfica 12. Planes de las empresas encuestadas para los próximos tres años



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

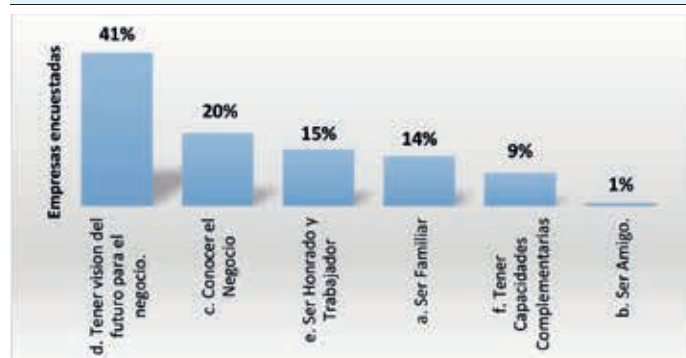
Según la Gráfica 12, el 67% de los empresarios encuestados planea aumentar su presencia local. Por otra parte, el 23% planea expandirse a otros municipios en los próximos tres años. El equipo investigador considera que esta tendencia podría indicar que la práctica empresarial de crecimiento de los empresarios encuestados es consolidar primero el mercado local y posteriormente buscar el mercado en otros municipios (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 8).

2.4.3. Alianzas

Crear alianzas con otros agentes económicos permite la creación de bienes y servicios con un mayor valor agregado, potenciando

los encadenamientos verticales y horizontales que se crean dentro del tejido empresarial. En este contexto la encuesta de investigación indagó acerca de los aliados comerciales más importantes para las empresas. También 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. Los resultados se presentan a continuación:

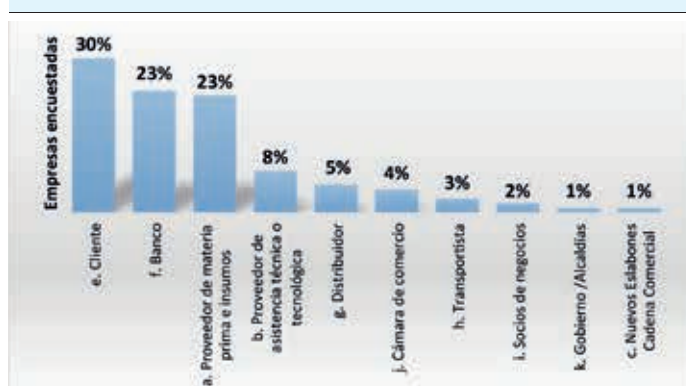
Gráfica 13. Principales razones de las empresas encuestadas para escoger socios o dueños



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

La encuesta indagó sobre las principales razones para escoger socios. La Gráfica 13 muestra que el 41% de los empresarios encuestados considera que los socios deben elegirse basados en la visión de futuro del negocio y el 20% basados en conocer el negocio, este pensamiento demuestra que se buscan asociaciones para el crecimiento y la proyección de los negocios, comportamiento consistente con el observado en la gráfica 12 (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 9).

Gráfica 14. Aliados estratégicos de las empresas encuestadas

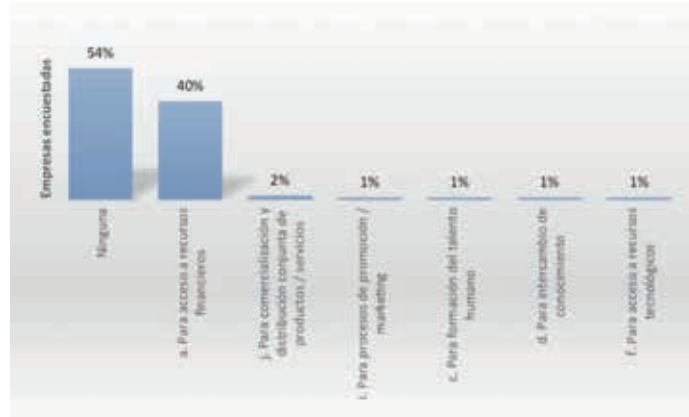


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 7.

De acuerdo a la Gráfica 14, el 30% de los empresarios encuestados identifican como aliado principal al cliente, lo que facilita los procesos comerciales. Que este mismo grupo

considere a los bancos como un aliado estratégico podría estar relacionado con la necesidad que tienen de acceder o hacer uso de los servicios financieros; en este punto es importante señalar que el sector financiero tradicional casi nunca realiza alianzas específicas con micro y pequeñas empresas, es decir que la relación banco empresarios es un proceso transaccional más que de alianza (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 7).

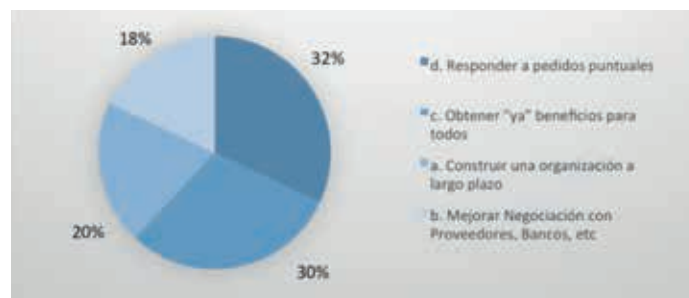
Gráfica 15. Propósito de las alianzas de las empresas encuestadas



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

Se observa que un 54% de los encuestados no realiza alianzas. Por otra parte, entre quienes establecen este tipo de relación lo hacen principalmente para acceder a recursos financieros, lo que puede obedecer a necesidades de liquidez para la operación o mejoras del negocio. Los resultados evidencian que los empresarios encuestados tienen una cultura de bajo relacionamiento con otros actores del tejido empresarial (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 36).

Gráfica 16. Principales razones de las empresas encuestadas para asociarse con una empresa

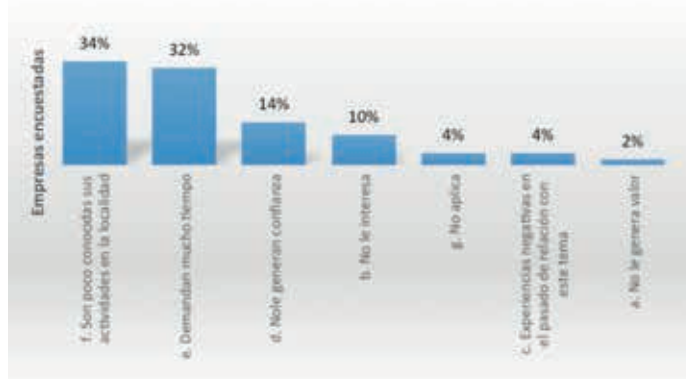


Fuente: Encuesta de Investigación Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 38.

Los empresarios encuestados en Saravena buscan alianzas principalmente para desarrollar procesos de corto plazo, práctica que limita el desarrollo del tejido empresarial y la inversión en negocios de largo plazo (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 38).



Gráfica 17. Razones por las cuales las empresas encuestadas no forman parte de gremios o redes



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

Otro de los aspectos analizados tiene que ver con las razones por las cuales los empresarios encuestados no hacen parte de gremios o redes. La Gráfica 17, muestra que el 34% de los empresarios encuestados consideran que las actividades de los gremios son poco conocidas, esto evidencia un bajo posicionamiento de los gremios entre los empresarios encuestados de Saravena y en opinión del equipo investigador esto se traduce en un ambiente adverso para los procesos asociativos de largo plazo del territorio (Encuesta UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013. Pregunta 37).

Que la mayoría de las empresas encuestadas 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

La Alcaldía Municipal apoya el desarrollo empresarial por medio de las Secretarías de Desarrollo Agropecuario, Desarrollo Social, Planeación e Infraestructura Municipal (Alcaldía municipal de Saravena, 2013).

El Plan de Desarrollo del municipio, presenta varios proyectos en diferentes sectores que están encaminados al mejoramiento de la infraestructura microempresarial, tecnologías de la información dirigidas al sector de agroindustrial especialmente ganadería, agricultura, lácteos, cacao y plátano, sin embargo no se observa una política integral de cara al fortalecimiento del tejido empresarial.

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 con 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

En cuanto a la malla vial urbana, Saravena cuenta en la zona céntrica del municipio con calles pavimentadas, mientras que las vías rurales necesitan mantenimiento (Alcaldía de Saravena, 2012-2015).

La principal vía departamental de Saravena es la que comunica al municipio con la capital del departamento Arauca, que se sitúa a 158 kilómetros de distancia aproximadamente, esta vía a pesar de ser la más importante se encuentra en mal estado.

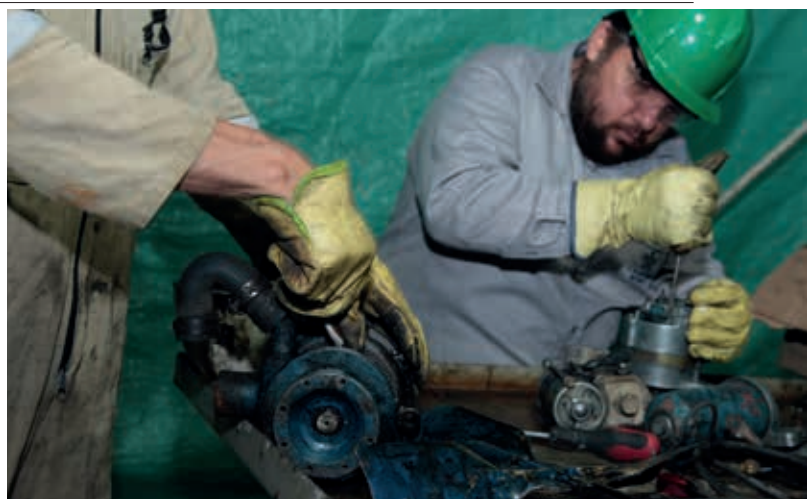
Saravena se conecta con el municipio de Arauquita por medio de una carretera que requiere mantenimiento; por otro lado si bien la vía Saravena - Tame se encuentra en buenas condiciones, existen tramos que requieren mantenimiento (Alcaldía de Saravena, 2012-2015).

El municipio de Saravena cuenta con dos vías nacionales fundamentales para el transporte de bienes y productos: en primer lugar se encuentra la carretera La Soberanía que une a Saravena con Pamplona (170km) y en segundo lugar la carretera Marginal de la Selva, que está pavimentada en su mayor parte y comprende la ruta Saravena-Tame-Yopal-Villavicencio (INVÍAS, 2013).

El municipio cuenta con más de 150 kilómetros de vías terciarias en su mayoría en mal estado, por éstas se transportan los productos agrícolas y se comunican las áreas rurales del municipio (INVÍAS, 2013). Sin embargo vale la pena mencionar que existe un proyecto firmado entre Ecopetrol y la Alcaldía de Saravena, que contempla la pavimentación de las calles 21 y 22 entre las carreras 16 y 16 A; calle 21 y 22 entre carreras 15 y 16; calle 21 entre carreras 13, 14 y 15; carrera 14 entre calles 20 y 22. Estas vías son de doble calzada, con un ancho aproximado de 6,6 metros. Donde no existan los separadores, se construirán sardineles prefabricados, de acuerdo a especificaciones del IDU. El mejoramiento de las vías terciarias se hará en 14 veredas del municipio de Saravena (Bicentenario, 2013)

2.5.2. Transporte aéreo

Saravena cuenta con el aeropuerto Los Colonizadores, cuya terminal se encuentra en buenas condiciones, presta el servicio con una pista autorizada por el Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil y está localizada en el nororiente de la zona urbana en el kilómetro dos de la vía a Arauca; a su vez cuenta



con una base de operaciones para transporte aéreo hacia las terminales de Bogotá con escala ocasional en el aeropuerto de Tame (Aeronáutica Civil, 2012).

2.5.3. Transporte fluvial

Es importante destacar que el transporte fluvial es el más usado en el norte del municipio, especialmente el que se moviliza por los ríos Arauca, Madre Vieja y Banadía, que permiten el flujo de productos y la pesca. Sin embargo, el municipio no cuenta con una infraestructura adecuada para el transporte fluvial (Alcaldía de Saravena, 2012-2015).

En síntesis, se observa que el municipio tiene un rezago en lo relacionado con la infraestructura y por lo tanto en opinión del equipo investigador es necesario realizar acciones que permitan aumentar la capacidad del aeropuerto e implementar zonas francas cercanas o con centros de acopio con el fin de aprovechar la referencia geoestratégica del municipio y así mismo dinamizar el comercio con Venezuela.

Finalmente, es importante realizar mantenimiento a las vías principales en pro de garantizar el acceso comercial al municipio, sin olvidar el mantenimiento al acceso de las vías secundarias para transportar todos los productos que hacen parte de sus principales actividades económicas.

3. ASPECTOS DE PROSPECTIVA

Con el propósito de captar la evolución y el dinamismo de mediano y largo plazo de cada tejido empresarial, se estructuraron y desarrollaron ejercicios regionales de prospectiva. Se desarrolló entonces un taller de prospectiva y un espacio de consenso, en el que participaron actores representativos del tejido empresarial de Saravena, para que mediante su conocimiento y experticia, evaluaran las relaciones de influencia-dependencia del conjunto de variables del sistema.

3.1. Situación Actual del Tejido Empresarial de Saravena

La caracterización actual de las actividades de Saravena 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 5.

Tabla 5. Situación actual¹⁵

Tipo de Variable	Descripción	Variables Identificadas
Variables clave	Con el mayor potencial de impacto sobre el sistema, por su alta influencia y alta dependencia	Financiación
		Comercio
		Educación
		Construcción
		Disponibilidad de Recursos Humanos (RRHH)
		Transporte
Variables motrices	Con alta influencia en el sistema, pero no son influidas apreciablemente por las demás	Información y comunicación
		Seguridad
Variables resultantes	Influyen poco en el sistema, pero son muy influidas por las demás	Actividades profesionales
		Alojamiento
		Actividades de salud
		Competencias del recurso humano
Variables excluidas	Son poco influyentes y poco dependientes de las demás	Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)
		Infraestructura
		Aguas
		Emprendimiento
Variables pelotón	Son medianamente influyentes y medianamente dependientes	Manufacturas
		Electricidad
		Consensos
		Minas
		Agricultura

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El escenario actual, permite ver que las variables clave (con mayor potencial de impacto sobre el sistema) son las que requieren acciones prontas y estructuradas capaces de consolidar planes de desarrollo en el tejido empresarial actual, con el fin de repercutir en la dinámica futura del tejido empresarial y social en el municipio de Saravena.

Para el escenario actual, las variables claves (con mayor potencial de impacto sobre el sistema) son: financiación, información y comunicación, comercio, educación, construcción, transporte y disponibilidad de recursos humanos (RRHH). Al respecto es importante señalar que las actividades de comercio y financiación representan el primer y segundo sector en relación al monto de activos dentro del tejido empresarial: comercio, con el 34% de los activos y actividades financieras con el 29% de los activos¹⁶.

El sector de construcción, también se presenta en los resultados del taller como una variable clave; siendo el tercer sector en importancia de activos, con una participación del 11% de los activos del tejido empresarial.

Las variables educación y transporte, alcanzan a incluirse entre las variables clave, por su potencial para dinamizar el sistema. Sin embargo, en educación, a pesar de que el municipio cuenta con una buena base en la educación básica y media con índices de desempeño mejores que los nacionales, la formación para nivel de educación técnica, tecnológica y profesional, es escasa y el territorio la requiere.

Entre las variables resultantes, se identificaron en el taller de prospectiva las actividades de salud, actividades profesionales, Alojamiento y competencias del recurso humano. Todas estas variables, según lo expresado por los actores del tejido empresarial, aunque no tienen un potencial alto de impacto sobre el sistema, son muy importantes para la estructura productiva actual, así como para la evolución de mismo (UT UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013).

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. En el escenario de mediano plazo para el municipio de Saravena, el taller realizado y su respectiva simulación, muestra la misma distribución de variables, conformando los mismos grupos de la situación actual aunque con un cambio de influencia en algunas variables.¹⁷

Un cambio importante en el escenario de mediano plazo, es el aumento sistemático de la influencia de varias variables pelotón: manufactura, minas, electricidad y agricultura, lo que indica que son variables que determinan en condiciones normales el funcionamiento y desarrollo del sistema.

Se resalta que la actividad de Aguas identificada como variable excluida en el escenario actual, disminuye aún más su dependencia en el mediano plazo, situación podría indicar actualmente un buen esfuerzo en la planeación e inversión de la actividad de aguas, su calidad y cobertura (UT-UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial, 2013).

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

16. Cálculos propios del equipo investigador realizados a partir de los registros mercantiles renovados-2012

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

4. CONCLUSIONES

Las conclusiones sobre el tejido empresarial de Saravena se articularon en torno a 18 dimensiones, que fueron 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, según el efecto más importante de cada una de ellas en el Tejido Empresarial. Estos grupos 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; 4.5. Cultura para los Negocios. Las conclusiones aquí presentadas se sustentan en los resultados de la encuesta de caracterización del tejido empresarial de Saravena.

4.1. Fortaleza Actual del Tejido Empresarial

El primer grupo de dimensiones está compuesto por: Financiación del Tejido Empresarial, Capacidad de Autoabastecimiento, Relación Infraestructura-Tejido Empresarial y Estructura de Costos del Tejido Empresarial.

Con respecto a la financiación, se percibe que en el municipio hay presencia de entidades financieras con portafolios de servicios especializados para empresas, el 49% de los empresarios encuestados tiene un nivel de endeudamiento medio entre el 50% y el 26%. Con respecto a qué entidades se consideran estratégicas, el 23% de los encuestados considera a los bancos un aliado estratégico, por ende el acceso a los servicios financieros. Se observó que el 52% de la cartera del sector financiero del municipio corresponde a créditos comerciales y que es el Banco Agrario la entidad que presta la mayoría de servicios financieros a los empresarios.

El equipo investigador considera que las condiciones del mercado financiero de Saravena son adecuadas y que los empresarios hacen un uso racional del crédito, siendo el Banco Agrario un aliado importante para el sector empresarial del municipio.

La capacidad de autoabastecimiento de Saravena es baja y debe ser más dinámicada, esto es ratificado por el 66% de los empresarios encuestados que afirman realizar la mayor parte de sus compras a proveedores nacionales, el 3% a proveedores regionales, dejando el 31% a proveedores locales, lo cual implica debilidad en la capacidad de autoabastecimiento, posiblemente relacionada con la falta de especialización en productos y servicios requeridos en el municipio. Realizar alianzas entre los empresarios para efectuar compras conjuntas y programas que estimulen las compras a productores locales, pueden mejorar el proceso de abastecimiento del municipio.

La infraestructura municipal no aporta al fortalecimiento del tejido empresarial debido a que el estado de sus vías no es el más óptimo para el transporte de pasajeros y de carga. Por otra parte, la infraestructura vial requiere mantenimiento y desarrollo ya que solo se cuenta con dos vías principales para la entrada y salida de productos y mercancías hacia otras regiones del país y



Venezuela. Respecto a las vías terciarias, por donde se movilizan los productos del campo, estas se encuentran en desarrollo con la ayuda de iniciativas como las que se firmaron entre Ecopetrol y la alcaldía de Saravena, la cual tiene por objetivo el mejoramiento de vías terciarias para 14 veredas. En cuanto al transporte aéreo, el plan de desarrollo del municipio tiene entre sus proyectos varias iniciativas para mejorar la infraestructura entre las que se cuenta la ampliación del aeropuerto Los Colonizadores, para optimizar el transporte de carga hacia otras ciudades y construir un terminal de transporte acorde con las necesidades del municipio.

En cuanto a la estructura de costos del tejido empresarial, según la encuesta realizada a los empresarios de Saravena, el 58% de las empresas demanda, para su operación, menos de 100 m²; el 79% paga menos de \$35.000 pesos de arriendo por metro cuadrado en la zona donde opera y el 37% hace compras anuales menores a \$10 millones de pesos. El 41% de las empresas encuestadas tiene menos del 25% de nivel de endeudamiento como porcentaje de sus ventas al año, lo que le genera bajos costos financieros. El 32% de las empresas tiene un nivel de inventarios como porcentaje de sus ventas mensuales menor al 50%.

Algunos aspectos que afectan negativamente los costos de los empresarios son:

- Dificil acceso al municipio que impacta negativamente si se tienen en cuenta los siguientes aspectos: primero, el 95% de sus productos son demandados por el consumidor final y segundo, los mercados principales son agrícolas y deben ser vendidos diariamente.
- La infraestructura de transporte tiene serias deficiencias que aumentan los costos logísticos.
- La mayoría de productos y servicios que compran las empresas (66%) se realizan fuera de Saravena, condición que aumenta los costos de transporte.
- El costo de compra de la tierra como factor de producción es muy elevado, teniendo en cuenta que las vocaciones productivas del municipio están directamente relacionadas con este factor de producción, esta circunstancia afecta negativamente la estructura de costos del municipio.

En opinión del equipo investigador la estructura de costos que maneja el tejido empresarial de Saravena es media-alta y no favorece el desarrollo de las actividades empresariales.

4.2. Integración del Tejido Empresarial

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

Las cadenas productivas del municipio (Cacao/Chocolate y Plátano) tienen oportunidades de mejorar su participación nacional si se tecnifica la producción, se agrega mayor valor a los productos y se promueve su entrada a nuevos mercados.

El cacao es uno de los cultivos más importantes del municipio y cuenta con excelentes rendimientos, sin embargo tan solo el 5% del cacao que se produce en el municipio tiene un proceso de transformación para convertirlo en producto de mayor valor agregado que genere mayores ganancias y sea atractivo para la exportación, esta condición implica aumentar esfuerzos por parte de las empresas en la inversión de tecnología para aumentar procesos de valor agregado.

Respecto a la dimensión sobre generación de empleo, de acuerdo con la encuesta realizada, el 41% de las empresas tiene ventas anuales menores a 10 millones, lo cual indica que su capacidad de contratación de personal de manera formal y permanente es baja. Por otra parte, la proyección de generación de empleo también es media, ya que según la encuesta, el 45% de las empresas encuestadas prevé que solo aumentarían en un 20% su número de empleados en un escenario positivo en el que su situación económica mejorara en los próximos tres años.

Para mejorar la capacidad del tejido empresarial para generar empleo es necesario enfocar esfuerzos en procesos de consolidación de las micro empresas. Este esfuerzo debe articularse con la dinamización de las actividades agroindustriales y cárnica-lácteas para lograr un efecto positivo de mayor impacto en el tejido empresarial.

Respecto a la informalidad empresarial, el plan de desarrollo del municipio de Saravena para el periodo 2012-2015, presenta como problemática la presencia de vendedores ambulantes fijos y móviles en el espacio público, exhibición de mercancías y venta de bebidas y comidas. Señala que el 10% de los desplazados realiza labores informales como: ventas ambulantes, moto-taxismo y empleados domésticos. Dentro de las iniciativas del gobierno local, se encuentra la promoción de la formalidad dentro del sector micro-empresarial y la agroindustria, igualmente combatir la informalidad en la prestación del servicio de gas licuado de petróleo.

El fenómeno de la informalidad del empleo en el municipio de Saravena es alto, lo cual influye en la consolidación de un tejido empresarial fuerte.

Uno de los factores que inciden en la sostenibilidad del tejido empresarial es la capacidad de diversificar su oferta de productos y servicios. Al respecto, Saravena presenta una concentración fuerte en actividades relacionadas con el comercio y servicios

para el consumo local, con una participación del 64%, seguido por actividades de servicios con el 25% y las actividades industriales con un 7%.

Por lo anterior, es necesario fomentar emprendimientos y fortalecer las empresas en actividades económicas de mayor especialización que se puedan articular a las actividades agroindustriales, cárnica-lácteas, de cacao y plátano que generen mayor valor agregado tales como procesadoras de frutas y legumbres.

4.3. Capacidad de Crecimiento del Tejido Empresarial

El tercer grupo de dimensiones se compone de: la Capacidad para Generar Valor y Capacidad de Crecimiento Empresarial.

Se observa que la capacidad del tejido empresarial para generar valor es muy baja, dado que la participación de la industria, sector que genera valor agregado en sus productos, solo alcanza el 7% del total de las unidades económicas del municipio.

La estructura de mercado de Saravena, compuesta en su mayoría por microempresas, presenta una perspectiva de crecimiento bajo, factor que se agudiza si se tiene en cuenta la poca capacidad de inversión y una casi nula orientación hacia la creación de alianzas, ambos aspectos identificados según los resultados de la encuesta realizada por esta investigación.

4.4. Capacidad del Tejido Empresarial para Trascender su Espacialidad

El cuarto grupo de dimensiones está compuesto por: la Capacidad Innovadora; Capacidad Exportadora; Grado de Apropiación de Tendencias de Negocio y de Producción Mundiales y la Capacidad de Competir.

Con respecto a la capacidad innovadora del tejido empresarial, se observó que el 67% de los empresarios encuestados identifican como la principal barrera para innovar, el acceso a recursos económicos, en este sentido el 37% de los empresarios también manifiestan que al financiar estos procesos utilizan los bancos como principal fuente de recursos, la principal fuente de financiación pública que identifican los empresarios encuestados es el SENA (23%); programas de Innpulsa, Colciencias y Bancoldex no son reconocidos por los empresarios encuestados.

Igualmente al hablar de la capacidad innovadora del tejido empresarial vale la pena mencionar que Saravena ha venido participando en programas de capacitación realizados por el Instituto de desarrollo de Arauca IDEAR, uno de estos programas es el de capacitación y otorgamiento de recursos para la creación de microempresas de leche, ebanistería, entre otros. Por otro lado propuestas ofrecidas por el gobierno como Llano Innova encabezada por Colciencias y la cooperación de las Cámaras de Comercio que fomentan la innovación empresarial, se traducen en oportunidades significativas que dan sustento a procesos de investigación y desarrollo del tejido empresarial, teniendo en cuenta que la existencia de instituciones de educación superior es escasa.

El municipio posee oportunidades de mejorar su capacidad exportadora gracias a su ubicación geoestratégica que favorece el comercio internacional con Venezuela, la cual actualmente esta desaprovechada principalmente debido a las deficiencias en su infraestructura.

La apropiación de tendencias de negocio y producción mundiales es precaria. De acuerdo con la encuesta realizada por esta investigación, la mayoría de las empresas dedican buena parte de su tiempo a controlar las ventas, lo cual indica que los empresarios encuestados están concentrados en la operación del día a día, por otro lado los resultados de la encuesta también muestran que solo del 3% de las empresas encuestadas cuentan con alguna certificación de calidad y el 95% no cuenta con una página web, esta situación permite concluir que el tejido empresarial no está alineado con las tendencias globales en temas de calidad, uso de tecnologías de la información y la comunicación; esta situación no favorece el desarrollo de la competitividad y por lo tanto, el acceso a mercados más exigentes.

Las bases competitivas de un tejido empresarial son las características de calidad de los productos o servicios ofrecidos, el nivel de escolaridad de la población trabajadora, el valor de la marca, certificaciones obtenidas, uso de tecnologías de la información, ser competitivo en precio, entre otros factores. En todos estos aspectos, la encuesta realizada por esta investigación en Saravena muestra resultados bajos, lo cual evidencia una gran oportunidad para mejorar la competitividad del tejido empresarial.

En conclusión, para mejorar la competitividad del tejido empresarial, es necesario trabajar en distintos frentes como la exploración de nuevas alternativas empresariales, capacitación al empresario, creación de una cultura de exportación (regional, nacional e internacional) tecnificación de procesos para agregar valor, mejoramiento de nivel de escolaridad de los empleados dedicados al sector agropecuario y comercial, interacción público-privada en la realización de proyectos, participación de los diferentes actores del tejido empresarial en redes de conocimiento, entre otros factores que permitirán el desarrollo fuerte y sostenible del municipio.

4.5. Cultura para Los Negocios

El quinto y último, grupo de dimensiones está compuesto por: Capacidad para Trabajar en Comunidad, Relación Tejido Empresarial-Tejido Social, Relación Instituciones Públicas y Empresas y Cultura para Hacer Negocios.

La investigación muestra que la capacidad que tiene el tejido empresarial para articularse entre sí y agremiarse con otras empresas, es bajo, pues el 54% de los empresarios nunca han establecido una alianza y sus procesos asociativos se han dado principalmente con el fin de conseguir recursos financieros. Sin embargo, es importante destacar que el 41% de los empresarios encuestados considera la posibilidad de asociarse en pro de tener visión de futuro para el negocio, comportamiento que

mejora el panorama al momento de consolidar los niveles de confianza en el tejido empresarial

Con respecto a la relación entre el tejido empresarial y el tejido social, se encuentra en el análisis realizado a la información recopilada en el sector salud, que las condiciones de bienestar de la población son media bajas, factor que influye en el desarrollo de sus actividades laborales y productivas. En cuanto a la calidad de la educación se observa que la educación básica y media del municipio cuenta con una base humana que ha logrado apropiarse de conocimientos y habilidades esenciales para el análisis, entendimiento y búsqueda de soluciones a problemas básicos, situación que se explica por los resultados de las pruebas SABER 9.

Otro de los aspectos a fortalecer son las relaciones Empresarios-Estado, según los resultados de la encuesta, el 1% de los empresarios encuestados considera a la alcaldía aliado estratégico y tan solo el 4% reconoce a la Cámara de Comercio como aliado. Es importante señalar que el 23% de los empresarios encuestados reconocen al SENA como fuente de cofinanciación para recursos de innovación.

La cultura empresarial del municipio necesita ser fortalecida pues actualmente no favorece la conformación efectiva de cadenas u otras formas asociativas, el 32% de los empresarios encuestados no pertenece a gremios pues considera que demandan mucho tiempo, así mismo al revisar el propósito de las alianzas se evidencia que el 41% lo hace para acceso a recursos financieros, dejando de lado las alianzas que le permiten crecimiento estratégico y no solo crecimiento en la operación.

5. ACTIVIDADES POR FORTALECER

Luego de revisar a profundidad los resultados y conclusiones del presente documento, el equipo investigador concluye que las actividades económicas que deben fortalecerse de manera prioritaria para el tejido empresarial de Saravena fueron agrupadas 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 negocios¹⁸ y se enuncian en la Tabla 6.

18. 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).

Tabla 6. Actividades por Fortalecer

Actividades de vanguardia	Acciones
Manufactura	Fortalecer el Tejido Industrial a nivel de especialización y sofisticación tecnológica. Lácteo, Chocolate y Cacao.
Comercio	Un sector empresarial dinámico requiere un sector de comercio dinámico y eficiente, uso de nuevas tecnologías para mejorar eficiencia de proveedurías.
Ganadería	Especialmente producción cárnico y lácteos.
Actividades de la prospectiva	Acciones
Manufactura de industria alimenticia	Apoyar emprendimientos en proceso y conservación de alimentos.
Construcción	Empresas de obra civil y construcción de vivienda.
Apoyo a las Actividades Económicas	Acciones
Desarrollo web	Consolidar la presencia de TIC's en el tejido empresarial a través de nuevos medios y tecnologías.
Actividades profesionales	Profesionales del sector agroindustrial y de alimentos; ingenieros civiles arquitectos.
Apoyo a la población del Tejido	Acciones
Educación	Desarrollar programas de Educación acordes con necesidades de evolución del Territorio: Agro-Industria, Ingenierías, Arquitectura.
Transporte	Fortalecer las empresas de transporte intermunicipal y de carga.
Actividades afines con tendencias globales de los negocios	Acciones
Comercializador especializado en nuevas tecnologías	Fortalecer empresas comercializadoras de nuevas tecnologías, especialmente aquellas relacionadas a la agricultura.
Investigación y desarrollo de alimentos	Empezar a incorporar las tendencias mundiales de alimentos nutraceuticos ¹⁹ .

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación 2013



19. Producto nutraceutico: cualquier producto que pueda tener la consideración de alimento, parte de un alimento, capaz de proporcionar beneficios saludables, incluidos la prevención y el tratamiento de enfermedades. El concepto de alimento nutraceutico ha sido recientemente reconocido como "aquel suplemento dietético que proporciona una forma concentrada de un agente presumiblemente bioactivo de un alimento, presentado en una matriz no alimenticia y utilizado para incrementar la salud en dosis que exceden aquellas que pudieran ser obtenidas del alimento normal". (Revista de Salud Pública y Nutrición, Vol 3, 2002). <http://www.medigraphic.com/pdfs/revsalpubnut/spn-2002/spn023g.pdf>

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

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

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

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

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

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

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

La cultura 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).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

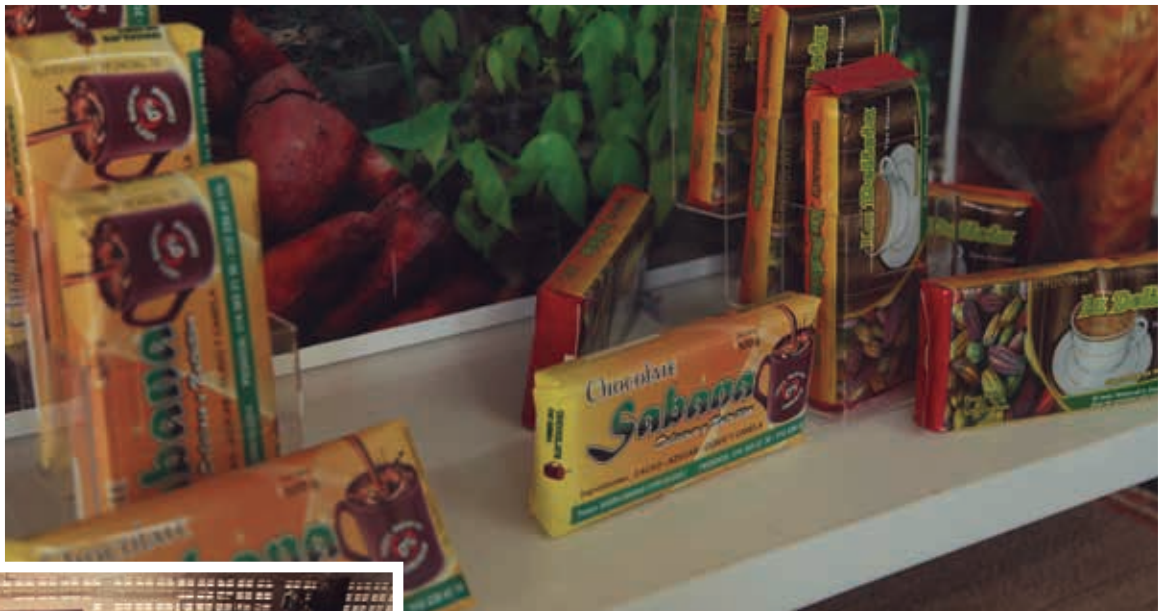
CC. PP.	Cadenas Productivas
CIIU	Clasificación Internacional Industria Uniforme
CORCA	Corporación Calidad
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ESP	Empresa de Servicios Públicos
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
ICA	Instituto Colombiano 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
MincIT	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
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 Saravena. (2012-2015). Plan de Desarrollo del municipio de Saravena “Unidos vamos con todo”. Saravena.
- Alcaldía municipal (Diciembre de 2012). Normatividad. Recuperado en Diciembre de 2013, de Acuerdo Municipal de Aprobacion Presupuestal para el año fiscal 2013.
- Alcaldía municipal de Saravena (2013m23-Diciembre). Dependencias del municipio. Recuperado en enero de 2014, de <http://saravena-arauca.gov.co/dependencias.shtml>
- Artículo 2°, Ley 617 de 2000. (s.f.). Categorización de Distritos y Municipios. Obtenido 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
- Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano. (2012). Base de Datos de Registros Mercantiles. Saravena.
- Cámara de Comercio del Pie de Monte Araucano (Septiembre de 2013). Horario de trabajo (E. d. UJTL-CORCA, Entrevistador)
- DANE (2005). Censo General. Obtenido de <http://190.25.231.242/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CG2005BASICO&MAIN=WebServerMain.inl>
- DANE (2005). Censo General 2005. Bogotá.
- DANE (13 de Noviembre de 2010). Censos y Demografía. Recuperado en Diciembre de 2013, de Boletín municipal Censo General 2005: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/>
- DANE (Junio de 2011). Censos y Demografía. Recuperado en Diciembre de 2013, de Proyecciones de población: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/VisorCertificaPPO_Oct11.xls
- DANE (2012). Cuentas departamentales. Recuperado en Diciembre de 2013, de PIB departamental: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/PIB_Departamentos_2012prel.xls
- DANE (2012). Investigaciones. Recuperado en Diciembre de 2013, de Pobreza departamentos 2012: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_departamentos_2012.pdf
- DANE (2012). Mercado laboral por departamento. Recuperado en diciembre de 2013, de <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/por-departamentos>

- DANE (2013). Índice de precios al consumidor-Base 2008. Recuperado en Diciembre de 2013, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/dic13/IPC_Ciudades_anuales.xls
- DANE (2013). Proyecciones de población por departamentos. Recuperado en noviembre 24 de 2013, de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>
- DANE-BANREP (2013). Informe de Coyuntura Económica Regional ICER 2012. Bogotá, D.C.
- DNP. (2005). Boletín 37. Recuperado el Diciembre de 2013, de IDH departamental: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDS/SISD/boletin37.pdf>
- Ecopetrol S.A. (2006). Obtenido de <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/informeannual2006/mapainfraestructura.pdf>
- Ejército Nacional de Colombia. (Junio de 2013). DECIMA OCTAVA BRIGADA - Arauca. Recuperado el Febrero de 2014, de <http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=239221>
- 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
- Google Maps (2013). Google maps. Recuperado en Diciembre de 2013, de <https://maps.google.es/>
- <http://saravena-arauca.gov.co/>, D. D. (2008). Impuestos Municipales. Saravena.
- IGAC (2003). Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Recuperado en diciembre 26 de 2013, de Geoportal: <http://geoportal.igac.gov.co/ssigl2.0/visor/galeria.req?mapald=36>
- INVÍAS (Agosto de 2013). Longitud de vías terciarias en el municipio. (E. UT-UJTL-CORCA, Entrevistador)
- 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 de Educación Nacional (2012). Educación superior - Síntesis Estadística de Departamento de Arauca. Recuperado en Febrero de 2014, de http://menweb.mineduccion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal.php?seccion=9&id_categoria=2&nivel=9&dpto=81&mun=&ins=&et=&sede=&consulta_detalle=dpto&consulta=cobertura
- Ministerio de Educación Nacional (31 de Diciembre de 2012). Estadísticas departamentales y municipales. Recuperado en 15 de Octubre de 2013, de Nivel educativo de los docentes: http://menweb.mineduccion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal.php?begin=1&seccion=17&id_categoria=2&dpto=81&mun=&et=&ins=&sede=
- Ministerio de Educación Nacional (2013). Educación superior - Síntesis estadística de departamento de Arauca.
- Ministerio de Minas (2013). Informe de Producción de Crudo. Obtenido de Estadísticas: Ministerio de Minas y Energía / Dirección de Hidrocarburos / Estadísticas Producción
- Ministerio de Transporte (2013). Superintendencia de Puertos y Transporte. Recuperado el Diciembre de 2013, de Zonas portuarias marítimas en cifras 2012: http://www.supertransporte.gov.co/super/index.php?option=com_content&view=article&id=580&Itemid=456&lang=es
- 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>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). Organización de la cadena del cacao y su agroindustria. Recuperado en 21 de marzo de 2014, de <http://www.huila.gov.co/documentos/agricultura/CADENAS%20PRODUCTIVAS/CLONES%20DE%20CACAO%20PARA%20COLOMBIA.pdf>
- Proexport. (2012). Directorio de zonas francas permanentes en colombia. Recuperado en Diciembre de 2013, de www.proexport.com.co
- SENA Arauca. (2012). SENA. Recuperado el 19 de Marzo de 2014, de <http://araucasena.blogspot.com/2012/05/oferta-educativa-tercer-trimestre.html>
- Sistema General de Regalías. (2012). Mapa de Regalías. Recuperado julio de 2014, de <https://www.sgr.gov.co/Distribuci%C3%B3n/Distribuci%C3%B3nrecursosdelSGRvigencia20132014.aspx>
- Superintendencia de Servicios Públicos. (2011). Sistema Único de Información de Servicios Públicos. Obtenido de <http://www.sui.gov.co/SUIAuth/logon.jsp>
- Superintendencia Financiera. (2013). Publicaciones Existencia Bancaria. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10082559>
- UT UJTL-CORCA “Fortalecimiento Tejido Empresarial”. (2013). Encuesta de investigación Tejido Empresarial. Saravena.
- UT-UJTL-CORCA Fortalecimiento Tejido Empresarial. (2013). Taller de Prospectiva. Saravena.



CARACTERIZACIÓN TEJIDO EMPRESARIAL SARAVERA

Resumen Ejecutivo



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

La Investigación de Caracterización del Tejido Empresarial de Saravena corresponde al año 2012 y se desarrolló dentro del Convenio Marco de Colaboración 5211540, suscrito entre Ecopetrol, Confecámaras y la Unión Temporal Universidad Jorge Tadeo Lozano - Corporación Calidad.



Apoyamos lo Nuestro

ALEXA MILENA QUIRIFE BOHORQUEZ

Presidenta Ejecutiva

Calle 30 N° 16A-25 Av. Incora

Teléfono: (7) 8891988 - 8892070

www.camarapiedemonte.com