****

**1.4. Inventario y Caracterización de la oferta y demanda nacional de SDE, pública – privada, financieros y no financieros, en las 6 regiones del país.**

**Bogotá, diciembre de 2011**

TABLA DE CONTENIDO

[INTRODUCCIÓN 3](#_Toc312853454)

[1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES 6](#_Toc312853455)

[1.1 Cadena de valor de los servicios de desarrollo empresarial 6](#_Toc312853456)

[1.2 Percepción de la calidad y pertinencia de los servicios empresariales existentes 9](#_Toc312853457)

[1.3 Los mayores logros y retos de los Servicios Empresariales del país 10](#_Toc312853458)

[2. ANÁLISIS DE SERVICIOS EMPRESARIALES 13](#_Toc312853459)

[2.1 A nivel nacional 14](#_Toc312853462)

[2.2 Región Amazorinoquía 32](#_Toc312853463)

[2.3 Región Caribe 42](#_Toc312853464)

[2.4 Región Central 59](#_Toc312853465)

[2.5 Región Eje Cafetero y Antioquia 72](#_Toc312853466)

[2.6 Región Nororiental 79](#_Toc312853467)

[2.7 Región Suroccidental 85](#_Toc312853468)

[2.8 Análisis de fortalezas y debilidades de los oferentes de servicios empresariales 97](#_Toc312853469)

[3. MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL 99](#_Toc312853470)

[3.1 Experiencias internacionales de sostenibilidad de estrategias de armonización entre Oferta y Demanda de Servicios Empresariales 99](#_Toc312853471)

[3.2 Evaluación y retroalimentación: Experiencias en la evaluación y en la medición del impacto de SDE y de sus estrategias de promoción 102](#_Toc312853472)

[3.3 Innovación y Transferencia del Conocimiento 104](#_Toc312853473)

[3.4 Servicios de Desarrollo Empresarial y Mercado Interno 109](#_Toc312853474)

[4. SOSTENIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA - SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO PROPUESTO 112](#_Toc312853475)

[4.1 Tipo de Información 112](#_Toc312853476)

[4.2 Incentivos 114](#_Toc312853477)

[4.3 Estrategia de comunicación y posicionamiento 115](#_Toc312853478)

[4.4 Aliados Naturales y Ubicación del Sistema 116](#_Toc312853479)

[4.5 Estrategia de Gobierno en Línea como referencia 117](#_Toc312853480)

[5. ANEXOS 119](#_Toc312853481)

[Anexo 1. Oferta nacional de los servicios empresariales y panorama internacional 119](#_Toc312853482)

[Anexo 2. Centros de Formación Empresarial del SENA 119](#_Toc312853483)

[Bibliografía 120](#_Toc312853484)

# INTRODUCCIÓN

# 

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) ha venido desarrollando una serie de políticas con el fin de formular, adoptar, dirigir y coordinar instrumentos generales en materia de desarrollo económico relacionadas con la competitividad, la integración y el desarrollo de los sectores productivos, la micro, pequeña y mediana empresa (en adelante, MYPES), el comercio de bienes, servicios y tecnología la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; así como en el diseño y ejecución de políticas, planes generales, programas relacionados con el comercio exterior.

En relación con las MYPES, durante la última década ha surgido la preocupación de establecer mecanismos de coordinación entre las políticas de desarrollo productivo, competitividad, productividad, fortalecimiento de las MYPES, y de fomento de la cultura para el emprendimiento a través de las distintas instancias regionales. En particular, tradicionalmente, lo servicios empresariales se enmarcaban dentro de la consultoría y la capacitación, y eran ofrecidos por entidades mayoritariamente de carácter privado. En 1984, con la implementación del primer Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa -PNDM- (y sus siguientes versiones 1988-1990, 1991-1994 y 1994-1998), el Gobierno expresó su intención de atraer a todos los posibles actores -ONGs, entidades públicas, organismos de cooperación internacional y gremios- bajo un esquema de coordinación e intervención llamado en su momento "modelo Carvajal". Bajo éste se llevaron a cabo diversos proyectos y programas como los Centros de Desarrollo Productivo -CDP- y el impulso a la comercialización. Por primera vez, se hizo manifiesto en un documento de política la importancia de este segmento empresarial para aliviar problemas como el empleo informal que era apenas incipiente así como de la importancia de generar un mejor clima empresarial para las empresas de menor tamaño.

No obstante, al seguir siendo limitada su cobertura y presentarse durante los tercer PNDM debilidades desde la demanda y el diseño de las intervenciones, en 1994 se cambia la naturaleza institucional del PNDM al crearse la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa (actualmente conocida como PROPAÍS) así como se incluyeron nuevas fuentes de recursos para la implementación de proyectos de cofinanciación y ejecución de partidas del Presupuesto General de la Nación. De igual manera, se modificó el esquema de los PNDM anteriores en tres ejes: Financiamiento, con la capitalización del Fondo Nacional de Garantías y el fortalecimiento de la banca de apoyo a la microempresa; Programa Nacional de Servicios Tecnológicos, que comprende los siguientes servicios: Formación empresarial, formación técnica, CDPs y apoyo a la comercialización.

El presente documento atiende al propósito fijado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) y PROPAÍS sobre el conocimiento del mercado de los servicios empresariales financieros y no financieros en Colombia a través del levantamiento de información y el análisis de la oferta y la de demanda. Se espera que el presente sea un insumo de valor para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) y PROPAÍS en el desarrollo de estrategias para el desarrollo del mercado interno. En particular, para el desarrollo de la cadena de valor que afiance el ecosistema de servicios empresariales en Colombia y para propiciar la creación de una red de oferentes de servicios empresariales que facilite el intercambio así como el desarrollo mismo del mercado de servicios empresariales.

Una de las consideraciones de mayor relevancia que se constatará a lo largo del documento es que las necesidades del sector productivo en términos de servicios empresariales no pueden ser pueden ser establecidas únicamente atendiendo a un área o tema específico. Por el contrario, debe formularse estrategias integrales que atiendan, con cierto grado de especificidad, al tamaño de la empresa, su posición dentro del ciclo de vida y el sector de actividad económica al que pertenece la empresa. Orientación de los servicios empresariales de acuerdo con el ciclo de vida

De otro lado, se plantea que se deben fortalecer y priorizar aquellos servicios que reduzcan los riesgos de la empresa dependiendo de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre. Los servicios empresariales están apuntando a reducir los impactos de los eventuales riesgos estratégicos de las empresas y se observa en Colombia un grado de avance en la estructuración de los servicios empresariales financieros a luz del ciclo de vida, por ejemplo: créditos blandos, capital semilla y respaldos de garantías.

El presente documento, como parte del Producto Final está compuesto por cinco capítulos. El primero comprende la contextualización de los servicios empresariales financieros y no financieros, describe la relevancia y pertinencia de los servicios, realiza una conceptualización de los mismos como punto de partida para su estudio y revisa la experiencia nacional en materia de servicios empresariales. Además, incluye las consideraciones de líderes de sector[[1]](#footnote-2) frente a estos temas así como se refieren a los logros y retos del caso colombiano.

En el segundo capítulo se presenta el análisis del mercado de servicios empresariales a partir del los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas de oferta y demanda a nivel nacional. Para ello, se comenzará elaborando una caracterización de las entidades prestadoras así como de las empresas-clientes que compartieron su información. Con ello, se examinará detenidamente la información sobre el portafolio de servicios y las perspectivas a corto y mediano plazo de las organizaciones en comparación con las necesidades actuales y previstas de los empresarios. Finalmente, se presentará un análisis de retos, debilidades y fortalezas del mercado de servicios empresariales colombiano.

En los capítulos tercero y cuarto, se abordan las estrategias que utilizadas a nivel internacional para la modernización de los Servicios Empresariales, y la sostenibilidad de la estrategia de un sistema de información integrado. La sostenibilidad de la estrategia se construye con base en las consideraciones de los líderes del sector entrevistados y tomando como referencia la experiencia de la Estrategia de Gobierno en Línea, en el marco del Programa de Renovación de la Administración Pública.

Por último, de manera anexa se presenta una caracterización de las organizaciones oferentes de servicios empresariales más representativas a nivel nacional, la experiencia de algunas organizaciones internacionales y relación de los Centros de Formación Empresarial del SENA.

# CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES

De acuerdo a lo definido en el estudio de caso, documento previo al presente, los servicios de desarrollo empresarial (SDE) se entienden como el conjunto de apoyos públicos y privados que ayudan  a las empresas, a lo largo de su ciclo de vida, a alcanzar altos niveles de productividad y competitividad. Servicios de incubación, asesorías y consultorías, asistencias técnicas, capacitaciones, transferencias de tecnología y redes y eventos son las formas en que éstos se entregan al empresario.  Para cada actividad elemental de una empresa existe un SDE: operación y logística, mercadeo y ventas, innovación empresarial, administración, contabilidad y finanzas, estrategia gerencial, gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones, y tributario-legal.

## Cadena de valor de los servicios de desarrollo empresarial

Una revisión general de las diferentes formas de clasificar los SDE permite identificar dos tendencias en la definición de los mismos. Por una parte, desde la perspectiva de las áreas de promoción; por otra, desde el punto de vista de las actividades de los oferentes. En relación a las áreas, los SDE se concentran en:

Tabla 1. Temas o áreas de los servicios de desarrollo empresarial

|  |
| --- |
| **Temas o áreas correspondientes a los servicios de desarrollo empresarial** |
| 1. Operación y logística (procesos productivos y/o prestación de los servicios, procesos logísticos, cadena de suministro, planta física, etc.) |
| 1. Mercadeo y ventas (plan de mercadeo, actividades publicitarias, acceso mercados nacionales e internacionales, etc.) |
| 1. Innovación empresarial (mejoramiento de procesos productivos, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos modelos de negocio, diferenciación de producto, etc.) |
| 1. Administración (desarrollo de competencias, gestión del talento, etc.) |
| 1. Contabilidad y Finanzas (presupuesto, tesorería, contabilidad, gestión financiera, etc.) |
| 1. Estrategia (planeación en el mediano y/o largo plazo, proyección estratégica, gestión del crecimiento, etc.) |
| 1. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (sistemas de información, herramientas tecnológicas, página Web, comercio electrónico, etc.) |
| 1. Tributario-Legal (gestión de impuestos, trámites, autorizaciones, marca, propiedad intelectual, etc.) |

Desde el punto de vista de las actividades ofertadas o formas en que se entregan estos servicios, los SDE implican acciones como:

Tabla 2. Formas de entrega de los servicios de desarrollo empresarial

|  |
| --- |
| **Formas de entrega** |
| * 1. Asesoría y consultoría (soluciones propuestas a problemas identificados) |
| * 1. Asistencia técnica (transferencia de conocimientos, metodologías, buenas prácticas) |
| * 1. Capacitación (programas de formación) |
| * 1. Redes y eventos (apoyo en la generación de alianzas por medio de asociaciones de empresarios, ferias, exposiciones y ruedas de negocios entre otros) |
| * 1. Incubadora (sistema para que las empresas recientemente establecidas compartan un lugar físico y servicios operativos) |
| * 1. Transferencia de tecnología (proceso de transmisión o cesión de tecnología para utilización de nuevos insumos, equipos o procesos) |
| * 1. Servicios técnicos (pruebas de laboratorio, ensayos y análisis) |

En la siguiente ilustración se puede observar la articulación de los SDE, con la cadena de valor propia de la operación de las MYPES; y con aquellos componentes estructurales del funcionamiento de las empresas.

Ilustración 1. Cadena de valor articulación de SDE

Tanto los servicios de desarrollo empresarial (servicios no financieros) como los servicios financieros pueden orientase de acuerdo con la etapa del ciclo de vida en que se encuentran las empresas.

Ilustración 2. Servicios de desarrollo empresarial conforme a las

Etapas del ciclo de vida de la empresa

Esta es una aproximación a los servicios empresariales que **más** se pueden requerir en las diferentes etapas del ciclo de vida de la empresa; sin embargo, hay que tener presente que los servicios relacionados pueden ser necesarios a su vez en diferentes etapas. Desde otra perspectiva, los servicios empresariales también pueden verse como el tipo de conocimiento que puede necesitar una empresa en una etapa de su vida[[2]](#footnote-3).

Los servicios empresariales no financieros, o servicios de desarrollo empresarial, abarcan desde la incubación hasta los proyectos de expansión nacional o internacional, mientras que los servicios empresariales financieros incluyen desde el capital semilla hasta los servicios de financiamiento para la internacionalización empresarial. En el marco del estudio sobre la oferta y demanda de servicios empresariales que se adelanta, se busca conocer los servicios empresariales a los que acceden las empresas según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentran y proveer información detallada para el caso colombiano.

## Percepción de la calidad y pertinencia de los servicios empresariales existentes

Algunos de líderes nacionales entrevistados consideran que la calidad de los servicios empresariales es buena en la medida que éstos responden a las necesidades de los empresarios. Además, que se cuenta con una amplia oferta de servicios para las diferentes etapas del ciclo de vida empresarial. Sin embargo, hay otros que no se atreven a medir esta calidad dado que existe una organización que haga este tipo de estudios empresariales o simplemente no se ven como usuarios.

De otro lado, hay quienes tienen una posición más radical y consideran que los servicios empresariales no están respondiendo a las necesidades de los empresarios. Pues se piensa que las empresas, con el fin de ajustarse al entorno y a la dinámica de los mercados, van a un ritmo acelerado; mientras que la oferta de servicios empresariales se percibe un poco más estática. Es así, que se cree que se han venido generando ciertas brechas entre la oferta y la demanda de servicios empresariales. En esta misma línea, se identificaron varios problemas a los cuales se enfrenta la oferta de servicios empresariales:

1. Falta de acercamiento de los proveedores de servicios con la realidad empresarial.
2. Falta de consultores individuales expertos.
3. No hay integralidad en la oferta de servicios, se enfocan solo en lo que saben hacer.
4. No hay un sistema de información que proporcione datos de quien hace que y como está calificado cada oferente.
5. No se acostumbra a hacer evaluaciones intermedias o de impacto
6. No existe un sistema de monitoreo, en cuanto a intervenciones a las empresas y sus impactos
7. Existe gran desorganización en las fuentes de financiación, no hay un enfoque ni complementariedad en esos recursos, la mayoría de cooperantes internacionales ya tienen en mente lo que quieren hacer.

Adicionalmente, aunque se han hecho algunos avances en la prestación de servicios financieros para la MYPES, todavía se considera que existen grandes demandas desatendidas. Por ejemplo, se cree que no hay suficientes herramientas financieras que respondan a las necesidades de creación de empresas, proyectos de modernización e innovación y negociaciones comerciales.

En relación con la pertinencia de los servicios, nuevamente las opiniones se encuentran divididas. Con respecto a los que consideran que no son pertinentes, se comenta que: “Los servicios empresariales no son pertinente, ya que siguen unas tendencias, antes de identificar las necesidades, que puedan ser traducidas correctamente”. De esta forma, se considera necesario fomentar la investigación del tejido empresarial para identificar las cadenas de valor, las capacidades competitivas de los sectores y las necesidades de las industrias, entre otros aspectos para poder conducir la visión país a un determinado rumbo.

## Los mayores logros y retos de los Servicios Empresariales del país

Se reconocen grandes avances en relación a los servicios empresariales que al final inciden en la menor mortalidad de las empresas. Aunque se considera que todavía hace falta un mayor trabajo, los líderes nacionales entrevistados destacan algunos avances en los siguientes aspectos:

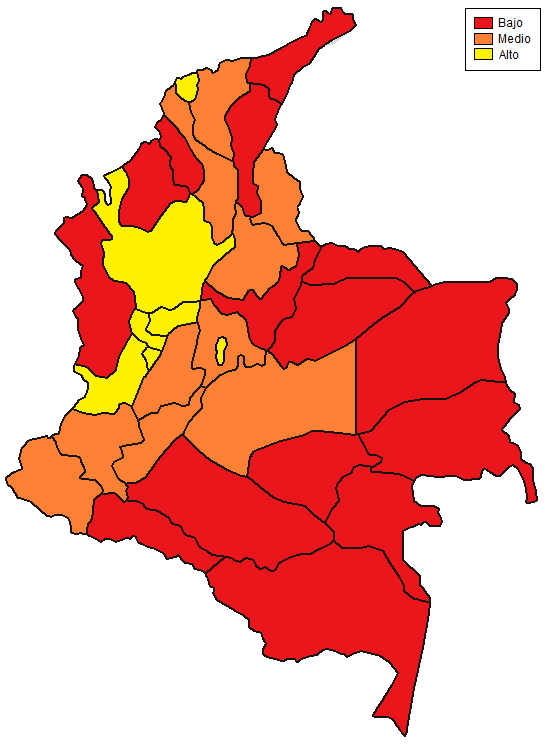
* Existe una mayor pluralidad de los servicios empresariales, tanto públicos como privados, que buscan responder a las necesidades de los empresarios.
* Se han realizado grandes mejoras para la simplificación de trámites y políticas para facilitar la gestión empresarial.
* Aunque se considera que aún hace falta contar con más herramientas financieras, se cuenta con un portafolio de servicios más amplio que pretende servir a diferentes segmentos de empresarios.
* Los servicios se han comenzado a especializar y segmentar por sectores, lo cual ha contribuido fortalecer el enfoque de la demanda de las necesidades de las empresas.
* Creación de Centros Empresariales en las universidades que apoyan la creación y sostenibilidad de las empresas.
* Mayor articulación entre el sector público y privado.
* Incentivos para fomentar la formalización de las empresas (Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010).

Se destaca la salvedad que siempre realizaron los líderes, al resaltar los avances que han venido percibiendo, y es que sí bien es cierto que existen estos avances todavía hay mucho por hacer en estos aspecto para lograr mejores resultados. De igual forma, resaltaron los siguientes grandes retos que se tienen para lograr un mejor desarrollo en este sentido:

* Integración de los servicios empresariales para presentarse como una oferta más coordinada y así evitar la duplicidad.
* Estructuración de los servicios no financieros para mejorar la productividad, competitividad e inserción de las empresas en el mercado internacional.
* Generación de conocimiento en la base empresarial sobre la existencia y uso de estos servicios.
* Creación de una visión de país, para generar políticas para alcanzar dicha visión y fortalecer el tejido empresarial para lograr las grandes transformaciones que el país necesita.
* Trabajar y fortalecer la triada de desarrollo (Estado, Sociedad y Academia; esta ultima como un elemento fundamental para I+D+i, diferenciación y especialización regional)
* Aprovechar las vocaciones regionales, desarrollarlas y convertirlas en ventajas competitivas. Esto requiere que los servicios empresariales dejen de ser tan generales y sean más enfocados en las necesidades sectoriales.
* Usar indicadores que ayuden a medir impacto y no sólo que midan el número de empresas atendidas.
* Ahondar en las estrategias de formalización, trabajar en el acceso a mercados y velar por la sostenibilidad de las empresas.

# ANÁLISIS DE SERVICIOS EMPRESARIALES

El análisis de los datos en las regiones se basa en una muestra no estadística. Se aclara que dependió del nivel de colaboración de los oferentes y empresarios y de la disponibilidad de la información. A continuación se presenta un mapa por departamentos donde se observa el nivel participación. El más bajo corresponde a los departamentos que están en rojo. El naranja ilustra los departamentos con un nivel medio de participación y el amarillo representa los departamentos con mayor nivel de participación.





## A nivel nacional

### Análisis de servicios empresariales - oferta

### Sección 1. Caracterización del Oferente

Teniendo en cuenta la distribución de las regiones planteada en la caracterización regional, se realizaron 100 encuestas a oferentes de servicios empresariales a nivel nacional, cuya distribución se observa en la siguiente tabla.

Tabla 3. Encuestas a Oferentes de Servicios Empresariales

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Región** | **Respuestas obtenidas** | | **Región** | |
| **Frecuencia** |  | **Número** | **Tasa respuesta** |
| **(Oferentes)** |
| **Amazorinoquía** | 15 | **Amazorinoquía** | 25 | 60.00% |
| **Caribe** | 23 | **Caribe** | 39 | 58.97% |
| **Centro** | 16 | **Centro** | 49 | 32.65% |
| **Eje cafetero** | 24 | **Eje cafetero** | 36 | 66.67% |
| **Nororiental** | 8 | **Nororiental** | 29 | 27.59% |
| **Suroccidental** | 14 | **Suroccidental** | 52 | 26.92% |
| **Total** | **100** | **Total** | **230** |  |

Se esperaba una tasa mínima de respuesta del 50% por región para obtener una meta de 100 encuestas a nivel nacional. Como se aprecia en la tabla, la meta se alcanza; sin embargo, unas regiones contribuyeron más que otras, tal es el caso de la Amazorinoquía, Eje Cafetero y El Caribe.

Ilustración 3. Distribución de Oferentes por Sectores



Se evidencia el rol principal de las organizaciones del sector privado en la oferta de los servicios empresariales, con una participación de 75%; sin embargo, hay que tener en cuenta que algunas de las organizaciones oferentes que son de carácter mixto (que operan con recursos públicos y privados), como las cámaras de comercio se ubicaron en el sector privado. Los oferentes públicos están integrados principalmente por los Centros de Formación del SENA en las diferentes regiones del país. De otra parte podría interpretarse que las organizaciones del gobierno están más orientadas a la definición de políticas que a la prestación de los servicios.

Ilustración 4. Distribución de Oferentes por Naturaleza

Se observa predominio de las Cámaras de Comercio dentro de los oferentes encuestados 47%, seguido de las organizaciones sin ánimo de lucro (ONGs, Fundaciones y Corporaciones) que representan el 22% y de las Asociaciones con el 6%. Resalta el rol de las organizaciones sin ánimo de lucro, donde las Fundaciones, en particular, integran el componente empresarial en sus programas de intervención social en una comunidad, para la generación de empleo.

Ilustración 5.Caracterización de los oferentes según tamaño y tiempo en la prestación de Servicios empresariales

El 59% de las empresas oferentes de servicios de desarrollo empresarial llevan entre 0 y 30 años prestando estos servicios y el 29% tiene una antigüedad superior. En el tamaño micro y pequeño prevalecen las organizaciones oferentes jóvenes, que tienen entre 0 y 30 años. En la mediana se destacan en primer lugar las organizaciones jóvenes entre 11 y 20 años, seguido de organizaciones más antiguas entre 91 y 100 años. Finalmente en las grandes se destaca la presencia de organizaciones que tienen más de 100 años y son pocas las organizaciones recién fundadas.

Entre las organizaciones oferentes predominan los tamaños micro y pequeño con el 65%. A pesar de que existe un porcentaje importante de medianas y grandes empresas, 17% y 18%, respectivamente, hay que tener en cuenta que para la gran mayoría de ellas la prestación de los servicios empresariales hace parte de un objeto social más amplio, como es el caso de los Centros de Formación del SENA.

Teniendo en cuenta que los oferentes de tamaño micro y pequeño son quienes a su vez atienden a la micro y pequeña empresa, se podría afirmar su necesidad de fortalecimiento en términos de infraestructura y equipo humano. Lo anterior confirma lo planteado en la contextualización de los servicios empresariales, capítulo 1 de este documento: “*los proveedores de servicios a las empresas suelen ser ellos mismos pequeñas empresas que necesitan un entorno adecuado para prosperar. Esta consideración debe tenerse en cuenta en toda medida de fomento de un mayor desarrollo de este sector, puesto que constituye un elemento decisivo*” (CCE, 1998: 4).

Ilustración 6. Expansión del mercado de los Oferentes

Los oferentes en cuanto a la prestación de servicios empresariales se enfocan exclusivamente en atender las empresas del país. Del total el 5% afirman estar expandido a nivel nacional, entre ellos se encuentran: el SENA, Artesanías de Colombia y la Federación Nacional de Comerciantes de Santa Marta. El 40% de los oferentes atiende el mercado regional, mientras que el 31% se enfoca en las empresas de su departamento.

Ilustración 7. Fuentes de financiamiento de los oferentes

A nivel nacional la fuente de financiación más utilizada es la venta de servicios empresariales, mientras que la menos utilizada son los préstamos internacionales, que para el caso de la micro es cero. Con relación a las organizaciones de tamaño pequeño los recursos de las gobernaciones y alcaldías también son una fuente de financiamiento representativa. Para las organizaciones de tamaño micro los recursos del Fomipyme y de las gobernaciones han tenido un nivel de utilización medio.

Para las organizaciones oferente de tamaño micro y pequeño la fuentes de financiación principales son los recursos públicos tal como se observa en los análisis regionales.

Ilustración 8. Equipo de trabajo del oferente



A nivel nacional se destaca que en promedio en el sector público hay un mayor número de contratistas que de empleados de nómina. Así mismo, sobresalen los universitarios, seguidas de quienes tienen especialización y en un menor número los profesionales con maestría. En ninguno de los sectores se encuentran profesionales con doctorado. En el sector social se encuentra una tendencia similar a la del sector público, es número de contratistas casi duplica el número de empleados de nómina; de igual forma, predominan las profesionales con título universitario. En cuanto al sector privado la relación es inversa, con respecto al sector público es levemente mayor la cantidad de empleados que contratistas.

Si bien es cierto el número de profesionales universitarios, con especialización y maestría es inferior en el sector público, proporcionalmente el sector privado muestra mayor capacidad para tener en su equipo de trabajo, profesionales con maestría.

Ilustración 9. Indicadores que utiliza el oferente para medir la prestación de servicios empresariales



A nivel general, en todos los sectores el indicador más utilizado es número de empresas atendidas. En el sector privado más de 60 organizaciones utilizan como indicador el número de empresas atendidas; más de 40 organizaciones miden los ingresos provenientes de la prestación de servicios empresariales y más de 30 miden el número de empleos generados por las empresas clientes. Con relación al sector público, el segundo indicador más utilizado es el número de empleos generados, seguido de empresas atendidas que obtienen recursos externos. En el sector social, el segundo indicador más utilizado es el de ingresos provenientes de las prestación de servicios empresariales, seguido de número de empleos generados e incremento en la rentabilidad sobre el capital de las empresas clientes.

Ilustración 10. Acceso de las organizaciones oferentes a servicios empresariales para su propio fortalecimiento



A nivel general se observa que las organizaciones del sector público son las que menos acceden a servicios de desarrollo empresarial para su propio fortalecimiento, mientras que las organizaciones privadas y sociales acuden en mayor medida a estos servicios. Un 55% de las organizaciones privadas están accediendo a estos servicios, mientras que de las sociales un 75% lo hacen. Del sector público tan sólo el 30% de las organizaciones acceden a servicios para su propio fortalecimiento.

### Sección 2 - Caracterización del cliente objetivo

Ilustración 11. Ciclo de vida de las empresas clientes



A nivel nacional, las organizaciones oferentes están orientando sus servicios a atender principalmente las empresas que se encuentran en las etapas más tempranas: emprendimiento (61%) e inicio (62%). Las organizaciones micro y pequeñas, presentan un comportamiento similar, donde su siguiente prioridad de apoyo a empresas se encuentra en las de etapa madura, seguido de las de supervivencia y crecimiento rápido. Las organizaciones medianas por el contrario atienden en menor proporción a las que se encuentran en la etapa de madurez. Finalmente, son las organizaciones grandes las tienden a apoyar en mayor medida a las empresas más maduras.

Ilustración 12. Tamaño de las empresas cliente



En general, los servicios empresariales se orientan en mayor proporción a las empresas micro y pequeña. El 85% de los oferentes atiende a microempresas y el 66% a pequeñas empresas. Las empresas medianas y grandes son atendidas en menor medida por las organizaciones oferentes de servicios empresariales. A nivel nacional, la tendencia para la prestación de servicios empresariales no presenta grandes diferencias según el tamaño de las organizaciones oferentes, pues sus servicios se ofrecen en mayor medida a microempresas, seguido de empresas pequeñas, medianas y grandes. Sólo en las organizaciones medianas se presenta la pequeña empresa con una mayor oferta de servicios.

Ilustración 13. Sectores económicos a los cuales el oferente orienta sus servicios

Los sectores a los cuales los oferentes orientan principalmente sus servicios empresariales son: comercio (12%), Hoteles y turismo (12%), industria manufacturera (10%) y transporte (8%). En la categoría otros, la de mayor representatividad, se encuentran agrupados los sectores a los cuales los servicios se orientan en menor medida, por tanto se tendrá que analizar en cada una de las regiones si éstos cobran relevancia en relación a las apuestas de los gobiernos regionales.

### Sección 3 - Oferta de servicios de desarrollo empresarial

Ilustración 14. Áreas o temas de los servicios de desarrollo empresarial

A nivel nacional, las áreas en las que principalmente se enfocan los servicios empresariales son Mercadeo y Ventas, seguido de Administración, Contabilidad y Finanzas y Estrategia.

**Caracterización servicios de Operación y Logística**

**Ilustración 15. Servicios de Operación y Logística**



La forma de entrega de los servicios de operación y logística más común son las capacitaciones. A nivel nacional 32 organizaciones ofrecen capacitaciones relacionadas con estos temas. En menor medida este servicio es ofrecido a través de asesorías o consultorías y redes y eventos (28 organizaciones respectivamente). Seguido de asistencia técnica; 20 organizaciones. Finalmente, menos de 10 organizaciones en el país ofrecen este servicio a través de incubación, transferencia de tecnología y servicios técnicos.

En relación a la periodicidad con que se ofrecen los servicios en el área de operación y logística, se encuentra que el 58% de las 40 organizaciones que ofrecen este lo hacen de manera permanente. Mientras, que 26% sólo ofrecen el servicio sí la demanda lo requiere y el 5% lo ofrece cada seis meses.

Con referencia al costo que deben asumir los empresarios por el acceso a estos servicios, se destaca que el 60% del total de las organizaciones, es decir 26, ofrecen este servicio de manera gratuita. Sólo el 30% cobra un valor menor a $500.000 y tan sólo el 3% cobra un porcentaje sobre el éxito que tengan los empresarios luego de recibir el servicio.

De otro lado, se percibe una alta demanda por este tipo de servicio pues el 41% de las organizaciones que lo ofrecen, aseguran atender a más de 100 empresarios anualmente. Así mismo, el 15% atiende entre 51 y 100, el 7% entre 31 y 50 y el 18% entre 21 y 30 empresarios que acceden a estos servicios. En promedio, según estos reportes de parte de los oferentes se puede calcular que más de 2.449 empresarios acceden a servicios de operación y logística anualmente.

Ilustración 16. Formas de entrega de los servicios financieros



De las organizaciones oferentes que prestan servicios financieros el 40% ofrece microcréditos, seguido de capital semilla con el 26%. De otro lado, los servicios financieros con menor participación (2,8%) son créditos condonables y préstamos. Banca de inversiones y leasing no se ofrecen.

Ilustración 17. Medios para promocionar los Servicios Empresariales

El medio de comunicación más usado por los oferentes para dar a conocer sus servicios empresariales son las llamadas directas a clientes potenciales, seguido de la página web y la participación de eventos. En una menor medida se promocionan los servicios a través de aliados o realizando visitas a clientes potenciales. Lo menos utilizado por los oferentes son la publicidad y las páginas web de los aliados.

### Sección 4 - Valoración de la oferta de los servicios de desarrollo empresarial

Ilustración 18. Clientes que vuelven a acceder a los Servicios Empresariales

Se destaca que la mayoría de las organizaciones oferentes (70%) hacen algún seguimiento para saber cuáles de sus clientes vuelven a usar los servicios que ofrecen. Las cámaras de comercio, que son las de mayor representatividad, sólo hacen seguimiento 66% de las organizaciones, mientras que con relación a las organizaciones sin ánimo de lucro, ONGs y fundaciones, el 83% conocen el número de clientes que vuelve a usar sus servicios. De otro lado, en relación con las organizaciones que dijeron conocer el número de clientes que regresa, se destaca un alto porcentaje de clientes que vuelven. El 56% de los oferentes asegura que más del 50% de sus clientes ha vuelto a usar sus servicios. Tan sólo el 16% de los oferentes tiene un porcentaje de reutilización de sus servicios inferior al 35%.

**Ilustración 19. Percepción de la satisfacción de los clientes** 

En general, las organizaciones oferentes perciben alta satisfacción por parte de sus clientes en relación a la prestación de los servicios empresariales. El 84% de los oferentes califica entre bueno y muy alto su portafolio de servicios en relación con las necesidades de sus clientes. En este mismo rango, el 82% considera que el resultado de los servicios prestados responden las expectativas de los empresarios. Finalmente, el 80% afirma tener canales asequibles para el cliente. Menos del 5% de los oferentes se autocalifica en los anteriores aspectos como bajo y muy bajo.

**Ilustración 20. Grado de utilización de la capacidad instalada**



El 43% de los oferentes a nivel nacional, asegura tener una alta utilización de su capacidad instalada y equipo de profesionales. 26 de las organizaciones oferentes usa su capacidad instalada entre el 91% y 100% y 17 organizaciones están requiriendo mayor capacidad de la que tiene. De otro lado, sólo el 16% de las organizaciones se encuentra subutilizando su capacidad por debajo del 60% y el 26% utiliza su capacidad entre el 61% y el 90%.

**Ilustración 21. Motivos y acciones con relación al exceso de demanda**



De las 43 organizaciones que aseguran tener un exceso de demanda, 16 consideran que las razones están ligadas que los otros oferentes no satisfacen las expectativas de los empresarios, 14 expresan que su región no cuenta con la oferta suficiente, 12 consideran que los empresarios son reacios a acceder a los servicios ofrecidos por oferentes de otras regiones. De otro lado, con el fin de responder a este exceso de demanda los oferentes tienden en un alto porcentaje a fortalecer su equipo de trabajo, y a aumentar su capacidad instalada; 44% y 42%, respectivamente. En un menor grado, las organizaciones amplían su equipo de profesionales (28%), seguido de algunos que prefieren rechazar algunos clientes y sólo atender los que su capacidad le permite (23%). Finalmente, sólo el 8% remite a los empresarios hacia otros oferentes de la región o fuera de ella.

**Ilustración 22. Motivos con relación a la baja de demanda** 

Con respecto a las organizaciones que manifestaron subutilizar su capacidad instalada, 42 organizaciones (Grado de utilización por debajo de 90%); se identifica que la razón con mayor incidencia está ligada a la baja disposición de tiempo para acceder a los servicios por parte de los empresarios (83%, equivalente a 35 organizaciones). La segunda razón más destacada por los oferentes para justificar la baja de demanda de los servicios se encuentra relacionada al bajo conocimiento de las ventajas del mercado de los servicios empresariales. Le sigue, razones relacionadas a la percepción de los empresarios; por un lado los oferentes consideran que los demandantes consideran los servicios como costos y por otro lado no los consideran útiles para sus empresas. En una menor medida, los oferentes destacan como fuerte la competencia de la región, pues consideran que existen otros oferentes con mayor tiempo en el mercado y mayor posicionados.

**Ilustración 23. Demanda de servicios que no ofrece la organización** 

El 55, 42% de los oferentes asegura haber tenido la solicitud de servicios que no estaba en la capacidad de ofrecer, por parte de algún demandante. Dentro de esas solicitudes se destacan, aspectos relacionados con financiación, temas de propiedad intelectual, gestión de calidad, servicios técnicos, asesoría en internacionalización, entre otras.

**Ilustración 24. Problemas de los oferentes de la región**



El mayor problema identificado, que se presenta en las organizaciones oferentes, se relaciona con la baja articulación de la oferta pues se considera en 23% que se trabaja de manera aislada y no existe cooperación entre los actores. Le siguen problemas como: la falta de voluntad de trabajar coordinadamente (17%), bajo conocimiento de la oferta total de la región (16%), los oferentes no consideran que sea estratégico trabajar de manera articulada (15%) y poca especialización de la oferta (14%). En menor representatividad, destacan problemas de desperdicio de recursos y guerra por el talento humano.

**Ilustración 25. Organizaciones “sustitutas” para servicios empresariales en la región**

Sólo el 35% de los oferentes reconoce a otras organizaciones cómo sustitutas de los servicios que ofrecen; mientras que el 50% consideran que no hay otras organizaciones ofreciendo el mismo tipo de servicios que ellos ofrecen. En el sector social, para las ocho organizaciones oferentes (100%) no existen otros oferentes que presten sus mismos servicios.

### Sección 5 - Identificación de los Servicios de Desarrollo Empresarial

**Ilustración 26. Variables de seguimiento a las empresas cliente**

La variable más utilizada para hacer seguimiento al desempeño de los demandantes luego de usar los servicios empresariales es: el aumento de las ventas (54%), seguido por la generación de empleo (45%) y en menor medida el aumento del margen de utilidad (28%), disminución de costos operativos (25%) y disminución de gastos operativos (25%). En general, no se encuentran grandes variaciones en la tendencia del uso de las diferentes variables según el tamaño de la organización oferente.

### Sección 6 - Oferta de Servicios Empresariales prevista

**Ilustración 27. Cambios en el portafolio de la Oferta de Servicios Empresariales**



A nivel nacional, sólo el 18% de los oferentes planean modificar su portafolio actual de servicios empresariales. Dentro de los servicios que estas organizaciones planean incluir a su portafolio de servicios se destacan: asesoría en calidad y producción, misiones nacionales e internacionales, innovación, internacionalización, eventos comerciales; entre otros. Las razones para incluir este tipo de servicios se encuentran ligadas a la necesidad de los empresarios por generar productos más competitivos y de mayor valor agregado, así como la necesidad que éstos tienen para abrir nuevos mercados.

Colombia es un país de regiones con una amplia heterogeneidad cultural y económica, en donde cada región atraviesa un proceso de desarrollo singular, con sectores diferenciados que reclaman diferentes estrategias de posicionamiento, en función de sus necesidades y potencialidades. Debido a dicha divergencia regional, cada mercado exige ajustes considerables y muy particulares en la adaptación de sus productos y servicios (resaltados en cada una de las agendas de competitividad), que se traducen en necesidades de desarrollo empresarial que deben ser proporcionadas por parte de organizaciones que ofertan SDE, quienes deben interpretar las realidades regionales y las exigencias propias de cada región.

A continuación se presenta el análisis de servicios empresariales por región, a partir de una caracterización de la misma.

## Región Amazorinoquía

La región de la Amazorinoquía está conformada por 10 departamentos: Amazonas, Arauca, Caquetá, Casanare, Guainía, Guaviare, Meta, Putumayo, Vaupés y Vichada. Según las estimaciones realizadas por el DANE mediante el Censo del 2005, la proyección de la población en esta región para el año 2010 es de 2’536.685 habitantes, tiene una extensión territorial de 684.735 km2, que corresponde al 59.97% del territorio nacional a lo largo de los 115 municipios que la conforman y tiene una participación del 7.44% en el PIB nacional (DANE, 2010).

Tabla 4. PIB Región Amazorinoquía



Fuente: PIB Departamental, DANE 2010

La región de la Amazorinoquía, basa su vocación productiva en actividades como: la explotación petrolera, este es uno de los recursos minerales que se encuentra en mayor cantidad en esta región. También se encuentran cultivos como arroz, soya, caucho, café, palma, maíz y en los últimos años se ha comenzado con el cultivo de algodón. La minería representa otra de las actividades importantes de esta región, aunque el 50% de la minería se hace de forma ilegal. La ganadería ocupa otro lugar relevante, la región representa el 19.2% del HATO nacional.

Debido a la poca comunicación e integración que tiene la región de la Amazorinoquía con las demás zonas del país, al igual que a la inadecuada explotación de sus recursos, cuenta con 5 motivos y 5 desafíos para apostar a futuro, y de esta manera lograr el desarrollo de la región, según la revista Semana:

#### Motivos:

* Una tierra para todos: La agroindustria es una oportunidad para la población, debido a la gran cantidad de hectáreas que posee la región.
* La madre selva: Transferencia de recursos para el país, fuente de recursos genéticos que pueden usarse en productos cosméticos y farmacéuticos.
* Un nuevo destino: Turismo ecológico, como fuente de desarrollo sostenible.
* Preservar la etnia: Al proteger la etnia se protege la selva.
* Camino al progreso: Doble calzada que unirá los llanos orientales con el océano Pacifico.

#### Desafíos:

* Progresar con sostenibilidad: Promover la conservación, generar nuevos espacios agrícolas, así como de exploración y de explotación de hidrocarburos y minerales, incorporando la protección de la biodiversidad.
* Romper la barrera: Avanzar en la infraestructura vial para mejorar el acceso a la región.
* Consolidar la seguridad: Consolidación de la seguridad en departamentos y fortalecimiento en estrategias de erradicación de cultivos ilícitos.
* Anticiparse a los hechos: Los gobernantes deben anticiparse ante los fenómenos sociales para conocer sus potencialidades y debilidades.
* Hacer la gran apuesta**:** El Gran futuro de la región es el sector alimenticio.

La región de la Amazorinoquía tiene grandes problemas de educación, la mayoría de la población es de ende rural y en su mayoría perteneciente a comunidades indígenas, de igual manera la educación que reciben los estudiantes en esta región del país es de baja calidad o no tienen ninguna, debido a las condiciones logísticas y de ubicación de algunas de las ciudades de esta región, ya que muchas no tienen vías de acceso o están en muy malas condiciones. Sin embargo en Putumayo se han logrado construir 17 centros etnoeducativos, los cuales tienen estudiantes tanto de la población del Putumayo como de los pueblos indígenas. En estas escuelas se habla tanto español como el dialecto autóctono, las aulas de clase de los colegios mezclan las enseñanzas tradicionales de las tribus indígenas con el conocimiento de las ciudades.

En Vaupés se fundaron recientemente megacolegios, que sirven de vivienda para los estudiantes asemejándose a los internados, en estos lugares reciben educación, vivienda y comida, actualmente albergan 1.200 estudiantes indígenas. Otro elemento importante de esta región son las escuelas ubicadas cerca a los pozos petroleros, allí la enseñanza tienen un énfasis en emprendimiento, en los programas de los cursos se dictan materias relacionadas con la fabricación de productos, ya que quieren enseñar a los estudiantes la posibilidad de mejorar los procesos industriales y de irlos relacionando con las principales actividades económicas de la región, buscando mejorar los procesos productivos.

La región de la Amazorinoquía se puede dividir en 2 subregiones, Orinoquia y Amazonia. La Orinoquia está conformada por 4 departamentos: Arauca, Casanare, Meta y Vichada. Esta subregión representa el 6.33% del PIB nacional (DANE, 2011). Como se puede observar es la subregión con mayor influencia en el PIB nacional de la Amazorinoquía, su economía se basa en actividades económicas como la ganadería, en donde se estima que se cuenta con 816.000 cabezas de ganado en Casanare y 1’534.600 bovinos en Meta, además se producen aproximadamente 110’667.475 litros de leche anualmente en el departamento del Meta. La agricultura también tiene un rol importante en la Orinoquia, se cuenta con 124.109 hectáreas dedicadas a la agricultura en Casanare, actualmente se obtienen 1’469.000 toneladas anuales de productos agrícolas en el departamento del Meta.

La gran extensión de los cuerpos de agua (ríos) de la región estimula la pesca, por lo cual se estima que se pescan 10.485 toneladas de peces anuales, que se obtienen en 752 hectáreas de espejos de agua, en especial en el departamento del Meta. Los departamentos de Arauca, Casanare y Meta se destacan por sus pozos petroleros, ya que se producen en Casanare en promedio 129.324 barriles diarios de crudo, en Arauca 82.305 barriles y en Meta 399.459 barriles, convirtiendo de esta manera al departamento del Meta como el primer productor de petróleo del país.

La subregión de la Amazonia está conformada por 6 departamentos: Amazonas, Caquetá, Guainía, Guaviare, Putumayo y Vaupés. La región de la Amazonia representa el 1.11% del PIB nacional. Esta subregión se caracteriza por actividades económicas como la minería y la agricultura. La minería se realiza principalmente en los departamentos de Guainía y Vaupés, en donde en 2010 se obtuvieron 22.427 y 7.975 gramos de oro respectivamente. Sin embargo, estas zonas de explotación minera se caracterizan por la minería ilegal, lo cual trae graves consecuencias al medio ambiente y a la población. La Amazonía se caracteriza por tener una gran extensión de territorio boscoso, en el Amazonas el 96.63% del territorio es bosque, en Caquetá el 74.29%, en Putumayo el 68.48%, en Vaupés el 93.14%, en Guainía el 92.14% y en Guaviare el 86.31%. La principal ruta de comunicación de la Amazonía es el río Vaupés, que tiene una longitud de 1.050 kilómetros. El departamento de Putumayo se caracteriza por sus actividades petroleras, diariamente se extraen en promedio 35.464 barriles de crudo. En esta zona del país también se realizan actividades de agricultura en especial cultivos de plátano en Guaviare y actividades de ganadería.

La región de la Amazorinoquía representa grandes retos para los SDE, dado que se necesita una ampliación de la frontera agrícola, lo cual implica SDE que respalden la industria agropecuaria. De igual manera la industria petrolera demanda SDE, dado la cantidad de territorio que tienen las compañías petroleras aun por explorar. Teniendo en cuenta que la región de la Amazorinoquía es la región con mayor regalías por explotación de recursos naturales en el país, constituye una buena oportunidad para incentivar a las PYMEs de sectores mineros para que inviertan en esta región.

### 2.2.1 Análisis de servicios empresariales - oferta

### Sección 1. Caracterización del Oferente

En cada una de las ciudades se encuestaron entre uno y dos oferentes de servicios empresariales tal como se encuentra en la siguiente tabla. El departamento con mayor representatividad es Arauca con el 20%. Cabe resaltar que a pesar que el departamento de Vaupés se encuentra dentro de esta región, el oferente al que se le envió encuesta no dio respuesta al instrumento[[3]](#footnote-4). En la región Amazorinoquía se encuestaron 15 oferentes lo cual representa el 15% del total encuestas a nivel nacional.

Tabla 5. Número de Oferentes por Ciudad y Departamento

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Departamento** | **Ciudad** | **Frecuencia** | **Porcentaje** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Arauca | **Arauca** | 2 | 13% | 3 | 20% |
| **Saravena** | 1 | 7% |
| Caquetá | **Florencia** | 1 | 7% | 1 | 7% |
| Guainía | **Inírida** | 2 | 13% | 2 | 13% |
| Amazonas | **Leticia** | 1 | 7% | 1 | 7% |
| Putumayo | **Puerto Asís** | 1 | 7% | 1 | 7% |
| Vichada | **Puerto Carreño** | 1 | 7% | 1 | 7% |
| Gaviaré | **San José Del Guaviare** | 2 | 13% | 2 | 13% |
| Meta | **Villavicencio** | 2 | 13% | 2 | 13% |
| Casanare | **Yopal** | 2 | 13% | 2 | 13% |
|  | **Total** | **15** | **100%** | **15** | **100%** |

Ilustración 28. Distribución de Oferentes por Sector Amazorinoquía



Mientras que el sector público representa a nivel nacional el 17% de los oferentes de servicios empresariales, en la Amazorinoquía su participación es mayor, proporcionalmente corresponde al 33% que equivale a 5 organizaciones, del sector social sólo se registra una organización. La mayor representatividad la tienen organizaciones oferentes privadas con el 60%, 9 organizaciones, donde se destacan las cámaras de comercio.

Ilustración 29. Antigüedad del oferente en la prestación de servicios empresariales



Se observan oferentes de diversa antigüedad. Resalta quelas organizaciones menores de 30 años corresponden al 60%. De otro lado, con relación a la naturaleza, tal como se observa a nivel nacional, prevalecen las cámaras de comercio con el 50% de representatividad, seguidas de las organizaciones sin ánimo de lucro (ONGs y Cooperativas) con el 12,5%, y las Asociaciones que constituyen 6,25%.En la categoría otros se encuentran 5 organizaciones: El Centro de Gestión y Desarrollo Agroindustrial de Arauca, el Centro Provincial de Gestión Agro Empresarial del Guaviare y sur del Meta, y los Centros de Formación del SENA de Guainía, Guaviare y Vichada.

Ilustración 30. Distribución de los Oferentes por Naturaleza Amazorinoquía



Respecto al tamaño de las organizaciones oferentes se observa una tendencia similar a la nacional, la participación del tamaño micro y pequeño representa el 60% versus el 64% a nivel nacional.

Ilustración 31. Distribución de Oferentes por Tamaño de Empresa Amazorinoquía



En cuanto a la expansión del mercado de las organizaciones oferentes, se observa una tendencia similar a la caracterización nacional. El 31,33 % de los oferentes atiende la región, mientras el 26,67% cubre el departamento y el 13,33% atiende el mercado de su ciudad.

Ilustración 32. Expansión del mercado de los Oferentes Amazorinoquía



Ilustración . Fuentes de financiamiento de los oferentes Amazorinoquía



Los servicios empresariales son la principal fuentes de financiación para las organizaciones oferentes de la Amazorinoquía a excepción del tamaño micro que se fondea de recursos públicos provenientes de Fomipyme, Gobernaciones y Alcaldía. La categoría otros también es una fuente utilizada, allí se incluyen: Aportes de socios, servicios y registros públicos y Ministerios de Agricultura. En el caso de la pequeña se presenta una tendencia similar donde también se cuenta principalmente con recursos públicos de Gobernaciones, Alcaldía, SENA, Fomipyme y recursos no reembolsables. Cabe resaltar que las organizaciones grandes no acceden recursos públicos, sino que se apalancan de los recursos provenientes de la prestación de los servicios y de préstamos nacionales.

Ilustración 34. Equipo de trabajo del oferente Amazorinoquía



En esta región el número mayor de personas involucradas con los servicios empresariales se encuentran en el sector privado, sector en el cual en promedio en las organizaciones oferentes más de 20 personas son empleados de nómina y más de 15 son contratistas, mientras que en los otros sectores este promedio es inferior a 5 personas. Por otro lado, es representativa de la cantidad de técnicos y tecnólogos frente a las organizaciones de los demás sectores. Para las organizaciones del sector público y el social se destacan los contratitas y el promedio de número de empleados es bajo. Por otra parte, en las organizaciones sociales el equipo es netamente conformado por universitarios y personas con especialización, mientras que en sector el público las personas con maestría y de nivel técnicos tienen en una menor representatividad.

Ilustración 35. Indicadores que utiliza el oferente para medir la prestación de servicios empresariales Amazorinoquía



A nivel general, se destaca el indicador de número de empresas atendidas. En el sector privado más de 6 organizaciones utilizan como indicador el número de empresas atendidas; 4 organizaciones miden los ingresos provenientes de la prestación de servicios empresariales y otros indicadores de las empresas públicas. En el sector público se utiliza también en gran medida el indicador de empresas atendidas que obtienen recursos externos, mientras que en el sector social se encuentran en el mismo nivel de utilización el indicador de ingresos provenientes de la prestación de servicios empresariales y otros indicadores de las empresas clientes.

Ilustración 36. Acceso de las organizaciones oferentes a servicios empresariales para su propio fortalecimiento Amazorinoquía



En Amazorinoquía se evidencia una tendencia similar a la nacional donde quienes más acceden a servicios de desarrollo empresarial para sus propio fortalecimiento son las organizaciones sociales y privadas. Por otro lado, las organizaciones públicas acuden menos a este tipo de servicios, pues se observa que sólo el 20% de las organizaciones ha accedido a estos servicios.

### Sección 3 - Oferta de servicios de desarrollo empresarial

Ilustración 37. Áreas o temas de los servicios de desarrollo empresarial



Como en la tendencia nacional se destacan los servicios de Mercado y Ventas y Contabilidad y Finanzas, seguidas de Administración y Estrategia. También se destaca la categoría otros que incluye Fortalecimiento Empresarial y actualización de normativas.

Ilustración 38. Servicios financieros



Dos organizaciones ofrecen servicios financieros en la Amazorinoquía: la Cooperativa Multiactiva Cootregua y la Cámara de Comercio de Villavicencio. Ambas ofertan Capital Semilla y la Cooperativa Multiactiva oferta además microcrédito.

## Región Caribe

### Análisis de servicios empresariales - oferta

### Sección 1. Caracterización del Oferente

Los Departamentos con mayor representatividad son Atlántico, Magdalena y Bolívar, con el 22%, el 17% y el 13% respectivamente. Frente al total de encuestas a nivel nacional, la Región Caribe representa el 23%. Barranquilla es la ciudad con el mayor número de oferentes seguida de Santa Marta.

Tabla 6. Número de Oferentes por Ciudad y Departamento

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Departamento** | **Ciudad** | **Frecuencia** | **Porcentaje** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| César | **Aguachica** | 1 | 4% | 1 | 4% |
| Atlántico | **Barranquilla** | 5 | 22% | 5 | 22% |
| Bolívar | **Cartagena** | 3 | 13% | 4 | 17% |
| **Magangué** | 1 | 4% |
| Córdoba | **Montería** | 2 | 9% | 2 | 9% |
| Guajira | **Riohacha** | 2 | 9% | 2 | 9% |
| San Andrés | **San Andrés** | 1 | 4% | 1 | 4% |
| Magdalena | **Santa Marta** | 4 | 17% | 4 | 17% |
| Sucre | **Sincelejo** | 2 | 9% | 2 | 9% |
| César | **Valledupar** | 2 | 9% | 2 | 9% |
|  | **Total** | **23** | **100%** | **23** | **100%** |

Ilustración 39. Distribución de Oferentes por Sector Caribe



En esta región el sector privado tiene la mayor representación con el 78.3%, que equivale a 18 organizaciones, conservando la tendencia a nivel nacional que corresponde al 75%.

De otro lado, mientras que el sector público representa a nivel nacional el 17%, en la región Caribe tan sólo constituye el 8,7%, es decir, 2 organizaciones. En relación al sector social se registra un aumento frente al comportamiento nacional, pasando de 8% al 13,04% en la región Caribe, equivale a tres organizaciones.

Ilustración 40. Caracterización de los oferentes según tamaño y tiempo en la prestación de Servicios empresariales Oferentes Caribe

Se observa oferentes de diversa antigüedad. Se destacan las organizaciones entre 10 y 20 años, con una participación de 29,17%. Esto corresponde en su gran mayoría a pequeñas organizaciones, seguido de micro y medianas. Así mismo, se destaca que el 62,51% tiene menos de 30 años. Con relación a las organizaciones con mayor antigüedad, superior a los 40 años, se destacan dos organizaciones de tamaño grande, y para cada uno de los otros tamaños existe una organización.

Respecto al tamaño de las organizaciones oferentes se observa una tendencia similar a la nacional en cuanto a la participación de la micro y pequeña empresa pues representa 63,64% versus el 64% a nivel nacional.

De otro lado, con relación a la naturaleza, tal como se observa a nivel nacional, prevalecen las cámaras de comercio, en este caso con el 45,83% de representatividad, seguidas de las organizaciones sin ánimo de lucro (ONGs) con el 29,17%; seguido de las Universidades y Federaciones que constituyen el 8,33% cada una.

Ilustración 41. Distribución de los Oferentes por Naturaleza Caribe



En cuanto a la expansión del mercado de las organizaciones oferentes, la tendencia es diferente a la que se encuentra a nivel nacional, donde la mayor parte de los oferentes atiende el mercado regional. En la región Caribe, el 47,83% de los oferentes atienden el mercado del departamento, mientras que el 34,78% se orienta a la región y el 8,7% atiende las empresas de su ciudad.

Ilustración 42. Expansión del mercado de los Oferentes Caribe



Ilustración 43. Fuentes de financiamiento de los oferentes Caribe



La venta de servicios empresariales continúa siendo la fuente de financiación principal de los oferentes. En el caso de las organizaciones de tamaño pequeño, los recursos provenientes de donaciones, Fomipyme, Gobernaciones, y otros como: registros públicos, registro mercantiles (Cámaras de Comercio), y proyectos con empresas privadas y fundaciones, constituyen la segunda fuente más importante. Para las organizaciones de tamaño micro la segunda fuente más utilizada es Fomipyme mientras que para la mediana y la grande son los recursos de cooperación internacional.

Ilustración 44. Equipo de trabajo del oferente Caribe

En esta región el número mayor de personas involucradas con los servicios empresariales se encuentran en el sector privado, sector en el cual en promedio en las organizaciones oferentes más de 25 personas son empleados de nómina. Para los sectores público y privado el número promedio de contratista es 15. Adicionalmente, la relación entre empleados y contratistas en los sectores público y social es inversa a la presentada en el sector privado, dado que el número de contratistas es superior a los empleados en dichos sectores.

Por otro lado, es representativa la cantidad de profesionales con maestría en el sector público frente al sector privado, mientras en el sector social no se encuentran profesionales con tal nivel de formación.

Ilustración 45. Indicadores que utiliza el oferente para medir la prestación de servicios empresariales Caribe



A nivel general, se destaca el indicador de número de empresas atendidas, seguid de ingresos provenientes de la prestación de servicios empresariales y empleos generados en las empresas clientes. Además, en el sector privado se destacan en menor proporción otro tipo de indicadores como el incremento en la rentabilidad sobre el capital de las empresas clientes y empresas atendidas que obtienen recursos externos y ventas de las empresas clientes.

Ilustración 46. Acceso de las organizaciones oferentes a servicios empresariales para su propio fortalecimiento Caribe



En el Caribe la tendencia difiere de la encontrada en a nivel nacional, quienes más acceden a servicios de desarrollo empresarial para su propio fortalecimiento son las organizaciones del sector social quienes a pesar de ser menos en representatividad, el 66% accede a servicios de desarrollo empresarial para su propio fortalecimiento Mientras que en el sector privado la relación es totalmente inversa, pues tan sólo el 33% de las organizaciones se han fortalecido. Por otro lado, las organizaciones públicas de esta región no acuden a este tipo de servicios.

### Sección 2- caracterización del Cliente Objetivo

Ilustración 47. Ciclo de vida de las empresas clientes Caribe



En el Caribe las organizaciones oferentes de todos los tamaños se están orientando a atender principalmente a las empresas que se encuentran en las etapas de emprendimiento (65%) e inicio (65%). Tanto en las organizaciones de tamaño pequeño, micro y mediano prevalece también la atención a empresas en las etapas de crecimiento y supervivencia. Se destaca que las organizaciones de tamaño grande orientan principalmente sus servicios a las empresas que se encuentran en etapa de madure, seguido de las empresas que se encuentran en la etapa de inicio.

Ilustración 48. Tamaño de las empresas clientes Caribe



Las organizaciones oferentes del Caribe atienden principalmente las microempresas, lo que equivale al 52%. Los oferentes de los tamaños grande y micro atienden exclusivamente las micro empresas, mientras que las organizaciones medianas y pequeñas atienden en segundo lugar a las empresas pequeñas, que equivale al 30% de los oferentes de la región, y en tercer lugar a las empresas medianas y las grandes empresas, correspondiente al 9% de los oferentes.

Ilustración 49.Sectores económicos a los cuales el oferente orienta sus servicios Caribe

Los sectores a los cuales los oferentes del Caribe se orientan principalmente, coinciden con la tendencia nacional. En primer lugar está comercio (13%), en segundo lugar hoteles y turismo (11%), seguido de industria manufacturera (10%). Otros sectores que se destacan son actividades mobiliarias y empresariales y agricultura y ganadería cada uno con el 9%. Con una participación menor se encuentran también los sectores de transporte, almacenamiento y comunicaciones 7%. Entre los sectores con la menor atención por parte de los oferentes se encuentra pesca y construcción con el 5%, y la explotación de minas y canteras con el 3%.

Siendo una región que se caracteriza por su actividad minera, en especial la explotación de carbón, dado que cerca del 92% del carbón del país se produce en esta región (Refinería de Cartagena, carbones el Cerrejón y la Drummond), y teniendo en cuenta la gran cantidad de reservas de carbón que posee la costa Caribe, llama la atención que sólo el 3% de los oferentes enfoquen sus servicios en este sector que representa la riqueza minera y energética del país.

De otra parte, la vocación productiva hacia la cual se está orientando la región corresponde al sector de hotelería y turismo. Para no depender en su mayoría de actividades mineras, una de las alternativas que tiene la región es potencializar el turismo. En los últimos años se ha incrementado la visita de turistas a la región. Cada vez se está registrando la llegada de un mayor número de cruceros a la costa y los viajeros de negocios alargan su estadía en las principales ciudades de la región. Otro camino que se abre para la región es el de las exportaciones que están ligadas al comercio. En este sector también se enfocan los oferentes de servicios empresariales en la región en un 13%. Dada la aprobación del TLC, se prevé que muchas empresas nacionales van a cambiar sus sedes de regiones centrales como Bogotá y Medellín, a regiones como Barranquilla, Cartagena o Santa Marta para favorecerse de las ventajas en materia de exportación. Lo anterior también representa una oportunidad para los Servicios Empresariales relacionados con procesos logísticos y portuarios; sin embargo según los resultados obtenidos, a este sector: transporte, almacenamiento y comunicaciones, se orientan el 7% de los oferentes, lo cual podría indicar la necesidad de fortalecer dichos servicios.

En la región Caribe se destaca también una creciente industria petroquímica, de polipropileno, razón por la cual se pueden incrementar los servicios empresariales enfocados a las necesidades de esta industria, en cuyo sector se enfocan un 10% de los oferentes. La ganadería también es una actividad importante en la región, hacia ella se orienta un 9% de los oferentes.

En general, se puede concluir que en la región Caribe la orientación de servicios empresariales hacia sectores como comercio, hotelería y turismo, y la industria, evidencia una correspondencia con las necesidades de la región. No obstante, es clara la baja cantidad de oferentes que se enfocan en los servicios relacionados con la explotación de minas, frente a la cantidad de reservas de carbón de la región. Así mismo, los servicios relacionados procesos logísticos y portuarios, y exportación va a requerir una mayor atención en el marco del TLC y las oportunidades que se puedan derivar.

### Sección 3. Oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial

Ilustración 50. Áreas o temas de los servicios de desarrollo empresarial Caribe

Ilustración 51. Servicios de Operación y Logística Caribe



Ilustración 52. Servicios de Financiamiento



En la región Caribe se mantiene la tendencia nacional, del total de las organizaciones oferentes (14), el 50% oferta microcréditos, seguido del factoreo o ventas de facturas (20%) y del capital semilla (10). En la categoría otro se menciona a: Fundemicromg y microcréditos en otro rango ($300.000 hasta $40.000.000).

### Sección 4. Valoración de la Oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial

Ilustración 53. Clientes que vuelven a acceder a los Servicios Empresariales Caribe



17 oferentes de la región Caribe, que equivalen al 74% de los encuestados en la región, manifiestan que conocen el porcentaje de clientes que vuelven a acceder a sus servicios. Entre estos resaltan las cámaras de comercio, lo cual está ligado a su representatividad a nivel regional 46%. Con relación al porcentaje de clientes que vuelve a acceder a los servicios empresariales: 7 oferentes, equivalente al 41%, señalan que entre el 51 y el 75% lo hacen, y 4, el 24%, que más del 75%.

**Ilustración 54. Percepción de la satisfacción de los clientes – Caribe**

****

En general, las organizaciones oferentes perciben alta satisfacción por parte de sus clientes con relación a la prestación de los servicios empresariales. El 52% de los oferentes, 12 organizaciones, califica como bueno su portafolio de servicios en relación con las necesidades de sus clientes y el 40%, 9 organizaciones, lo califica como muy alto. Así mismo, el 61%, 14 organizaciones, considera que el resultado de los servicios prestados responden las expectativas de los empresarios y el 30%, 7 organizaciones, lo percibe como muy alto. Finalmente, el 47,82%, 11 organizaciones afirma tener canales asequibles para el cliente en un muy alto grado. Ninguna de las organizaciones se autocalifica en los anteriores aspectos como bajo y muy bajo. Pero se destaca que 2 organizaciones (8,69%) no respondieron a esta pregunta.

**Ilustración 55. Grado de utilización de la capacidad instalada - Caribe**

El 47,8% de los oferentes a nivel nacional, asegura tener una alta utilización de su capacidad instalada y equipo de profesionales. Por su parte, 8 de las organizaciones oferentes de la región Caribe usa su capacidad instalada entre el 91 y 100% y 3 organizaciones están requiriendo mayor capacidad de la que tiene. De otro lado, el 30,4% de las organizaciones esta subutilizando su capacidad por debajo del 60%; este índice es superior al presentado en este rango a nivel nacional (16%). Por último, el 26% utiliza entre el 61 y el 90%, su de su capacidad instalada, comportamiento similar al presentado a nivel nacional.

Ilustración 56. Motivos y acciones con relación al exceso de demanda



En la región Caribe se observa la tendencia nacional. De los 11 oferentes que están utilizando más del 91% de su capacidad instalada, 5 (el 45%) señala que otros oferentes no cumplen las expectativas de los empresarios, mientras otros dos mencionan que no hay suficiente oferta en la región. En la categoría otros los oferentes destacan: reconocimiento institucional en la región y calidad de los servicios ofrecidos por la conformación de la estructura empresarial.

**Ilustración 57. Motivos con relación a la baja de demanda Caribe**



Entre los factores externos que causan la baja demanda de servicios empresariales en la región, de los oferentes (11) cuya utilización de la capacidad instalada está por debajo del 90%, 9 afirman que existe poco reconocimiento en el mercado de las ventajas de los servicios empresariales y que los empresarios no disponen de tiempo para acceder a ellos. Esta última razón es la que ocupa el primer lugar en la tendencia a nivel nacional. De otro lado, 6 de los oferentes creen que los servicios empresariales son considerados por los empresarios como muy costosos.

**Ilustración 58. Demanda de servicios que no ofrece la organización Caribe**



El 36,36% de los oferentes de la región Caribe manifiesta que le han solicitado la prestación de servicios empresariales que no está en capacidad de ofrecer. Estos servicios son: Asesoría en empaques, financiamiento, sistemas de gestión de calidad, soldadura, transferencia de tecnología.

**Ilustración 59. Problemas de los oferentes de la región Caribe**

Tal como se observa en la tendencia nacional, el mayor problema que según los encuestados se identifica en las organizaciones oferentes de la región Caribe es que el trabajo es aislado y no hay cooperación (25,78%). En segundo lugar, el 19,7% de los oferentes manifiesta que no se considera estratégica la articulación entre los oferentes y en tercera medida, el 18,18% destaca la falta de voluntad de trabajar coordinadamente. Como se evidencia también a nivel nacional, uno de los problemas de menor representatividad es la guerra por el talento humano.

**Ilustración 60. Organizaciones “sustitutas” para los servicios empresariales en la región Caribe**



Como se observa en la tendencia nacional, en la región Caribe sólo el 35% de los oferentes reconoce a otras organizaciones cómo sustitutas de los servicios que ofrecen. El 61% de los oferentes consideran que no hay otras organizaciones ofreciendo el mismo tipo de servicios que ellos ofrecen. En el sector social para las tres organizaciones oferentes, no existen otros oferentes que presten sus mismos servicios.

**Ilustración 61. Variables de seguimiento a las empresas cliente Caribe**



Al igual que a nivel nacional, la variable más utilizada para hacer seguimiento al desempeño de los demandantes luego de usar los servicios empresariales en la región Caribe es: el aumento de las ventas (61%), seguido por la generación de empleo (43%) y el aumento del margen de utilidad (43%). Otras variables son medidas en menor medida por algunos tamaños de organizaciones oferentes. En el caso de la disminución de costos operativos sólo dos organizaciones de tamaño micro, una pequeña y una mediana lo usan y disminución de gastos operativos sólo es utilizado por una organización grande y una micro.

### Sección 6 - Oferta de Servicios Empresariales prevista

**Ilustración 62. Cambios en el portafolio de la Oferta de Servicios Empresariales en Caribe**



En la región Caribe, 3 organizaciones (13,64%) manifiestan que planean hacer cambios en su portafolio de servicios empresariales actual. Dentro de los servicios que estas organizaciones planean incluir a su portafolio de servicios se destacan: emprendimiento, innovación, formalización, vigilancia tecnológica y sistemas de inteligencia competitiva; entre otros. Las razones para incluir este tipo de servicios se encuentran ligadas a cambios en las políticas de las regiones y la tendencia de uso en las empresas.

## Región Central[[4]](#footnote-5)

La región central está conformada por los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Bogotá, Huila y Tolima. Dentro de esta región, hay grandes disparidades respecto a la riqueza; por ejemplo, según datos preliminares del DANE para el 2010, Bogotá y Cundinamarca aportaban el 31,4% del PIB nacional y concentraban el 21% de la población del país, lo que las sitúa como una de las regiones más ricas, con un PIB per cápita superior al promedio nacional. Sin embargo, los otros tres departamentos se sitúan por debajo del PIB per cápita nacional, pues el porcentaje del PIB nacional que aportan es inferior al porcentaje de la población nacional que concentran (ver tabla 2.1.4).[[5]](#footnote-6)

Bogotá se destaca dentro de la región por sus resultados respecto a otras variables socioeconómicas. En educación, Bogotá tiene la tasa de cobertura bruta en educación superior más alta del país (73,7%), muy por encima del promedio nacional (37,1%)[[6]](#footnote-7). Además, en Bogotá están el 21,64% del total de matriculados del SENA y 6 de las 22 Instituciones de Educación Superior acreditas por 4 o más años por el Consejo Nacional de Acreditación[[7]](#footnote-8). Sin duda, la disponibilidad de mano de obra calificada ha sido un factor fundamental para las inversiones extranjeras que en los últimos años han llegado a la región, buscando explotar un mercado con un PIB de 86.700 millones de dólares. Huila y Tolima, por el contrario, están por debajo del promedio nacional de cobertura bruta en educación superior, con una tasa de 25,6% (Tolima) y una de 25,7% (Huila); la tasa de cobertura bruta en educación superior de Boyacá es 39,7%, ligeramente superior a la tasa nacional.

***Vocación productiva***

La vocación productiva de la región es sobretodo agrícola; en particular, Huila, Tolima, Boyacá y Cundinamarca funcionan como despensas de la capital (dada su proximidad a ésta), por lo que puede afirmarse que el desarrollo de la región ha dependido ampliamente de la capital del país. Bogotá, por su parte, tiene una vocación exportadora, al participar (junto a Cundinamarca), con el 27,8% del total de las exportaciones no tradicionales del país (datos para enero-septiembre de 2011)[[8]](#footnote-9). El 51% de sus exportaciones se concentran en tres sectores: textil, químico y productos de papel y cartón, aunque en los últimos años han despegado en la capital los sectores de industria audiovisual, software, diseño gráfico y servicios de *offshore* como los *call-centers,* por su competitividad y valor agregado*.* Por otra parte, junto a Cundinamarca, la capital ha logrado consolidarse en el sector de generación, captación y distribución de energía eléctrica, concentrando el 31% del producto nacional[[9]](#footnote-10). La ciudad es el centro financiero de Colombia, donde se genera el 51% del producto nacional del sector financiero, y el primer destino turístico y de negocios, a donde llega el 52% de los extranjeros que visitan Colombia. Por ser la capital, se ha consolidado como centro de servicios en general. Este perfil menos manufacturero de la ciudad y más volcado hacia el sector de servicios muestra el potencial de los SDE en la capital del país, siendo el lugar donde se concentran muchas de las entidades que ofrecen estos servicios. Adicionalmente, y como se observa en la Ilustración 37, desde el año 2000 Bogotá ha tenido ciclos económicos más pronunciados que Colombia, con variaciones anuales del PIB superiores (en caso de boom[[10]](#footnote-11)) a las nacionales. Dadas las buenas expectativas de crecimiento de Colombia para los próximos años, Bogotá probablemente tendrá un desempeño igual o mejor, lo que trae grandes retos para los servicios de desarrollo empresarial (SDE).

Ilustración 63. Tasa de crecimiento del PIB real de Bogotá D.C. y Colombia



Fuente: DANE

En Cundinamarca, especialmente en la sabana de Bogotá, se producen el 75% de las flores colombianas, 95% de las cuales se exportan, por lo que hay posibilidades de explotar el mercado interno (“Una industria que florece”, 2010).El departamento se destaca en la producción de leche; en efecto, en Cundinamarca tiene lugar el 35% de la producción lechera del país. Este es un sector donde hay gran preocupación por la firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (allá se subsidia al productor primario y al exportador), por lo que se ha enfatizado la necesidad de volverse más competitivos, disminuyendo los costos de producción en el sector.

En materia agrícola, Huila y Tolima son muy importantes en el cultivo de arroz (el 40% de la producción nacional proviene de estos dos departamentos), maíz (ocupan el 4 y 5 lugar en producción por departamentos), cacao (Huila es el segundo productor y Tolima el quinto), plátano, tabaco, algodón y café (Huila es el segundo productor después de Antioquia, concentra el 17,33% de la producción y se especializa en un tipo de café de alta calidad). Adicional a estos cultivos tradicionales, en los últimos años se ha extendido la piscicultura en estos dos departamentos, con Huila destacándose al concentrar una parte importante de la pesca y producción de peces en criaderos y granjas, ubicándose en el puesto 4 a nivel nacional. El auge de este nuevo sector se debe a la riqueza de agua dulce en ambos departamentos; por ejemplo, en 2010 toda la tilapia exportada por el país provino de los estanques y represas del Huila. (“Como pez en el agua”, 2011).

Por otra parte, Tolima ha sido exitoso en la industria textil, ubicada principalmente en Ibagué. Parte de esta industria se desarrolló con la intención de generar un producto de valor agregado a partir del algodón (cultivo tradicional en el departamento), pero el auge del sector ha sido tal que hoy ‘Ibagué Maquila y Moda’ (la feria de moda de la capital del Tolima), se encuentra consolidado como el tercer evento de negocios de moda del país. De hecho, en 2009 se creó el Clúster Textil Confección del Tolima, que funciona como un conglomerado de empresas e instituciones que pertenece o apoyan al sector textil-confección en ese departamento. Este clúster ha sido pieza clave en la difusión de tecnologías y en el fomento a la innovación y la creación entre las pymes del Tolima. Apoyado por la Cámara de Comercio de Ibagué, la Alcaldía de Ibagué y el Departamento, este clúster ha fomentado los SDE, sobre todo los referentes a innovación empresarial, estrategia, y mercadeo y ventas.[[11]](#footnote-12)

Finalmente, otros dos sectores importantes para Huila y Tolima son la producción de energía eléctrica y el turismo. Respecto al primero, Huila piensa explotar la ventaja competitiva que supone su potencial hídrico; se estima que la represa de Betania –que funciona en la actualidad- y el Proyecto Hidroeléctrico del Quimbo (cuya construcción comenzó en febrero pasado) van a suplir el 8% de la demanda del país de los próximos años. (“Energía para el futuro”, 2011). Respecto al turismo, ambos departamentos buscan posicionarse como receptores de turismo alternativo y ecológico, buscando explotar las potencialidades de lugares como el Parque Nacional de San Agustín, el desierto de la Tatacoa y el Parque Nacional de los Nevados. El trabajo conjunto de las alcaldías, el departamento y Proexport es fundamental para promover estas fortalezas turísticas.

Boyacá también tiene una vocación productiva agrícola (en total, concentra el 7,15% de la producción nacional de productos agrícolas distintos al café)[[12]](#footnote-13). Entre los productos cultivados en este departamento están la papa, las frutas y las hortalizas. Adicionalmente, ocupa el tercer lugar en la producción de carbón y también tiene una participación considerable en la producción nacional de petróleo. En efecto, “Boyacá es el cuarto departamento en reservas medidas y el primero en reservas indicadas de carbón térmico y coquizable” (“El poder negro”, 2011); ese carbón coquizable es un tipo de carbón altamente apreciado en el mercado internacional por su bajo contenido de azufre, y a partir del cual se produce el acero. Otra actividad tradicional en el departamento es la extracción de esmeraldas, en la que Boyacá concentra la mayor parte de la producción nacional.

En los últimos años, el sector turismo ha despegado en este departamento, gracias a sus atractivos naturales e históricos como Villa de Leyva, Paipa, el Parque Nacional del Cocuy y otros municipios pequeños. Finalmente, el turismo en salud se ha fortalecido en poblaciones como Duitama.

#### Retos

#### Retos logísticos y de innovación

Uno de los grandes retos de la región es mejorar la articulación entre Bogotá y los municipios de Cundinamarca, para mejorar la provisión de alimentos e identificar las potencialidades de cada municipio en la producción y abastecimiento para la ciudad. A este respecto, se destaca el trabajo realizado con Alimenta Bogotá, plan maestro de la Alcaldía de Bogotá que busca brindar información sobre el transporte, almacenamiento y distribución de los productos, así como acercar a oferentes y demandantes mediante un sistema virtual denominado SISTRAN. El plan también incluye un directorio de proveedores e información sobre precios y cosechas, y cuenta con una línea en la que se informa acerca de ruedas de negocios, capacitación y otros eventos inherentes al sector. Sin embargo, se hace necesario en materia de logística entrar a desarrollar plataformas de distribución de los alimentos en lugares estratégicos, y un sistema que agilice el abastecimiento a la capital y que reduzca las ineficiencias que surgen en la cadena de suministros. De modo que hay grandes retos en los SDE de operación y logística, que busquen mejorar el abastecimiento de la capital, lo que redundaría en beneficio no sólo de consumidores sino también de los pequeños productores, combatiendo de este modo el desarrollo desigual que se ha dado entre Bogotá y sus municipios aledaños. Adicionalmente, dado el crecimiento del mercado no, se necesita aumentar la productividad en la producción de alimentos, con apropiación de nuevas tecnologías y mejorando la infraestructura de riego y transporte.

Otro de los retos en materia logística, surge del perfil exportador de Cundinamarca y Bogotá. En efecto, es necesaria una mejora del Aeropuerto el Dorado en materia de logística, que permita agilizar los envíos al exterior. Actualmente, el Aeropuerto es el terminal de carga número en Latinoamérica, pero se necesita mejorar la eficiencia en el servicio de transporte de carga, mediante la adopción de nuevas tecnologías y procesos innovadores.

#### Retos en materia de comercio

La región (en especial Bogotá por su vocación exportadora) debe aunar esfuerzos para conquistar otros mercados internacionales. En ese sentido, es fundamental el desarrollo de Servicios de Desarrollo Empresarial (DSE) de mercadeo y ventas, que promuevan la participación en ruedas de negocios, ferias internacionales, y consoliden vitrinas para la exportación de los productos de la región. La labor de Proexport y de la Cámara de Comercio de Bogotá es fundamental en ese sentido, buscando realizar eventos donde se den encuentros entre los exportadores de la región y los compradores internacionales, y fomentando la exportación entre las pymes de la región, llegándoles con información, capacitación y asesoría.

Sin duda, uno de los retos más importantes de la región surge tras la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos; en efecto, y dada su condición de departamentos agrícolas, Huila y Tolima tienen un gran reto en el sector arrocero, para el que la firma del Tratado no parece haber sido tan ventajosa. Con el Tratado, se dará entrada (libre de aranceles) a dos millones de toneladas de arroz a un precio muy inferior al nacional, lo que puede afectar notablemente el empleo y la economía de muchos municipios que dependen casi en su totalidad de este producto. El panorama se complica si se piensa que durante el tiempo que el TLC estuvo en discusión y atascado en el Congreso de E.U., no se logró mejorar la infraestructura de estos departamentos ni la construcción de distritos de riego para beneficiar a los pequeños productores; por lo tanto, los retos en materia de innovación y competitividad son enormes. A pesar de esto, hay algunas propuestas que buscan desarrollar el mercado de SDE relativos a la innovación empresarial y las nuevas tecnologías: actualmente, “están en ejecución 42 convenios de proyectos de investigación aplicada, de transferencia de tecnología e innovación orientados a solucionar problemas de las cadenas productivas estratégicas del Huila” (“Tecnología opita”, 2011). Para esto, ha sido fundamental el papel que han jugado CODECYT, COLCIENCIAS, el SENA y el departamento.

#### Retos en crecimiento urbano, movilidad e infraestructura.

El crecimiento exorbitante de Bogotá, potencializado por fenómenos como la migración que se da hacia la capital, trae consigo varios retos. Los dos primeros surgen del encarecimiento del suelo, que ha llevado a la expansión de la ciudad hacia los municipios de la Sabana. Como muchas de esas tierras están destinadas a la producción agrícola (buscando abastecer el mercado bogotano), se pueden llegar a sacrificar tierras productivas en favor del desarrollo urbano y la construcción; por lo tanto, el primer reto para la ciudad consiste en planificar ese crecimiento y promover un desarrollo sostenible. El encarecimiento del suelo, además, tiene un impacto sobre los planes de construcción de vivienda de interés social en la ciudad, volviendo estos proyectos más costosos, por lo que un segundo reto es buscar la manera de reducir otro tipo de costos para poder hacer viviendas de interés social baratas y poder satisfacer esta necesidad básica de muchos bogotanos.

Sin embargo, el crecimiento poblacional y el encarecimiento del suelo urbano que ha llevado a muchos habitantes y empresas (gracias a la exención de impuestos en zonas aledañas a Bogotá), a moverse hacia los municipios vecinos, no ha ido acompañado de una mejora del transporte. Por lo tanto, un tercer reto es desarrollar sistemas de transporte modernos que faciliten el desplazamiento hacia, desde y dentro de Bogotá, por lo que cobran importancia proyectos como el Tren de Cercanías y el Sistema Integrado de Transporte.

Bogotá y Cundinamarca tienen que mejorar sus rutas de salida al mar, pues se encuentran a 1000 km de la costa Atlántica y 500 de la Pacífica. En este sentido, cobran gran importancia proyectos de infraestructura como la Ruta del Sol y la Ruta de Buenaventura, que planean reducir los tiempos de transporte entre esta región y la salida por el mar Caribe y Buenaventura, respectivamente. Otro proyecto de infraestructura de gran relevancia para la región es el que busca aumentar el dragado en el Río Magdalena, entre Puerto Berrío (Cundinamarca) y Barrancabermeja, para recuperar la navegabilidad por esta parte del Río y complementar el transporte de carga terrestre desde el centro del país.

Dada su importancia como corredor para conectar la región central, Huila y Tolima tienen entre sus proyectos varios de infraestructura, que los impulsaría en materia de conectividad y comercio: el segundo Túnel de la Línea, la salida de Venezuela al Pacífico que incluye la doble calzada a Buenaventura, y el Ferrocarril del Magdalena. Adicionalmente, se busca mejorar las vías internas de estos dos departamentos.

Por su parte, Boyacá tiene entre sus planes el desarrollo del Ferrocarril del Carare, que pretende ser su conexión con el Océano Atlántico y favorecer la exportación del carbón; en efecto, este ferrocarril aumentaría la capacidad de carga actual de carbón, al conectar a Boyacá primero con el Rio Magdalena, pero buscando después una salida directa al mar.

#### Retos en lo social

Dada su estructura agrícola, Cundinamarca también sufre de un limitado acceso al sistema financiero. En efecto, pese a representar el 5% de la economía nacional, solo se beneficia del 1,6 % de los préstamos otorgados por el sistema financiero. En este sentido, hay un gran reto en materia de servicios empresariales financieros que extiendan herramientas crediticias para el desarrollo de nuevos emprendimientos y para innovaciones en la producción; esta estrategia debe acompañarse de otros SDE que promuevan la capacidad empresarial.

#### Desempleo

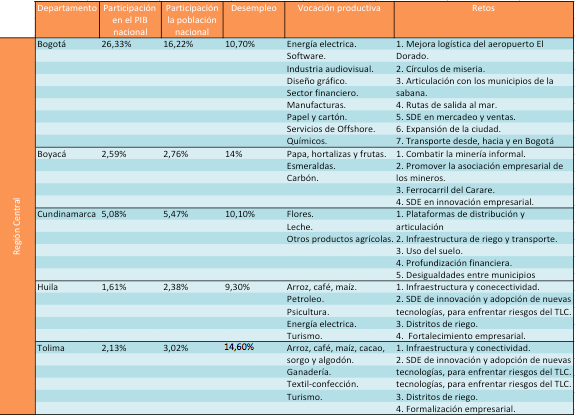
Según los datos recolectados por el DANE para el 2010, la tasa de desempleo de Tolima (14,6%) es superior al promedio nacional (11,7%) y al promedio de las 13 ciudades y áreas metropolitanas (12,43%), siendo así el cuarto departamento con la tasa más alta[[13]](#footnote-14). La situación es crítica en Ibagué, pero también en la capital del Huila (Neiva). En el combate al desempleo, se perfila el papel importante que han de tener los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). En primer lugar, los programas orientados al fortalecimiento empresarial, entre los que se puede destacar la creación de la nueva Escuela Tecnológica de Neiva Jesús Oviedo Pérez. Orientada hacia el sector agropecuario, la nueva institución técnica busca por un lado, formar personas que salgan a formar empresa en el sector agropecuario (y que creen empleo); por el otro, ser una fuente de formación del empresario huilense, haciendo énfasis en las tecnologías agropecuarias y ambientales, y en las de la administración de empresas, buscando siempre orientar los negocios hacia estrategias de productividad y competitividad.

En segundo lugar, los SDE orientados a la formalización buscan combatir la informalidad en Huila y Tolima, que se ha visto como la causa principal de la caída en el empleo formal. Un ejemplo son los ‘Laboratorios Microempresariales’, un programa que busca formalizar a los emprendedores, brindándoles asesoría en este proceso y las herramientas para el crecimiento de su producción. Entre los componentes del programa se encuentran: asesorías especializadas, capitales semilla, ferias microempresariales, redes de microcrédito y concursos de mejores emprendimientos. En este sentido, el desarrollo del mercado de SDE se vuelve fundamental para combatir uno de los problemas que más preocupa a los colombianos: el desempleo.

#### Minería informal

El principal reto que tiene Boyacá es combatir la minería informal y las consecuencias que trae consigo; algunas de éstas son el deterioro de la calidad de vida de los mineros, la baja productividad, la evasión de impuestos y el deterioro del medio ambiente. Adicionalmente, promover la asociación empresarial de los mineros y la formación de cooperativas, buscando promover la educación básica y secundaria en los municipios mineros y promoviendo la educación y concientización en materia de medio ambiente. Un ejemplo a seguir es el caso de Cooprocarbón, que tiene un convenio con el Sena para capacitar asociados y trabajadores en temas como creación de empresas, minería bajo tierra, seguridad minera, salud ocupacional, y control ambiental.

Tabla 7. Indicadores y desafíos de la Región Central



Fuente: Elaboración propia con base en información del DANE y de la Revista Semana, Edición especial Región Capital.

### Análisis de servicios empresariales - oferta

El análisis de esta región estará concentrado en un 44% en Bogotá, dado que allí se encuentra la mayor parte de oferentes de la región Centro. En cada departamento las ciudades principales cuentan por los menos con un oferente. El total de oferentes encuestados en esta región representa el 16% del total a nivel nacional.

Tabla 8. Número de Oferentes por Ciudad y Departamento

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Departamento** | **Ciudad** | **Frecuencia** | **Porcentaje** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Cundinamarca | **Agua De Dios** | 1 | 6% | 1 | 6% |
| Bogotá | **Bogotá D.C.** | 7 | 44% | 7 | 44% |
| Boyacá | **Duitama** | 1 | 6% | 3 | 19% |
| **Sogamoso** | 1 | 6% |
| **Tunja** | 1 | 6% |
| Tolima | **Espinal** | 1 | 6% | 3 | 19% |
| **Honda** | 1 | 6% |
| **Ibagué** | 1 | 6% |
| Huila | **Neiva** | 2 | 13% | 2 | 13% |
|  | **Total** | **16** | **100,00%** | **16** | **100,00%** |

Ilustración 64. Distribución de Oferentes por Sector Centro



En esta región el sector privado cedió un poco de espacio con relación a las proporciones presentadas a nivel nacional. Paso de representar 75% a nivel nacional a 68,75% a nivel regional, representado en 11 organizaciones. De otro lado, mientras que el sector público representa a nivel nacional el 17%, en la región centro es leventemente superior, representando el 18,75% que equivale a 3 organizaciones. En relación al sector social sólo se registra un considerable aumento frente al comportamiento nacional, pasando de 8% a 12,5% en la región central, que equivale a dos organizaciones.

Ilustración 65. Antigüedad del oferente en la prestación de servicios empresariales



Se observa oferentes de diversa antigüedad. Se destacan las organizaciones entre 20 y 30 años, con una participación de 31,25%. Así mismo, se destaca que el 37,50% de las organizaciones oferentes tienen más de 40 años; lo cual refleja la madurez de oferta de servicios empresariales por las entidades que lo respaldan.

De otro lado, con relación a la naturaleza, tal como se observa a nivel nacional, prevalecen las cámaras de comercio, en este caso con el 43,75% de representatividad, seguidas de las organizaciones sin ánimo de lucro (ONGs y Cooperativas) con el 25%; seguido de las Asociaciones y Federaciones que constituyen el 6,25% cada una.

Ilustración 65. Distribución de los Oferentes por Naturaleza Centro



Respecto al tamaño de las organizaciones oferentes se observa una tendencia superior a la nacional en cuanto a la participación de la micro y pequeña empresa pues representa 75% versus el 64% a nivel nacional.

Ilustración 66. Distribución de Oferentes por Tamaño de Empresa Centro



En cuanto a la expansión del mercado de las organizaciones oferentes, se observa una tendencia similar a la caracterización nacional. El 31,25% de los oferentes atiende la región, mientras el 25% está concentrado en atender al departamento y el 18,75% atiende el mercado de su ciudad, exclusivamente. En este punto se destaca, que en esta región se está una de las organizaciones que se encuentra exportando: Artesanías de Colombia. De igual forma, se puede inferir que está exportación está relaci

onada con sus productos de artesanías y no con la prestación de servicios empresariales.

Ilustración 67. Expansión del mercado de los Oferentes Centro

Ilustración 68. Fuentes de financiamiento de los oferentes Centro



Los servicios empresariales son la principal fuentes de financiación para las organizaciones oferentes de la región Centro, a excepción del tamaño grande donde no hay fuente que se más utilizada y se fondea de diferentes recursos públicos provenientes del SENA, Fomipyme, Gobernaciones y Alcaldía. Así mismo, accede a recursos no reembolsables de cooperación internacional. Para las organizaciones de tamaño pequeño la categoría otros también es representativa, y está compuesta por recursos propios, convenios interinstitucionales y otros recursos públicos. Con relación al tamaño micro la segunda fuente de financiación más utilizada es Fomipyme, seguida de recursos de Gobernaciones, Alcaldías y Recursos no reembolsables. La categoría otros también es una fuente utilizada, allí se incluyen: Aportes de socios, servicios y registros públicos y Ministerios de Agricultura. En el caso de la pequeña se presenta una tendencia similar donde también se cuenta principalmente con recursos públicos de Gobernaciones, Alcaldía, SENA, Fomipyme y recursos no reembolsables. Cabe resaltar que las organizaciones grandes no acceden recursos públicos, sino que se apalancan de los recursos provenientes de la prestación de los servicios y de préstamos nacionales.

## Región Eje Cafetero y Antioquia[[14]](#footnote-15)

Esta región Colombiana abunda en oportunidades de desarrollo, la percepción de sus habitantes es muy alentadora en cuanto a futuro económico, social y cultural se habla en dicha zona. Los motores de la región son principalmente el café, el turismo y la industria manufacturera, como logro más importante se perciben los grandes avances en infraestructura (pensando en finalizar vías como el túnel de la línea), y como problemas más agravantes están el desempleo y la seguridad.

Tabla 9. PIB región Eje Cafetero



Fuente: PIB Departamental, DANE 2010

Alrededor del 4% del PIB nacional lo aporta este triángulo cafetero, pero con las tasas de desempleo más alarmantes del país, anhela salir adelante jalonada por tres grandes caballos de fuerza: el turismo a través de sus paisajes de belleza excepcional, la riqueza agrícola tradicional y el desarrollo de la industria (impulsado por el comercio).

Se debe empezar a reconocer los retos y oportunidades de cada caballo de fuerza, pensando así en las expectativas a futuro de la región. Primero es clave aceptar al turismo como un nuevo sector que jalona la economía regional, destacándose por sus parques temáticos a nivel mundial, pero también debemos reconocer que se encuentra en una etapa de desarrollo inicial que debe fortalecerse bajo políticas de infraestructura y soporte municipal.

El café es el principal producto de la región, insignia de una nación pero con un atraso importante en materia de renovación y productividad, “existen zonas cafeteras con niveles de pobreza extrema” (Zuluaga, 2010). Es así como el compromiso en este campo agrícola debe estar dado por la consolidación de la caficultura como motor de crecimiento agrocolombiano (haciendo énfasis en la diferenciación y valor agregado de los productos), y la diversificación de la producción agrícola (ej.: cítricos, aguacate, plátano) como fuente joven de desarrollo y futura dinamizadora del sector de exportación.

Por otro lado, la industria de la región representa el 3.7% del total de la producción manufacturera, con un crecimiento abismal en la última década de sus exportaciones, la región empieza a contar con nuevos productos exportadores que van desde frutas tropicales hasta software criollos. El problema radica en la poca diversificación del sector de exportación en donde la crisis vivida con Venezuela fue el claro reflejo de una necesidad de diversificar los clientes finales para minimizar los riesgos empresariales. Programas liderados por Proexport buscan asesorar a las Pymes de la región en materia de exportación de muebles y artículos decorativos, buscando mercados alternativos para hacerle frente al problema de la poca diversificación, tales como Asia, Sur y Centroamérica.

La región cuenta con el nombre de ser la más atractiva para los negocios en Colombia (Doing Business del Banco Mundial), una excelente ubicación geográfica y una fuente importante de biodiversidad como proveedor destacable del recurso hídrico nacional. La llegada de industrias jóvenes pero con alto potencial como las son las de los negocios tecnológicos (call centers), son un ejemplo de prosperidad y el resultado del buen ambiente que se presenta en la región. En este orden de ideas, a pesar de las elevadas tasas de desempleo, el clima es óptimo en los negocios, imponiendo retos en materia de desigualdad (abismales entre las zonas rurales y urbanas) y desempleo regional.

Para salir adelante, la región debe buscar fortalecer sus tres caballos de fuerza e impulsar el sector educacional para responder a las exigencias en el ámbito de innovación y desarrollo regional. En este orden de ideas, apoyado por las entidades prestadoras de SDE, el eje cafetero debe:

* Aumentar la calidad y la cobertura de la educación e investigación regional:
  + Potencializando las alianzas entre las universidades públicas que desarrollan políticas de inclusión para los sectores más vulnerables, fortaleciendo su sistema pobre de innovación e investigación.
  + Impulsando centros de investigación, creando iniciativas de nodos para integrar la ciencia y la tecnología entre sus departamentos, como son los casos del primer centro de investigación en bioinformática y biología computacional dedicado al análisis de la biodiversidad, del nodo de metalmecánica de Dosquebradas y de la agroindustria en Santa Rosa de Cabal.
* Recuperar la caficultura bajo una política sustentable y equitativa:
  + Buscando una política complementaria para sacar adelante a los caficultores más pobres.
  + Produciendo cafés más especializados para mejorar los precios de los mismos.
  + Impulsando un desarrollo industrial conjunto a un desarrollo agroindustrial en la región.
* Potencializar el turismo como ventaja competitiva de la región:
  + Motivando iniciativas turísticas para apalancar los recursos del Fondo Nacional de promoción turística y promoviendo la región como destino internacional bajo el apoyo de entidades como Proexport.
* Atraer y mantener la inversión extranjera como motor de crecimiento industrial:
  + Aumentando y preservando los niveles de seguridad
  + Garantizando mano de obra calificada
  + Fortaleciendo la infraestructura de la región:
    - Buscando fortalecer la conectividad entre la ruta al sol y la autopista de la montaña con la región.
    - Mejorando los medios de transporte, y los modelos de operación y logística para aumentar la eficiencia en la gestión y despacho de mercancías.
    - Articulando los parques logísticos de Tebaida, Caimalito y Kilómetro 41.

Tabla 10. Apuestas Productivas por región



Fuente: Boletines de Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, DNP 2007



Fuente: Boletines de Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, DNP 2007

### Análisis de servicios empresariales - oferta

#### Caracterización oferentes

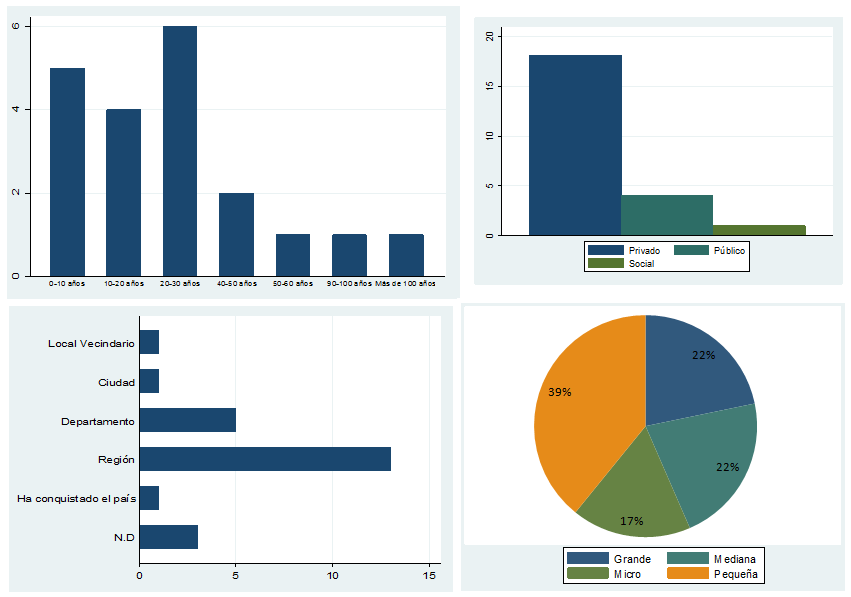
En esta región se concretaron 24 encuestas[[15]](#footnote-16) distribuidas por ciudades como se muestra en la tabla \_. Los departamentos con mayor participación son Antioquia y Caldas.

### Tabla 10. Cantidad de oferentes por ciudad. Región Eje Cafetero

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ciudad** | **Frecuencia**  **(oferentes)** | **Porcentaje** |
| **Armenia** | 3 | 12,50% |
| **Bello** | 1 | 4,17% |
| **Chinchiná** | 1 | 4,17% |
| **Dosquebradas** | 1 | 4,17% |
| **Envigado** | 1 | 4,17% |
| **Itagüí** | 1 | 4,17% |
| **La Dorada** | 1 | 4,17% |
| **Manizales** | 4 | 16,67% |
| **Medellín** | 4 | 16,67% |
| **Pereira** | 4 | 16,67% |
| **Puerto Berrío** | 1 | 4,17% |
| **Rionegro** | 1 | 4,17% |
| **Santa Rosa de Cabal** | 1 | 4,17% |
| **Total** | **24** | 100,00% |

Para este grupo destacan las entidades de carácter privado, con una participación del 79% y corresponden principalmente a Cámaras de Comercio; mientras que las entidades públicas están compuestas por las sedes regionales del SENA en su totalidad. Atendiendo al tamaño, se observa una tendencia similar a la nacional donde la micro y la pequeña empresa participan mayoritariamente con el 56% (ver ilustración \_, derecha inferior). Además, en términos cobertura de clientes, se obtuvo que el 17% atienden empresas a nivel departamental, mientras que el 56% atiende a nivel regional. Tan sólo una organización, la Cámara de Comercio de Armenia, afirmó ofrecer servicios a nivel nacional.

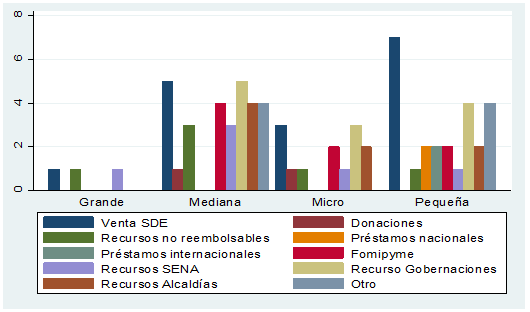
### Ilustración 70. Caracterización de las organizaciones oferentes - Eje Cafetero.



Relacionando los resultados anteriores, se encuentra que las microempresas son relativamente jóvenes en este sector, en su mayoría no superan los 20 años en el mercado de servicios empresariales. La mediana empresa también presenta un comportamiento similar al anterior; sin embargo; las organizaciones pequeñas tienden a contar con mayor experiencia. En general, para todos los tamaños de empresa, participan significativamente las empresas jóvenes. Como es de esperar, las empresas de mayor tamaño llevan un mayor tiempo en el sector. El comportamiento descrito, está en línea con las tendencias a nivel nacional.

### Ilustración 71. Caracterización de los oferentes según tamaño y tiempo de prestación de servicios empresariales - Eje Cafetero.

### Ilustración 72. Fuentes de financiamiento - Eje Cafetero.



## Región Nororiental [[16]](#footnote-17)

La región nororiental es también conocida como el gran Santander, está conformada por dos departamentos, Norte de Santander y Santander. Según las estimaciones hechas por el DANE en 2010 cuenta con una población de 3’308.246 habitantes, tiene una extensión territorial de 52.671 km2 que corresponde al 4.61% del territorio nacional, a lo largo de los 127 municipios que la conforman y tiene una participación del 8.46% en el PIB nacional (DANE, 2007).

Tabla 12. PIB Región Nororiental



Fuente: PIB Departamental, DANE 2010

Debido a las condiciones climáticas y geológicas que posee esta región, su vocación productiva se base en actividades como: la oferta de servicios comerciales y de transportes, la producción agrícola, en especial cultivos de palma de aceite, café, caña de azúcar y tabaco. También se destaca la explotación de recursos minerales, en especial no metálicos, tales como el cemento y el yeso. Esta región también se destaca por sus recursos petroleros.

La ubicación geográfica del gran Santander contribuye al desarrollo del país y de la región, debido a que es la principal ruta de comunicación entre Venezuela y Colombia, esto se evidencia en que 421 de los 2.216 kilómetros totales que tiene la frontera Colombo venezolana corresponden al departamento de Norte de Santander. Esta ubicación es de gran importancia estratégica, ya que el 90% de intercambio comercial entre Colombia y Venezuela se realiza por vía terrestre y el 70% se realiza entre Táchira y Norte de Santander. Los vehículos y el ganado bovino son los productos de mayor exportación hacia Venezuela, al igual que la papa. El 70% de la papa que se consume en Venezuela es colombiana. Entre las dos fronteras semanalmente se movilizan aproximadamente 250.000 personas. Esta región también es de gran importancia, a nivel nacional como vía de comunicación entre el centro del país y la Costa Atlántica.

La región Nororiental se ha destacado por sus instituciones educativas, en especial en la ciudad de Bucaramanga, la cual tiene el nombre de ciudad universitaria, debido a que cuenta con 16 institutos de educación superior y un énfasis en los programas de investigación. Cerca de 65.000 estudiantes se inscriben en programas de pregrado y postgrado en la región. El 61% de la población entre 18 y 24 años tiene acceso a la educación superior, mientras que el 20% a la educación tecnológica. La región cuenta con reconocimiento de tener una buena educación básica y media, con una calidad que sobresale a nivel nacional según el ICFES. En particular la ciudad de Bucaramanga, que ha sido catalogada como la segunda ciudad del país con mejor educación.

Los programas estatales han tenido gran impacto en esta región, ya que cerca de 3.200 jóvenes de estratos 1 y 2 cursan carreras técnicas y tecnologías de forma gratuita gracias al programa gubernamental “La universidad del pueblo”. Los programas de investigación en el nororiente del país se han ubicado como uno de los pilares de los programas de educación. Actualmente se cuentan con 152 grupos de investigación activos avalados por Colciencias (3.7% del total nacional), 835 investigadores activos (5.1% del total nacional) y 121 proyectos financiados por Colciencias entre 2004-2008 (8.4% del total nacional). En Norte de Santander 6.359 niños y niñas se benefician del programa de atención a nutrición y educación a la primera infancia.

El departamento de Santander cuenta con una población de 2’010.402 habitantes (DANE, 2010), es un departamento conformado por 87 municipios, una extensión territorial de 30.537 km2 y una esperanza de vida de 72.9 años. Las actividades económicas más representativas de este departamento se basan en el sector agrícola, en especial cultivos de palma de aceite, yuca, maíz, plátano, fique, y caprina. También se realizan actividades como la ganadería, industria minera como la explotación de mármol, carbón, oro, cobre y en especial la actividad petrolera. La industria de alimentos y bebidas representa el 25.02% del PIB departamental, el comercio ocupa el 8.42% del PIB. En cuanto a las exportaciones nacionales, Santander realiza el 1.36% de las exportaciones nacionales.

El departamento de Norte de Santander cuenta con una población estimada de 1’297.842 habitantes (DANE, 2010), es un departamento conformado por 40 municipios y una extensión territorial de 22.134 km2. Las actividades económicas más representativas de este departamento corresponden al sector de servicios, en donde encontramos servicios comerciales, bancarios y de transportes. La agricultura tiene una gran importancia en la región con cultivos de café, caña de azúcar, papa, arroz, tabaco, sorgo y fríjol, al igual que actividades como: la ganadería, la industria y la explotación petrolera. El departamento de Norte de Santander aporta el 1.56% del PIB nacional, el 7.81% del PIB departamental corresponde al comercio y el 9.59% a la producción agrícola. Norte de Santander realiza el 0.6% de las exportaciones nacionales. En cuanto al aspecto social el 86.7% de la población de Norte de Santander es afiliada al SISBEN.

La región Nororiental tiene oportunidades para los SDE, dada su creciente industria de agricultura, se necesitan SDE que apoyen a las MYPES en el fortalecimiento de la industria, en especial en cultivos de palma de aceite, café y en el sector de servicios, capacitación de capital humano, que ayude a mejorar los procesos productivos y contribuyan al mejoramiento de los aspectos logísticos. También hay oportunidades en SDE destinados al respaldo de empresas dedicadas a los servicios comerciales, bancarios y de transportes, que les ayuden a realizar alianzas para llegar a ser más competitivas en el campo nacional.

### Análisis de servicios empresariales - oferta

El departamento con mayor representatividad en esta región es Santander con el 63%. Frente al total de encuestas a nivel nacional, la Región Nororiental representa el 8%. Bucaramanga es la ciudad con el mayor número de oferentes seguida de Cúcuta.

Tabla 13. Número de Oferentes por Ciudad y Departamento

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Departamento** | **Ciudad** | **Frecuencia** | **Porcentaje** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Santander | **Barrancabermeja** | 1 | 13% | 5 | 63% |
| **Bucaramanga** | 4 | 50% |
| Norte de Santander | **Cúcuta** | 2 | 25% | 3 | 37% |
| **Ocaña** | 1 | 13% |
|  | **Total** | **8** | 100% | **8** | 100% |

Ilustración 73. Distribución de Oferentes por Sector Nororiental



El sector privado tiene la mayor representación con el 75%, que equivale a 6 organizaciones, conservando la tendencia a nivel nacional que corresponde al 75%.

De otro lado, mientras que el sector público representa a nivel nacional el 17%, en la región Nororiental constituye el 15%, es decir, 2 organizaciones. En esta región no se cuenta con representación del sector social en el diligenciamiento de las encuestas.

Ilustración 74. Caracterización de los oferentes según tamaño y tiempo en la prestación de Servicios empresariales Oferentes Nororiental

De los oferentes que diligenciaron la encuesta, tres se encuentran clasificados como pequeña empresa, contando diferentes rangos de antigüedad prestando servicios empresariales. Llama la atención el encontrar una organización que se encuentra en un rango de antigüedad de 91 a 100 años prestando estos servicios.

De otro lado, con relación a la naturaleza, tal como se observa a nivel nacional, prevalecen las cámaras de comercio, en este caso con el 25% de representatividad, las demás organizaciones según su clasificación cuentan con un 12.5% de representatividad, cada una.

Ilustración 75. Distribución de los Oferentes por Naturaleza Nororiental



En cuanto a la expansión del mercado de las organizaciones oferentes, la tendencia es igual a la del nivel nacional, donde la mayor parte de los oferentes atiende el mercado regional. En la región Nororiental, el 50%% de los oferentes atienden el mercado regional, mientras que el 12.5% se orienta las empresas en el departamento y el mismo porcentaje atiende las empresas de su ciudad.

Ilustración 76. Expansión del mercado de los Oferentes Nororiental



Ilustración 76. Fuentes de financiamiento de los oferentes Nororiental



La venta de servicios empresariales continúa siendo la fuente de financiación principal de los oferentes. En el caso de las organizaciones de tamaño pequeño, los recursos provenientes de Préstamos Nacionales y Recursos Gobernaciones, constituyen la segunda fuente más importante de financiamiento. Para las organizaciones de tamaño micro y mediano no se cuenta con una fuente de financiación que resalte respecto a las demás.

Ilustración 77. Equipo de trabajo del oferente Nororiental



## Región Suroccidental[[17]](#footnote-18)

Dada la ubicación geográfica estratégica y la biogeográfica de esta región, el futuro de la zona es promisorio con una alta gama de oportunidades y desafíos para la nación. Siendo tal vez el reto más importante de los próximos años, el Pacífico deberá “domar” a los llamados “tigres asiáticos”, y conquistar exitosamente el mercado interoceánico sin afectar la gran biodiversidad que alberga.

Es por los incuestionables acontecimientos mundiales, en donde la economía global se mueve en un 60% por el océano pacífico, que Colombia pide a gritos una mirada hacia el océano pacifico. Dadas las necesidades de los exportadores y el encogimiento del mundo, esta región debe ser la promotora de un desarrollo económico sostenible del país por los próximos años.

Tabla 14. PIB región Suroccidental



Fuente: PIB Departamental, DANE 2010

Con casi 9 millones de habitantes del país y aportando casi un 13% del PIB nacional (Fuente DANE, 2010), la también llamada paradoja pacifica se encuentra comunicada de una manera precaria con el país. Es por esto que, tal como lo sustenta el expresidente de la República, Ernesto Samper Pizano en la edición especial de la revista Semana: Somos Pacífico (Samper, 2011), es necesario fortalecer primero la integración continental de esta región que pensar en su integración asiática. Es por esto que las mayores necesidades de la región se encuentran en materia de infraestructura marítima, vial y férrea.

Es necesaria una modernización de los sistemas portuarios, la construcción de un corredor marítimo que integre Bocas de Ceniza, Buenaventura, Tumaco y el futuro Tribuga, el fortalecimiento de una red férrea que integre la región y de vías horizontales de conexión con el centro de Colombia y países vecinos, para poner en marcha políticas productivas relacionadas con la pesca, el turismo y la relocalización industrial empresarial como motores de desarrollo y crecimiento sostenible regional para enfrentar y domar exitosamente a los famosos “tigres” asiáticos, nichos económicos de millones de consumidores potenciales necesitados de productos, materias primas, servicios y turismo en un mundo lleno de oportunidades.

Con el presupuesto que espera obtener la región bajo la ley de regalías, ansían poder concretar la concesión del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, dragar el puerto de Buenaventura, recuperar la cuenca de Dagua, pensar en un gasoducto entre Yumbo y Popayán, mejorar el corredor vial de esta última ciudad, fortificar el anillo vial del macizo colombiano, fortalecer el sistema logístico en el servicio de transporte y crear un puerto carbonero para sacar el carbón directamente a Asia.

Además de su riqueza biológica, la región Pacifico tiene en sus tierras fértiles para la agricultura, sus fuentes notables de minería, su enorme potencial económico en su océano y su relación comercial con Asia, el reto en mejorar su infraestructura vial para poder ser motor de crecimiento nacional. Seis han sido los sectores productivos que se han identificado en la región como fuente de competitividad, sostenibilidad y mejora en la desigualdad social:

* Minería: El panorama actual en este sector no es alentador. Está cargado de una explotación ilícita, una alta contaminación ambiental, una ausencia de tecnologías eficientes, competencia desleal y pocas reservas nacionales. Por lo tanto los retos son grandes en este potencial sector de desarrollo regional:
  + Formalizar todas las empresas mineras, instruyéndolas en la utilización de tecnologías más limpias, sostenibles y responsables.
  + Al mismo tiempo se deberá controlar la minería ilegal, incrementar la reserva nacional, acabar con la contaminación ambiental y controlar el lavado de activos
* Producción forestal: el reto es claro en este sector, manejar una producción forestal sostenible en la costa pacífica colombiana.
* Cacao: agroecológicamente la costa pacífica es una zona apta para el cultivo del cacao. Como principal reto de este sector se encuentra:
  + Aumentar el número de hectáreas sembradas y comercializar el 80% de la producción en mercados diferenciales a través de un sistema asociativo incluyente con grano de homogénea calidad.
* Pesca y acuicultura: en este sector se presenta una baja rentabilidad generada por un deficiente manejo del producto en el transporte, la pos pesca y la conservación. Como retos del sector existen:
  + Controlar la sobreexplotación de algunos recursos y la poca optimización de otros.
  + Potencializar la pesca y mejorar la calidad de las comunidades pesqueras a través de:
    - Mejorar las prácticas de captura y producción
    - Fortalecer sistemas de monitoreo de investigación biológica de las especies comerciales.
    - Mejorar el comercio y nivel de ingreso de las comunidades.
* Café: se debe consolidar en la región el producto emblemático nacional que cuenta con altos problemas de productividad.
* Hortofruticultura: dicho sector se encuentra en una endeble capacidad de gestión para extender y transferir los procesos de innovación. Como desafíos se encuentran:
  + Aumentar el apoyo institucional para diversificar los cultivos y facilitar el acceso a mercados más especializados.
  + Generar capacitaciones para aumentar la mano de obra calificada.
  + Fomentar la calidad y las estrategias de operación y mercadeo para contrarrestar la asimetría de la información presente en dicho sector.

En este orden de ideas, la región Suroccidental tiene como uno de sus grandes retos, lograr la conectividad con el resto del país bajo una infraestructura envidiable a nivel mundial, integrando el pacifico con los llanos orientales mediante una súper autopista, desarrollando una red de transporte multimodal, fortaleciendo la infraestructura aeroportuaria actual y continuando con la modernización de sus terminales marítimas.

La región también debe mejorar contundentemente la seguridad regional, bajo estrategias que no estén enfrascadas en el sólo uso de la fuerza pública sino de todo un complejo que combine defensa y desarrollo (institucionalidad y seguridad). Además, debe de hacer frente a amenazas como la deforestación y la minería ilegal, conservando su riqueza ambiental y protegiendo la región de la agresividad devastadora de dicha actividad.

Todo esto bajo un modelo de desarrollo que ofrezca oportunidades reales para los niños de la región, reduciendo las brechas de desigualdad, reconociendo y defendiendo la pluralidad cultural y ecológica, bajo una educación de alta calidad, como núcleo de desarrollo económico y social.

En conclusión, dada la coyuntura actual, en donde alrededor del 65% del comercio exterior colombiano se moviliza por el Pacífico, es importante avanzar en sectores históricamente rezagados de la región, apoyados en un fortalecimiento de las entidades prestadoras de SDE a través de asesorías, capacitaciones y eventos que promuevan la innovación en los procesos logísticos sobre los puertos y las actividades de transporte, la innovación empresarial en el agro, los tramites de formalización empresarial en la industria minera, la gestión del talento y el desarrollo de capacidades de mercadeo, ventas, finanzas y estrategia sobre los sectores más prometedores de la región (la hortofruticultura, el café, la pesca, la acuicultura, el cacao y la minería), entre otras muchas falencias planteadas anteriormente que a través de dichos servicios de desarrollo empresarial se pueden solventar. Entrando primero a resolver los desequilibrios sociales internos de la región, para después si explotar sosteniblemente las oportunidades de la misma, tal como lo plantea el presidente Juan Manuel Santos, “no solo es el mar del presente, es el mar de las oportunidades comerciales”.

### Análisis de servicios empresariales - oferta

### Sección 1. Caracterización del Oferente

En cada una de las ciudades se encuestaron entre uno y dos oferentes de servicios empresariales tal como se encuentra en la siguiente tabla. El departamento con mayor representatividad es el Valle del Cauca con el 50% de esta región, incluyendo no solo Cali, sino otras ciudades, dando información más completa. Cabe resaltar que a pesar que el departamento de Chocó se encuentra dentro de esta región, el oferente al que se le envió encuesta no dio respuesta al instrumento[[18]](#footnote-19). En la región suroccidental se encuestaron 14 oferentes, correspondiente al 14% del total encuestas a nivel nacional.

Tabla 15. Número de Oferentes por Ciudad y Departamento (Suroccidental)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Departamento** | **Ciudad** | **Frecuencia** | **Porcentaje** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Chocó |  | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Valle del Cauca | **Cali** | 2 | 14,29% | 7 | 50% |
| **Cartago** | 1 | 7,14% |
| **Palmira** | 1 | 7,14% |
| **Sevilla** | 1 | 7,14% |
| **Tuluá** | 2 | 14,29% |
| Cauca | **Popayán** | 4 | 28,57% | 4 | 29% |
| Nariño | **Pasto** | 1 | 7,14% | 3 | 21% |
| **Ipiales** | 1 | 7,14% |
| **Tumaco** | 1 | 7,14% |
|  | **Total** | **14** | **100%** | **14** | **100%** |

La región Suroccidental mantiene la misma tendencia nacional en relación con la participación de los sectores en la información obtenida de oferentes. El sector privado conforma el 85,75% de los oferentes de servicios empresariales (12 de 14); más 1 del sector público y 1 del sector social. De las 12 organizaciones del sector privado, 8 corresponden a las Cámaras de Comercio.

Ilustración 78. Distribución de Oferentes por Sector (Suroccidental)

En cuanto a la participación de esta Región de los oferentes por antigüedad que llevan prestando los servicios de desarrollo empresarial se encuentran entidades de gran trayectoria, pues 12 de las 14 entidades encuestadas tienen más de 10 años en este mercado. Desafortunadamente, no se cuenta con información en relación con la antigüedad en la prestación de SDE de una de las entidades[[19]](#footnote-20). Respecto al tamaño de las organizaciones oferentes se observa una alta participación del tamaño micro y pequeño representa en esta región el 78,57% con 11 entidades de las 14 oferentes (5 microempresas y 6 pequeñas). Las otras tres organizaciones son 2 grandes y 1 mediana.

Ilustración 79. Caracterización de los oferentes según tamaño y tiempo en la prestación de Servicios Empresariales Oferentes - Suroccidental

De otro lado, con relación a la naturaleza, tal como se observa a nivel nacional, las Cámaras de Comercio conforman en este caso, el 57,14% de representatividad (8 de los 14 oferentes), seguidas de las organizaciones sin ánimo de lucro (ONG’s y Otros) con el 14,29% cada una (2 organizaciones de cada tipo) y las Asociaciones y las Federaciones que constituyen 7,14% cada una (1 organización de cada tipo).

Ilustración 80. Distribución de Oferentes por Naturaleza de la Empresa - Suroccidental

**Ilustración 81. Expansión del mercado de los Oferentes – Suroccidental**



En esta ilustración se presenta la expansión del mercado de las 14 entidades oferentes encuestadas. Se observa cómo 6 de ellas (42.86%) prestan sus servicios a nivel departamental, seguidas por 5 con servicios a nivel regional (35.71%). Se encuentran 2 organizaciones con servicios en la ciudad dónde se encuentran ubicadas y 1 de nivel nacional (SENA).

Ilustración 82. Fuentes de Financiamiento de los oferentes - Suroccidental

Otra variable analizada en la encuesta, es la relacionada con las fuentes de financiamiento más utilizadas por los oferentes. Se puede ver cómo la venta de servicios empresariales continúa siendo la fuente de financiación principal de los oferentes de todo tamaño. Se destaca la alta participación de la venta de los servicios empresariales en las organizaciones más pequeñas (en 9 de las micro y pequeñas, es el rubro más importante).

Los recursos provenientes de Donaciones, Fomipyme, Gobernaciones, Recursos no reembolsables o donaciones de Cooperación Internacional y Otros como: registros públicos, registro mercantiles (Cámaras de Comercio), y proyectos con empresas privadas y fundaciones, constituyen la segunda fuente más importante en la mayoría de las entidades encuestadas.

Por su parte, otro tema de especial relevancia es la conformación del equipo de trabajo de los oferentes de esta región. El mayor número de personas son del sector público (SENA), con un alto número de contratistas de nivel universitario y con especialización.

Ilustración 83. Equipo de trabajo del oferente - Suroccidental

Sin embargo, dado que la planta de personal incluida en la respuesta de la encuesta es bastante grande en comparación con las demás empresas (sector privado y social), a continuación se presenta una gráfica sin contar con esta información, para poder revisar la de las demás organizaciones. Se observa que el rango de personas trabajando en SDE varía entre 1 y 33. Se encuentran entidades con los dos tipos de personal y otras con solo empleados de nómina o solamente contratistas.

**Ilustración 84. Equipo de trabajo del oferente sector privado y social - Suroccidental**

En relación con los indicadores que utilizan los oferentes para medir la prestación de servicios empresariales en esta Región, se observa en la siguiente ilustración cómo entre la gama de indicadores, el de mayor utilización por parte delas entidades del sector privado, es el número de empresas atendidas (85,7%), seguido de los ingresos provenientes de la prestación de SDE y del número de empleos generados en las empresas clientes en el 28,5% de las entidades.

Ilustración 85. Indicadores que utiliza el oferente para medir la prestación de servicios empresariales - Suroccidental

En el sector público, que en este caso es el SENA, se utilizan el número de empresas atendidas, el número de empleos generados, las empresas atendidas que obtienen recursos externos y el incremento en la rentabilidad sobre el capital de las empresas clientes. En las entidades de carácter social, además del número de empresas atendidas y el número de empleos generados, se utilizan otros indicadores de las empresas clientes.

Ilustración 86. Acceso de las organizaciones oferentes a servicios empresariales para su propio fortalecimiento - Suroccidental



Respondiendo a la pregunta *“Su organización ha accedido a servicios de desarrollo empresarial para su propio fortalecimiento”*, se observa que el 50% de las entidades privadas han accedido a SDE y el 100% de las entidades de carácter social, siguiendo la tendencia nacional.

### Sección 2- Caracterización del Cliente Objetivo

Ilustración 89.Sectores económicos a los cuales el oferente orienta sus servicios - Suroccidental



Los sectores a los cuales los oferentes de la Región Suroccidental son: En primer lugar está el sector de los Hoteles y Restaurantes con un 14%, seguido del sector Comercio (13%) y de los sectores de la Agricultura, Ganadería y Silvicultura y la Industria Manufacturera con 11% cada uno. Otros sectores que se destacan son el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones con el 9% y con el 8% las Actividades Mobiliarias y Empresariales; la Construcción y la Educación. Con una participación menor se encuentran los sectores de Servicios Sociales y de Salud (6%), Intermediación Financiera (6%), Explotación de Minas y Canteras (3%) y finalmente la Pesca (3%).

Siendo una región que se caracteriza por su vocación hacia las actividades pesquera, minera, y de agricultura, resulta mínima la participación de oferentes en SDE enfocados a los sectores pesquero y minero; mientras que para la agricultura si existe un mayor número de entidades ofreciendo sus servicios.

La orientación de los SDE en Minería, deberá ser en primera instancia, hacia la formalización de las empresas mineras y la utilización de tecnologías más limpias, sostenibles y responsables con el medio ambiente. En cuanto a la pesca y acuicultura, se requiere apoyo en servicios que les permitan optimizar la explotación de los recursos pesqueros a través de mejoramiento de las prácticas de captura y producción, fortalecimiento de sistemas de monitoreo de investigación biológica de las especies comerciales y fortalecimiento del sistema comercial de las comunidades dedicadas a esta actividad.

Por otra parte, la mayor participación de oferentes de SDE en otros sectores muestran la vocación productiva hacia la cual se está orientando la región: al sector de hotelería y turismo como una de las alternativas que tiene la región para potencializar su desarrollo. Otro camino que se abre para la región es el de las exportaciones e importaciones que están ligadas al sector Comercio. En este sector también se enfocan los oferentes de servicios empresariales en la región en un 13%. Se debe recordar que alrededor del 65% de comercio exterior del país se moviliza por el Pacífico, lo cual dada la aprobación de los diferentes TLC, se debe prever crecimiento en este sector. Lo anterior también representa una oportunidad para los SDE relacionados con procesos logísticos y portuarios; pues según los resultados obtenidos, a este sector: transporte, almacenamiento y comunicaciones, se orientan el 8% de los oferentes, lo cual podría indicar la necesidad de fortalecer dichos servicios.

En relación con los sectores de la Agricultura y Silvicultura y la Industria Manufacturera que han sido uno de los sectores de mayor vocación productiva de la región, aunque se tiene una alta participación de oferentes de SDE, puede resultar de utilidad fortalecer aspectos relacionados con la producción forestal sostenible y mejoramiento en los procesos de transformación productiva y comercialización de Cacao, Café y Frutas.

## Análisis de fortalezas y debilidades de los oferentes de servicios empresariales

En términos generales, las dos principales debilidades de las organizaciones oferentes participantes se encuentran en el bajo acceso a programas y recursos económicos para el fortalecimiento propio y la baja especialización de los portafolios (venta de productos estandarizados). Además, la auto-percepción de calidad de los servicios ofrecidos no es común; si a esto se suma dificultades para posicionar el portafolio y las entidades en el mercado, se tiene que es importante apostar por implementar modelos de auto-evaluación y de evaluación de satisfacción para este segmento.

Por otro lado, las principales fortalezas de las organizaciones oferentes están en la contratación de talento humano capacitado y la trayectoria en el mercado. Así mismo, existe una débil percepción en cuanto al conocimiento de las necesidades de los empresarios, lo cual plantea uno de los mayores retos: corregir las posibles asimetrías del mercado dadas por la baja interacción y el desconocimiento de los beneficios y ventajas competitivas que pueden obtener los empresarios al contratarlos.

Sin embargo, es importante mencionar que existen grandes disparidades en términos de acceso a personal capacitado y, fundamentalmente, especializado en las regiones (con atención preferente para Amazonía-Orinoquía y departamentos como Boyacá, Sucre, Córdoba, Guajira, Nariño y Chocó).

Llama la atención que muy pocas organizaciones (3 entidades) afirmaran que una de sus fortalezas fuera la cobertura de los servicios que ofrecen |en términos geográficos]. Esto hace eco a debilidades como “bajo interés por parte de los empresarios”, “dificultad para atraer clientes” y “baja cobertura de la demanda”. En este sentido, se requiere estudiar con más detalle este fenómeno, puesto que podría combinar otros factores como la baja participación en convocatorias públicas y la duplicidad de los portafolios de servicios.

Lo que concierne a la capacidad instalada puede ser explicada por el tamaño de las organizaciones oferentes, ya que el 45% son micros o pequeñas, pero es necesario que se evalúe en detalle aspectos como la trayectoria de los oferentes, la calidad de los servicios que ofrecen y la manera en que se están diseñando su portafolio. Finalmente, es necesario diseñar estrategias y programas que motiven a estas organizaciones a fortalecerse, de modo que contribuyan de manera aún mejor y mayor al desarrollo del segmento Mipyme.

Finalmente, en lo que respecta a los retos a corto y mediano plazo en el mercado de servicios empresariales se destaca la necesidad de incentivar la creación de alianzas tanto entre los oferentes como con los gobiernos locales y departamentales de modo que se provea de una mejor flujo de recursos en el desarrollo de iniciativas en servicios de desarrollo empresarial. Así mismo, y no menos importante, es la necesidad de especializar los portafolios y aprovechar las potencialidades de cada región.

# MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Los servicios de desarrollo empresarial son un instrumento muy importante de fortalecimiento de las MYPES, así como en la consolidación del mercado interno. La oferta de estos servicios depende de las características económicas y sociales de las empresas, también del grado de articulación de éstas con la cadena de valor, así como de los ecosistemas empresariales en que habitan. Si bien estos factores hacen que la oferta de SDE varíe de país a país y que esté ampliamente diferenciada entre las economías más industrializadas frente a aquellas en desarrollo y transición; es posible identificar estrategias de armonización, convergencia y promoción de los SDE de interés para el desarrollo de políticas en Colombia.

Las experiencias que se presentan a continuación han sido seleccionadas teniendo en cuenta los actores clave identificados en el marco de este estudio. Los retos[[20]](#footnote-21) establecidos son: la existencia de mecanismos de armonización de oferta y demanda en particular el uso de portales y herramientas virtuales; el desarrollo de estrategias de divulgación y accesibilidad, especialmente frente a públicos objetivo específicos como MYPES, sectores informales, sectores rurales, entre otros; el establecimiento de mecanismos de generación de conocimiento en la base empresarial sobre la existencia y uso de estos servicios; experiencias en evaluación de este tipo de tecnologías, preguntas por su efectividad; y el impacto de los SDE en el desarrollo del mercado Interno.

## Experiencias internacionales de sostenibilidad de estrategias de armonización entre Oferta y Demanda de Servicios Empresariales

El núcleo de la propuesta de sostenibilidad de resultados es la promoción de instrumentos virtuales para la armonización de la demanda y la oferta de servicios de desarrollo empresarial. Proveer de un espacio de interacción efectivo entre oferentes y demandantes de servicios empresariales es la mejor forma de garantizar que los encuentros sean constantes y efectivos. La sostenibilidad de la información consignada depende en gran medida de la capacidad que tenga el sitio para ser un elemento de articulación de redes sociales.

A nivel internacional el principal mecanismo para la armonización de la demanda y la oferta de servicios empresariales ha sido la creación de sistemas de información y referenciación. La estructura y la complejidad de los mismos varía entre países. Algunos son directorios de oferentes, con clasificaciones por tipo y área de los servicios; mientras que otros ofrecen un sistema detallado de monitoreo del sector Mipyme, unificando fuentes de información tanto de estadísticas como de oportunidades. Finalmente, algunas plataformas actúan como redes sociales de oferentes y de demandantes de servicios empresariales, propiciando la constitución de formas de asociación y socialización de experiencias exitosas y buenas prácticas.

Estos portales han desarrollado diferentes mecanismos de difusión de servicios, así como de construcción de redes sociales de oferentes y de demandantes de estos servicios. Una de las experiencias sobresalientes es la de México con la plataforma SIEM (*Sistema de Información Empresarial Mexicano*). Este sistema unificó las diferentes bases de datos que existían en México con información sobre las empresas existentes y que resultaban heterogéneas y desarticuladas. Para el SIEM, los instrumentos estadísticos de contabilidad nacional, tales como los censos y encuestas industriales resultan insuficientes para realizar tareas de promoción al no dar a conocer los datos específicos de cada unidad censada. Se determinó que era necesario contar con información específica de las empresas que integraran sectores o zonas geográficas específicos para la ejecución de los diversos programas de promoción e integración industrial que se habían implementado. Por lo anterior, la Subsecretaría de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior (hoy Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa) a principios de 1996 desarrolló este sistema de información empresarial.

Al revisar el posicionamiento de tres portales de información de servicios empresariales, el caso de Brasil, México y España, se encontró que los tres se ubican en un ranking muy positivo tanto global como localmente, por lo cual se puede concluir que el tipo de información expuesta en estos portales es realmente relevante y estimula la consulta por parte de los empresarios. En este aspecto, la información expuesta por los tres portales es muy similar, se encuentra orientada a brindar datos clave para la toma de decisiones en los negocios. Estudios, productos y proveedores, cadenas productivas y financiamiento, son algunos de los temas de los portales. El portal mejor posicionado es el de Brasil, lo que puede ser causado por la diferencia poblacional entre estos países. A pesar de esta gran incidencia, existen otros factores que pueden repercutir en su mejor desempeño. Estos factores son el número de sitios web a los que se encuentran enlazados el portal y su aspecto visual, que favorece la navegabilidad. En estos factores el portal web de Brasil demuestra una clara ventaja. En primer lugar, 2.462 páginas lo referencian, mientras que 173 y 744 páginas referencian los portales de México y España, respectivamente.  Y en segundo lugar, el portal de Brasil demuestra ser más amigable para el usuario pues se ayuda de imágenes que facilitan la navegabilidad mientras que los otros portales son más sobrios en su estructura.

En relación con el problema de la difusión de los SDE y del acceso a los mismos por parte de grupos de interés específicos la estrategia más usada ha sido la focalización de la oferta en segmentos específicos de demanda.

Así por ejemplo en relación con SDE enfocados a sectores rurales se han venido desarrollando diferentes iniciativas centradas en reunir oferentes de servicios especializados en temas de desarrollo empresarial en contextos rurales. Por otra parte ha sido fundamental el apoyo de distintas organizaciones de la sociedad civil que actúan como intermediarios en la formación de tejido social asociado con cadenas de valor específicas[[21]](#footnote-22). En el caso de Inglaterra, por presentar uno de los múltiples ejemplos en esta área, las políticas de SDE enfocados a sectores rurales se agencian a nivel local (County). Si bien portales de servicios como Rural Advice y Rural Enterprise son la cara visible de este tipo de experiencias, detrás de éstas hay un trabajo de divulgación y de formación de las comunidades y las familias que conforman las MYPES rurales.

Estos procesos de construcción de confianza van mucho más allá de los instrumentos virtuales de divulgación y articulación de los SDE, los cuales son instrumentos exitosos en tanto existan relaciones reales entre las distintas empresas que conforman los diversos ecosistemas, el Estado como promotor directo de políticas de fortalecimiento y las diversas organizaciones de la sociedad civil que facilitan y armonizan estos tránsitos.

## Evaluación y retroalimentación: Experiencias en la evaluación y en la medición del impacto de SDE y de sus estrategias de promoción

El asunto del impacto de políticas y de programas es un asunto complejo, lleno de ambigüedades, reducciones y en ocasiones polémicas. Sin embargo es un asunto fundamental para el desarrollo a mediano y largo plazo de estas mismas políticas, su dificultad no es excusa para su omisión. En los últimos años se han desarrollado diversas iniciativas enfocadas en la promoción de mecanismos de evaluación del impacto real de los SDE y en el desarrollo de indicadores que permitan hacer comparaciones sobre la efectividad de los diferentes programas. Los indicadores son diversos y dependen de las múltiples dimensiones de los SDE. En 2004 AMAP (Accelerated Microenterprise Advancement Project) con apoyo de la USAID identificó varias alternativas en el desarrollo de indicadores. Vale la pena aclarar que no son comunes las experiencias de evaluación de los programas de desarrollo empresarial y que instituciones de fomento de SDE a nivel internacional se han dedicado a promover este tipo de ejercicios.

AMAP identificó a nivel internacional 50 evaluaciones. Dentro de estas se incluyeron varios proyectos financiados por la USAID enfocados en el desarrollo de cadenas de valor, clusters y fortalecimiento de la competitividad. Se incluyen proyectos de promoción de SDE de África, Asia, Latinoamérica y el Caribe, y Oriente medio. Estos programas operan en más de 26 países alrededor del mundo (Zandniapour et al., 2004: 45).

Según AMAP a partir de una revisión de programas de evaluación a nivel internacional se identifican las siguientes clases:

**Desempeño SDE y crecimiento:** Estas evaluaciones muestras como estos programas (incluyendo aquellos que están enfocados en desarrollo de mercados, cadenas de valor y clústers) contribuyen positivamente en el crecimiento de los SDE. Estos resultados son rastreados en el crecimiento de las ventas, ganancias e ingresos de las firmas. También algunos programas presentan hallazgos positivos en relación con el crecimiento del empleo, sin embargo este es uno de los posibles resultados que no ha sido rastreado de forma generalizada (Zandniapour et al., 2004: 12).

**Crecimiento del Subsector:** Los estudios sobre programas de SDE que tienen un enfoque de subsector (p.e. SDE rural) examinan el impacto de estos SDE en el crecimiento del subsector, así como el crecimiento de sus firmas en algunos casos. Sin embargo AMAP señala que los estudios sobre crecimiento del Sub-sector son escasos por la dificultad de los sistemas de monitoreo y evaluación asociados.

**Vínculos de mercados:** Los programas de SDE dedicados al fortalecimiento de las capacidades de exportación enfocan sus evaluaciones en el impacto de estos servicios en el desarrollo de vínculos entre productores y compradores. La evidencia presentada en algunos estudios muestra que estos SDE son altamente efectivos en el desarrollo de alianzas y de vínculos entre productores, así como en la inserción a los mercados.

Desarrollo de mercados de SDE: Este tipo de estudios y evaluaciones se enfocan en el desarrollo de los mercados de SDE, en general en si los servicios prestados son acordes con la demanda de las firmas. En algunos casos se analiza si estos programas han tenido impacto en el aumento de la demanda y de la oferta de los SDE, así como en la capacidad local de consultoría y en el conocimiento que tienen los oferentes de las necesidades y de las condiciones locales de las MYPES. Una falla identificada (Zandniapour et al., 2004) dentro de estas evaluaciones es que no se establecen preguntas o metodologías de seguimiento de la sostenibilidad de la prestación de los servicios, ni su capacidad de extensión a sectores excluidos y marginados.

Tabla 16. Indicadores integración de las MYPES en mercados de SDE

|  |
| --- |
| * Número de MYPES conscientes de la importancia y de la disponibilidad de SDE * Capacidad mejorada para proveer SDE a las MYPES * Razones de las MYPES que se niegan a usar SDE * Efectos de la formación en el conocimiento de las necesidades de las MYPES * Efectos de la formación en la introducción de nuevos productos específicos en las MYPES |

**Sostenibilidad:** **En este contexto los estudios sobre sostenibilidad analizan la medida en la que las actividades de estos proyectos estimulan la demanda de servicios nuevos y mejorados.**

**Contexto de políticas públicas:** Muchos estudios subrayan la importancia del ambiente político y de gobernabilidad como soporte a los desarrollos del sector privado. Buenas políticas a nivel macro y un ambiente estable son críticas para el éxito y la efectividad de los SDE, especialmente para aquellos enfocados en el comercio. Para Zandniapour et al. (2004) las evaluaciones registradas no miran de forma sistemática el impacto de las políticas públicas en el crecimiento de las empresas ni en el desarrollo de otros indicadores.

**Clusters y competitividad:** Este tipo de evaluaciones son las más generalizadas en países en vías de desarrollo. La USAID ha sido pionera en el desarrollo de este tipo de metodologías.

**Acompañamiento institucional:** Buena parte de las evaluaciones se ha concentrado en la importancia de trabajar con asociaciones comerciales y agremiaciones, especialmente con aquellas que tienen fuerte vinculación entre sus miembros y que son un vehículo efectivo en la promoción de SDE para las MYPES. Estos estudios concluyen que la búsqueda de mediadores y de organizaciones con alto arraigo en las comunidades es fundamental en el desarrollo de pequeñas firmas, especialmente en sectores emergentes y en economías en desarrollo.

## Innovación y Transferencia del Conocimiento

Una de las preocupaciones más importantes identificadas en relación con los SDE en el país es la falta de conexión de los SDE con la triada Estado, Sociedad y Academia. Este tipo de sinergias son un elemento fundamental para el desarrollo de una economía de la innovación, soportada sobre cadenas de valor diferenciadas, especializadas y construidas sobre el conocimiento y las ventajas comparativas locales.

A nivel internacional la relación entre SDE, universidades, centros de investigación y MYPES ha tenido un mayor desarrollo en las economías más especializadas. Una revisión de los SDE en Reino Unido, Australia, Francia y Estados Unidos muestra que si bien la oferta de SDE cubre asuntos básicos en el desarrollo empresarial, cada vez más se ha concentrado en ofrecer espacios de encuentro entre empresas y universidades. Una figura que recientemente ha ganado una importante relevancia es la del “Knowledge Brokering”, donde se ofrecen servicios especializados de relacionamiento entre los productos y los proveedores de conocimiento. Este tipo de servicios ha sido ofrecido desde las mismas universidades. Por ejemplo, en el Noroeste de Inglaterra la Universidad de Lancaster ha desarrollado el Infolab[[22]](#footnote-23), este ha sido un escenario para la prestación de SDE basados en la investigación y la innovación enfocados a los firmas de la región.

En países cuyas economías están en proceso de desarrollo, este tipo de iniciativas tienen barreras adicionales relacionadas con la falta de institucionalidad, la informalidad y la exclusión social. Este tipo de limitaciones han hecho que las iniciativas de articulación entre MYPES, universidades y centros de investigación vayan acompañadas de todo un trabajo de reconocimiento social de las condiciones propias de los ecosistemas empresariales que se quieren impactar. Tal es el caso del Proyecto Financiación y Desarrollo para MYPES desarrollado actualmente en la India. Una de las características más notorias de las MYPES en la India es la aglomeración de unidades (clústeres) que producen productos relacionados en locaciones geográficas específicas. Tal aglomeración provee una masa crítica para la especialización de servicios y la colaboración en operaciones empresariales de servicios de beneficio mutuo.

Dada la importancia del sector y la localización de las MYPES en clústeres, el Banco de India para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SIDBI en inglés) está implementando un proyecto multiagencia-multiactividad titulado ‘*Small and Medium Enterprises (SME) Financing & Development Project*’. La agencia nodal para el proyecto es la División de Banca del Ministerio de Finanzas del Gobierno de la India; los socios internacionales son el Banco Mundial, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido; y KfW y GTZ de Alemania. El proyecto busca mejorar el acceso de las MYPES a servicios financieros y de desarrollo empresarial (SDE).

Los SDE que se han promovido son asistencia técnica para el acceso a información del sistema financiero, clasificación crediticia, evaluación crediticia, estructuración de productos innovadores, construcción de capacidades para participar en la Banca, asuntos de política y regulatorios; y promoción de otros SDE orientados al sector. El resultado será hacer de los SDE una opción atractiva y viable para financiar por parte de los bancos, así como facilitar su empleo en el sector. El proyecto está siendo implementado en 15 clústeres de MYPES. Los proyectos por cada clúster han contado con la participación de centros de investigación.

El objetivo del proyecto es desarrollar el mercado de SDE, ayudando a los proveedores de SDE a ser auto-sostenibles a través del fortalecimiento de clústeres y ampliando los canales de comunicaciones con las empresas.

El proyecto involucra la consolidación de clústeres a través del fortalecimiento de proveedores de SDE específicos para aspectos técnicos, financieros y de mercadeo. El principal objetivo del proyecto es superar la brecha existente entre las MYPES del clúster y los oferentes de SDE.

Uno de los focos más importantes de desarrollo de SDE ha sido la gestión y la transferencia del conocimiento. Con mayor intensidad durante los últimos años se han promovido políticas enfocadas en la construcción de sistemas nacionales de innovación que permitan la integración del sector productivo, las instituciones de educación superior y el Estado, dotando a las empresas de capacidades y recursos humanos altamente capacitados para el mejoramiento de la productividad y la competitividad a través de la innovación.

En los países desarrollados buena parte de la oferta de SDE para MYPES promovida por el Estado se concentra en la creación de capacidades para la innovación. Como se ha dicho antes, estas MYPES son altamente innovadoras, desarrollan productos y servicios de alto valor agregado y están estrechamente vinculadas con la producción de conocimiento. En este contexto, los servicios empresariales van desde inserción de Ph.D. e investigadores a las empresas, hasta la financiación de proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D) de alto potencial.

Buena parte de este discurso ha sido apropiado por entidades gubernamentales y ONGs dedicadas al fomento de los SDE específicos para las MYPES. En esta dirección, en algunos países en desarrollo se han implementado estrategias de fomento que integran mecanismos de financiamiento y servicios legales y administrativos. Un caso representativo de este tipo de mecanismos es el *Servicio Brasilero de apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas* (SEBRAE).

El SEBRAE es una entidad privada sin fines lucro creada en 1972 con el fin de promover la competitividad y el desarrollo sostenible de los emprendimientos de micro y pequeño tamaño. Ésta también actúa con un énfasis en el fomento de la cultura del emprendimiento y en la aceleración de procesos de formalización de la economía por medio de sinergias entre los sectores público y privado. Además, ofrece programas de capacitación, acceso a crédito, estímulo a asociaciones, ferias y ruedas de negocios.

En la actualidad, la Secretaría de Economía del Gobierno Federal a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) desarrolla el Programa *Contacto PYME* para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las MYPES[[23]](#footnote-24). Este es un programa de transición en la constitución de un mercado articulado de SDE. El gobierno centraliza el contacto con las MYPES y ofrece intermediación con diferentes proveedores de SDE, y desarrolla convocatorias dirigidas a firmas especializadas en SDE para la constitución de una base de datos de posibles oferentes.

“La estrategia de atención a las MYPES, centra su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos empresariales: emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas, empresas gacela[[24]](#footnote-25) y empresas tractoras[[25]](#footnote-26); los cuales reciben atención del Gobierno Federal a través de cinco productos: Financiamiento, Comercialización, Capacitación y Consultoría, Gestión e Innovación y Desarrollo Tecnológico”[[26]](#footnote-27).

En relación con la oferta de SDE, actualmente está abierta la fase II de la convocatoria para la conformación del *Sistema Nacional de Consultores PYME*. El programa incluye la formación de una base de datos de consultores, a partir de la convocatoria de aquellas firmas que han trabajado con la Secretaría en la provisión de servicios, para la evaluación de los mismos, la formación en capacidades; y finalmente, la intermediación a través de la base de datos con las MYPES.

En Irlanda, la estrategia para el desarrollo de MYPES es dirigida por *Enterprise Ireland*[[27]](#footnote-28), enfocada en *Start-ups*. Si bien en principio se entiende por start-up todo emprendimiento que paulatinamente toma la forma de empresa y, especialmente, está claramente vinculado a emprendimientos de base tecnológica e integrados al Sistema Nacional de Innovación. En particular, *Enterprise Ireland* se interesa por la promoción de start-ups de alto potencial. Éste se caracteriza por: i) introducir un producto o servicio nuevo o innovador al mercado internacional; ii) tener capacidad de generar al menos diez trabajos y realizar exportaciones de un millón de euros; iii) estar dirigidas por un equipo de experiencia y con formación; iv) estar regidas y controladas en Irlanda; v) tener menos de seis años de existencia; iv) proporcionar servicios involucrados en la fabricación o el comercio internacional (Enterprise Ireland, 2011).

Respecto a la oferta de SDE en Irlanda, desde el año 2000 se ha ejecutado el Proyecto *BASIS* (*Business Access to State Information and Services*), que hace parte del plan de acción del gobierno irlandés para la implementación de la sociedad de la información en Irlanda. El objetivo de esta plataforma es proveer información gubernamental y sobre SDE para las empresas en un único espacio, facilitando el acceso por parte de empresarios y emprendedores. Adicionalmente, a través de los *Country and Enterprise Boards* (CEBs), el gobierno irlandés promueve otra clase de emprendimientos de pequeña escala no estrechamente vinculados con desarrollo tecnológico, sino más cercanos al desarrollo de pequeños negocios y empresas sociales. Éstos fueron creados en 1993 para proveer soporte a pequeños negocios (microempresas), nuevas y existentes, con diez empleados o menos. Los CEBs poseen una posición estratégica a la hora de comprender las necesidades locales y conocer el escenario de las MYPES de modo que brinden el apoyo y la asistencia adecuados. Los SDE ofrecidos incluyen: consejería, acompañamiento, financiamiento y apoyo para la formación y el crecimiento.

Las experiencias de desarrollo de oferta de SDE basados en la innovación y la gestión del conocimiento son un buen ejemplo de estrategias encaminadas al aprovechamiento de las vocaciones regionales, para a través de su desarrollo y convertirlas  en ventajas competitivas. Como se ha visto anteriormente esto requiere que los servicios empresariales dejen de ser tan generales y sean más enfocados en las necesidades sectoriales.

Yokakul y Zawdie (2010) presentan las experiencias tailandesas de articulación entre universidad, empresa y Estado para el caso de la generación de procesos de innovación en MYPES integradas al Sistema Nacional de Innovación (SNI). Estos ejemplos se concentran en presentar la especialización de los SDE en relación con cadenas de valor muy específicas.

Es este caso en particular se destaca la generación de redes y el desarrollo de capital social en el cultivo del conocimiento tradicional de la industria de postres thai con el propósito de mejorar sus proyecciones en el desarrollo de capacidades tecnológicas y en el crecimiento sostenible. Los casos de mejores prácticas en adquisición y uso del conocimiento se presentan en el contexto de desarrollo de redes, específicamente para negocios de base comunitaria. “Los facilitadores en la construcción de redes y los líderes locales juegan un rol crucial en la promoción del desarrollo del emprendimiento y el capital social en la comunidad. Ellos actúan como ‘puertas’, adquiriendo conocimiento desde fuera de la comunidad y haciéndolo accesible a los miembros a través del uso y la apropiación del conocimiento compartido y que se intercambia. El objetivo es construir una cultura de la confianza que estimule el aprendizaje interactivo, la creatividad y la innovación dentro de una red social envolvente” (Yokakul y Zawdie, 2010)

## Servicios de Desarrollo Empresarial y Mercado Interno

El papel de los SDE en el fortalecimiento y la estructuración del mercado interno no es un asunto fácil de rastrear. En parte porque en muchos de los esquemas abordados se tiene por meta de los SDE propiciar que las MYPES puedan insertarse en una economía global, en cuyo caso el mercado interno es sólo visto como una instancia previa en dicho desarrollo.

No obstante, en algunos casos es posible describir como detrás de los SDE hay una visión de país, donde el fortalecimiento de las MYPES no sólo tiene un objetivo económico sino más allá de esto de estabilidad social y de desarrollo de políticas más distributivas.

Por ejemplo, el Departamento de Agricultura del Estado de Idaho en los Estados Unidos[[28]](#footnote-29) ha diseñado una estrategia para estimular la diversificación de la agricultura del Estado a través de la promoción de SDE enfocados en el fortalecimiento explícito de los mecanismos de inserción de las MYPES agrícolas en el mercado interno. Este tipo de estrategia ha promovido SDE enfocados al desarrollo de nuevos productos y recursos agrícolas, el uso de métodos alternativos de producción y la comercialización directa.

En India también se han realizado importantes avances en esta dirección. A través del reconocimiento del rol vital del sector de la industria de pequeña escala en la economía, el marco político ha enfatizado progresivamente en la promoción y el crecimiento de las MYPES. El cambio ha sido a favor de proveer servicios efectivos en vez de concesiones, subsidios y protección contra la competencia. Siendo consciente de los obstáculos que los empresarios enfrentan al momento de administrar o sostener sus emprendimientos, el gobierno Indio creó una infraestructura de apoyo, la cual proveyó servicios empresariales subsidiados para facilitar el acceso a materias primas, maquinaria y tecnologías apropiadas; créditos en términos favorables; soporte para la comercialización interna y externa; mejoramiento de la calidad; formación gerencial; servicios de asesoría y consultoría, entre otros, dirigidos a MYPES (EDI, 2009).

Como ha ocurrido en otros países en desarrollo, en India, la eficacia, la efectividad y la competitividad de estos servicios empresariales enfocados a la oferta no han sido satisfactorias. El éxito limitado de estos programas estatales ha despertado un interés en redirigir las políticas hacia el surgimiento y desarrollo de mercados de servicios empresariales privados. Bajo estas circunstancias se podría esperar que los proveedores de servicios empresariales, como los *brokers* de capital y conocimiento, lleguen a ser cada vez más importantes en los procesos de esta tendencia global y ayudar a la MYPES en este escenario de competencia. Según *Entrepreneurship Development Institute of India* (EDI), si bien el mercado de servicios empresariales en aspectos regulatorios y legales está razonablemente desarrollado, tal no es el caso del mercado de servicios estratégicos. “El Gobierno de la India, consciente de la vital importancia de este asunto, en los últimos años ha implementado el Proyecto para el Desarrollo y Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa (SME-F&D) bajo un esquema de cooperación multidonante. El Ministerio de Finanzas es la agencia nodal del programa, delegando al Banco de la India para el Desarrollo de Pequeñas Industrias la ejecución del mismo (EDI, 2009: 32).

Finalmente en relación con las estrategias de formalización de las MYPES y de sostenibilidad tanto de las empresas como de su acceso a los mercados, se pueden encontrar programas de promoción de SDE con esta preocupación en países que comparten como un problema prioritario la reducción de la economía informal y la regulación de las MYPES.

Tal es el caso de Etiopia, la Red de servicios de desarrollo empresarial de Etiopía (Ethiopian Business Development Services Network-EBDSN)[[29]](#footnote-30) la cual ha enfocado toda su estrategia en la formalización de pequeños negocios, a través de la formación de los emprendedores y del desarrollo de una política de inversión dirigida a estimular la regularización e integración de estos emprendimientos al mercado interno formal.

Economías de rápido y amplio crecimiento como la de Filipinas también están adelantando estrategias para reducir la informalidad y para hacer sostenible el desarrollo de las MYPES. La estrategia adelantada por el Departamento de Industria y Comercio busca identificar, desarrollar y expandir el mercado interno, proveyendo servicios tanto a compradores como a productores[[30]](#footnote-31). Este programa se ha concentrado en el desarrollo de una estructura de mercado doméstico alrededor del uso de materias primas, con el fin de organizar clúster y cadenas de valor enfocadas a darle valor agregado a esas materias en su exportación al mercado global.

# SOSTENIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA - SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO PROPUESTO

La información que se presenta a continuación hace parte de los planteamientos realizados por los líderes del sector en el marco de este estudio.

La estrategia de sostenibilidad de un sistema de información integrado se debe mirar desde dos puntos de vista: sostenibilidad económica y sostenibilidad de uso del sistema. Pensando en la sostenibilidad económica de este sistema, las opiniones están divididas. Pues unos aseguran que no es sostenible y que debería depender netamente de recursos públicos. Mientras que otros proponen generar sostenibilidad a través del cobro de comisiones por intercambio de servicios y publicidad; para esta última se requiere lograr un tráfico considerable en la página web. En este sentido, el sistema de información requiere de la creación de un modelo de negocio que le permita atraer a su público objetivo y generar ingresos para ser sostenible. Estos aspectos son los que hacen referencia a la sostenibilidad del uso del sistema.

Con el fin de atraer un buen volumen de usuarios hacia el sistema, los líderes resaltaron la importancia de mantener la información actualizada para que llegue de manera oportuna a los empresarios. En este punto es vital contar con el compromiso de las organizaciones oferentes. Por tanto, se sugiere que desde el inicio, el diseño del sistema incluya los mecanismos que permitan alimentarlo eficientemente. Así mismo, para atraer al empresario se considera como buena la estrategia contar con consultores virtuales, para que de manera inmediata éstos puedan ayudar a solucionar problemas de los empresarios y le ayuden a estar conectados con el mercado. Adicionalmente, se hace hincapié en facilitar las herramientas al empresario para que puedan acceder a un sistema como éste. Pues de la facilidad de acceso y la agilidad en la respuesta dependerá el tráfico de personas a este sistema. De igual forma, es indispensable desarrollar una estrategia propia de desarrollo de contenido fácil de detectar por los principales motores de búsqueda.

## Tipo de Información

Para que este sistema de información sea realmente sostenible uno de los temas claves es pensar en el tipo de información que el empresario debe encontrar allí. Pues de nada servirá tener un sistema de información integrado para los servicios empresariales, si el usuario final (empresario) no se siente atraído a consultarlo. Es por esto, que se tiene que trabajar en un sistema amigable para el usuario y convertirlo en una herramienta fundamental de trabajo para él. Por lo anterior, se indagó entre los líderes nacionales del sector acerca de cuál sería la información que ellos considerarían relevante para los empresarios y este es el tipo de información que a su juicio ven más atractiva para atraerlos:

* Tipos de servicios empresariales, identificando el valor que ofrece a cada sector, cómo acceder al servicio
* Oferentes de servicios empresariales financieros y no financieros; y las calificaciones de cada uno de éstos dadas por los mismo usuarios (sistema de reputación para crear competencia sana – permitir al usuario generar retroalimentación del servicio y proponer opciones de mejora)
* Misiones comerciales
* Convocatorias para acceder a recursos económicos o apoyos no financieros (MIDAS, SENA, entre otros) y eventos empresariales
* Acceso a recursos condonables y no condonables, tipos de subsidios
* Análisis sectoriales
* Oportunidades de negocio
* Creación de un *Marketplace*; espacios para hacer ventas cruzadas (ambientes dinámicos) y generar negocios, *face to face* y espacios de oferta de materias primas o de insumos para diferentes sectores
* Directorio de empresarios
* Boletines de prensa
* Cómo mejorar procesos y procesos de certificación
* Incentivos empresariales
* Tendencias
* Mercados potenciales – acceso a nuevos mercados
* Indicadores financieros
* Sistema de preguntas frecuentes para solucionar problemas comunes de los empresarios
* Experiencias exitosas
* Procedimientos normativos - Legislación nacional e internacional
* Información de mercados y costos de producción
* Nuevas tecnologías disponibles

Adicionalmente, se resalta la importancia de tener categorizada la información teniendo en cuenta la fase de desarrollo de las empresas. Pues las necesidades de las empresas varían según su nivel de maduración.

## Incentivos

Siendo de vital importancia la actualización de la información, se requiere de incentivos que permitan mantener el interés de los oferentes para actualizar su información de manera permanente. A continuación se mencionan los incentivos identificados por los líderes nacionales entrevistados:

* Activar el tráfico de las páginas web de los oferentes desde el sistema de información integrado de los servicios empresariales
* Posicionar el portal de tal forma que genere la utilidad para demandantes y oferentes de servicios empresariales
* Visibilizar y hacer reconocimientos a los participantes, tanto oferentes como demandantes
* Indicadores para mostrarle a los oferentes el impacto de estar en este sistema (Estadísticas, número de consultas, número de contactos etc.)

El Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Carlos Andrés De Hart Pinto, en su entrevista resaltó los siguientes incentivos a corto, mediano y largo plazo que podrían incentivar a los oferentes a mantenerse atraídos por la plataforma:

#### Incentivos a corto plazo:

* Articular la plataforma con los programas y proyectos de política pública de interés para las MYPES: emprendimiento, formalización, mercados internos, sectores de transformación productiva.
* Direccionar las demandas de los empresarios de manera acertada a los oferentes, de manera que la plataforma sea valorada como un canal efectivo y gratuito para captar más clientes.
* Generar sinergias – acercamientos entre los mismos oferentes, de manera que se intercambien y transfieran metodologías, o se originen alianzas institucionales para operar proyectos de interés común.
* Diseñar herramientas sencillas de captura de información y actualización de datos, que no implique mayor desgaste en tiempo y esfuerzo para los oferentes.

#### Incentivos a mediano y largo plazo:

* Una vez posicionada la plataforma se podría pensar en que ésta sea auto sostenible, de manera que los oferentes paguen el servicio como acceso a un canal efectivo para la comercialización de sus servicios empresariales, y así garantizar que los mismos la mantengan actualizada.
* Establecer rankings de los oferentes más visitados, con ofertas más atractivas para los usuarios.

## Estrategia de comunicación y posicionamiento

Con miras a obtener un alto tráfico y realmente llegar a la mayor población posible, los líderes nacionales identificaron los siguientes mecanismos que pueden ayudar en este sentido:

* Realizar alianzas con las diferentes instituciones que ya tienen establecidos canales formales de comunicación con los empresarios, para que sirvan de puentes para dar a conocer el sistema integrado de información. (Instituciones no financieras como el SENA, las Cajas de Compensación, las Cámaras de Comercio; e instituciones financieras como: Bancolombia, Banco de la Mujer, entre otros)
* Vincular la plataforma con redes sociales es clave
* Apalancarse de las diferentes tecnologías de la información como internet o telefonía móvil
* Campañas de comunicación masiva: correos directos, publicaciones en medios digitales, televisivos e impresos
* Promocionar el portal de manera directa en eventos que reúnen a los empresarios
* Crear comunidades de interés o apoyarse de las ya existentes para referir a los empresarios hacia el sistema para solucionar problemas empresariales.

De otro lado, se identificaron dos grandes etapas a tener en cuenta para consolidar una estrategia de comunicación que permita posicionar el portal en las mentes de demandantes y oferentes de servicios empresariales: 1. Etapa de sensibilización, para dar a conocer entre la comunidad las funcionalidades y existencia del sistema; 2. Etapa de sostenimiento, campañas masivas en medios de comunicación especializados y masivos para posicionamiento de la marca (URL del portal) y difusión de la información acerca de la usabilidad y ventajas del sistema. Así mismo, se considera importante dentro de la estrategia considerar unas fases integradas a las anteriormente mencionadas que busquen los siguientes objetivos:

1. Dar a conocer la oferta
2. Hacer que el empresario la entienda
3. Lograr que el empresario la acoja
4. Entregar los servicios que se ofrecen
5. Hacer seguimiento

Adicionalmente, se resalta la importancia de tener en cuenta el público objetivo. Por lo general los microempresarios se enteran a través de canales menos tradicionales como emisoras populares o prensa de libre distribución. Así mismo, se destaca la pertinencia de lograr que la estrategia de comunicación sea viral, lograr que se hable en todas partes del sistema, para lograrlo el sistema debe ser realmente atractivo y se debe invertir un presupuesto considerable en comunicación.

## Aliados Naturales y Ubicación del Sistema

Para lograr una verdadera masificación del sistema y un fuerte impacto en la comunidad empresarial, se destaca la importancia de generar alianzas con diferentes actores nacionales e internacionales. Pero lo más importante que se resalta para lograr un verdadero éxito, es que se generen alianzas público-privadas, para lograr una mejor alineación de expectativas. En cuanto a actores nacionales sobresalieron entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de las TIC, ANDI, DNP, DANE, SENA, las diferentes cajas de compensación, cámaras de comercio, gremios empresariales, ONGs de apoyo a empresarios, embajadas de Colombia en el exterior. En relación con organismos internacionales se mencionaron al BID, CAF, embajadas de diferentes países instaladas en Colombia, Agencia española, Agencia Suiza, entre otros. Así mismo, se considera clave articular a la gran empresa como difusores del sistema entre sus proveedores y como promotores al fortalecimiento de las MYPES.

Con respecto a donde se debería ubicar una herramienta como esta, se considera que debe ser un sitio web independiente y de acceso público y gratuito; controlado por una institución de carácter nacional y transversal para que logre tener el alcance que se requiere. Dentro de las posibilidades se mencionó a PROPAÍS, sin embargo, se considera que una herramienta como esta, que verdaderamente aglutine a todos los actores, debe ser de carácter gubernamental; es por ello que otros líderes proponen entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MCIT o el Departamento Nacional de Planeación – DNP.

Finalmente, otras opciones para poner al servicio de los de las Mypimes la oferta de servicios financieros, además del sistema de información integrado pueden ser a través de:

* La construcción de una red de oferentes articulada
* Consejos nacionales de garantías
* Las mismas entidades de apoyo
* Cámaras de comercio
* Programas de sensibilización
* Contactos directos por teléfono o correo electrónico
* Visitas al sitio del empresario
* Medios masivos de comunicación – prensa con separatas sectoriales
* Centros de orientación al empresario
* Centros de desarrollo empresarial
* Unidades de emprendimiento

Pero la gran mayoría de los líderes considera que ninguno de estos esfuerzos tendrían sentido si no se cuenta con un sistema como el que se está proponiendo. Pues la información debe estar consolidada y debe procurar llegar a la mayor cantidad de empresarios posible. Lo realmente importante es que este sistema sea verdaderamente funcional, actualizado y que se cuenten con los incentivos para reunir a la oferta y la demanda en este mismo sitio.

Además de las consideraciones de los expertos, para la sostenibilidad de la Estrategia Corporativa de PROPAÍS se ha tomado como referencia la Estrategia de Gobierno en Línea, GEL, impulsada desde el gobierno nacional en el marco del Programa de Renovación de la Administración Pública PRAP.

## Estrategia de Gobierno en Línea como referencia

La Estrategia de Gobierno en Línea (GEL) tiene una misión similar a la que tendría el sistema de información integrado de servicios empresariales (SIISE) que se propone, dado que la Estrategia se ancla también en un portal de información. Ambos portales pretenden llegar a la mayor cantidad de gente y estar al servicio de la ciudadanía, en el caso de GEL, y de los empresarios, en el caso de SIISE, la mayor cantidad posible de información de su interés.

En primer lugar, se puede considerar la alineación con la Estrategia GEL a la luz de aspectos como posicionamiento y comunicación, dada su experiencia en este sentido. Es relevante entonces conocer a fondo como ha sido la experiencia de GEL en la implementación de su estrategia para potencializar las acciones acertadas que se hayan tenido. Así mismo, conviene apalancarse en este portal para la difusión del portal de servicios empresariales, aprovechar el posicionamiento significativo entre los colombianos, que incluye, ciudadanos, entes gubernamentales y empresarios.

Teniendo como referencia la estrategia de GEL, a continuación se hace un paralelo con las fases planteadas y como cada una de ellas podría aplicarse para el SIISE. En sus inicios, GEL planteó cinco fases para la implementación del portal: Información, Interacción, Transacción, Transformación y Democracia en línea. Para el caso del SIISE, se podría considerar tener en cuenta las cuatro primeras fases de la siguiente manera:

1. Fase de Información: Al igual que en GEL, esta fase se puede destinar para que cada unos de los oferentes habilite sus sitios Web para proveer en línea la información básica de los servicios que ofrece.
2. Fase de Interacción: De igual forma como lo planteó la Estrategia de GEL, esta fase puede destinarse para la generación de comunicación de doble vía entre los oferentes y los empresarios, a través de diferentes mecanismos como foros, salas de conversación, correo electrónico y consulta básica a bases de datos.
3. Fase de transacción: Así como lo identificó la Estrategia de GEL, esta fase puede utilizarse para promover la interacción de servicios en línea y estimular el acceso a los servicios. Acá el empresario puede apoyarse de los asesores virtuales que se ofrezcan por este medio para solucionar sus inquietudes. Así mismo, podría acceder a documentos para inscribirse o participar en algún programa de un oferente de servicios empresariales. Además de otros servicios que se identifiquen susceptibles de ser entregados de manera virtual parcial o totalmente.
4. Fase de transformación: en esta fase se puede abrir el espacio para que el empresario haga su retroalimentación y exija de manera directa o indirecta la prestación de mejores servicios. Este aspecto puede alinearse con el sistema de calificaciones propuesto por los líderes anteriormente.

Es importante resaltar que para lograr el éxito esperado en la implementación de un sistema como este, se deben fortalecer las capacidades de la oferta pública y privada de servicios empresariales en el uso y acceso de las tecnologías de la información. Ellos mismos deben lograr llegar a un estándar mínimo que les permita compartir su información en una herramienta virtual y así asegurar la constante actualización de la información.

# ANEXOS

## Anexo 1. Oferta nacional de los servicios empresariales y panorama internacional

## Anexo 2. Centros de Formación Empresarial del SENA

# Bibliografía

ANDI, 2010. Informe Balance 2010 y perspectivas 2011. Diciembre 2010.

Banco de la República, 2011. Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República, Julio.

Banco de la República y Proexport, 2006. Colombia, un vistazo a la economía. Primer semestre de 2006.

Banco de la República, 2011. Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República, Marzo.

Banco de la República, 2011. Colombia en Cifras 2010. Bogotá D.C.

Banco de la República y Proexport, 2011. Un aliado estratégico para negocios internacionales. Septiembre de 2011.

Banco de la República y CONFIS (Consejo Superior de la política fiscal), 2010. Informe del cierre fiscal 2010. Septiembre de 2010.

Barriga, J., Cárdenas, J., & Jiménez J. (2007). *Performance of Bogotá and city growth*

*1990-2007*. Case of study for comments only.

Como pez en el agua. (2011). *Revista Semana, Edición especial Huila y Tolima*. pp. 110-111

DANE, 2009. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. Estudios Postcensales No. 7, Bogotá.

DANE, 2011. Boletines de prensa Cuentas Nacionales Trimestrales. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales, Septiembre.

DANE, 2008. Encuesta de calidad de vida 2008. Cuadro N°2 Hogares por acceso a servicios públicos, según regiones del país y área (Cabecera y resto), Bogotá. 2008.

DANE, 2010. Colombia. Número de alumnos matriculados por nivel educativo y zona, Bogotá. 2010.

DANE, 2009. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. Estudios Postcensales No. 7, Bogotá. 2009.

Departamento Nacional de Planeación, 2011. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

Dirección Nacional de Planeación. (2005). Visión Colombia II Centenario: 2019 Propuesta para discusión. Bogotá, D.C.

Echeverry, J.C. (2011, febrero). Buen Gobierno: Plan de desarrollo nacional. La Nota Económica, proyecciones 2011-2014, pp. 4-10.

Economía. (2010). *Revista Semana, La Poder Caribe*. pp. 30-61

Economía. (2009). *Revista Semana, El gran Santander*. pp. 61-102

El poder negro (2011). *Revista Semana, Edición especial El gran Boyacá.* pp. 96.

Energía para el futuro. (2011)*. Revista Semana, Edición especial Huila y Tolima*. pp. 126

InterBolsa S.A. Comisionista de Bolsa, 2010. Colombia 2011-2015: rumbo al crecimiento sostenido. Departamento de Investigaciones Económicas, Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), 2011. Informe económico No. 2. Oficina de Estudios Económicos.

Ministerio de Educación Nacional. (2011). *Informe Nacional de Educación superior*. Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES).

López, H. (2011). Informalidad y desempleo en Colombia: Retos para el sistema de seguridad social. Cuarto Congreso FIAP/ASOFONDOS. Cartagena.

Los 10 Mandamientos. (2010). *Revista Semana, La nueva Colombia Región Amazorinoquía*. pp. 20-21

Serrano, Javier, 2009. Microfinanzas e instituciones microfinancieras en Colombia. Naciones Unidas, CEPAL.

Proexport. (2011).Colombia, país de oportunidades septiembre 2011. Bogotá D.C.

Proexport. (2011).Colombia, país de oportunidades septiembre 2011. Bogotá D.C.

Publicaciones Semana S.A. (2010). Región Capital. Bogotá y Cundinamarca son el país entero en una región. Bogotá D.C.

Publicaciones Semana S.A. (2011). El triángulo del café. Bogotá D.C.

Publicaciones Semana S.A. (2011). [El corazón de Colombia: Tolima y Huila, una región que avanza al ritmo de un país que crece](http://ts.usbmed.edu.co/cgi-olib?infile=details.glu&loid=214570&rs=861235&hitno=-1). Bogotá D.C. No. 1528.

Publicaciones Semana S.A. (2011). El Gran Boyacá. Bogotá D.C. No. 1510.

Publicaciones Semana S.A. (2011). Somos Pacífico. Bogotá D.C.

Samper, E. (2011). *Paradójico Pacífico Colombiano*. Somos Pacífico, Edición especial revista Semana, 12.

Tecnología opita. (2011). *Revista Semana, Edición especial Huila y Tolima*. pp. 214-216

Una industria que florece (2010). *Revista Semana, Edición especial Región Capital.* pp. 130-131.

Zandniapour, L. Sebstad, J. y Snodgrass, D. (2004) *Review of Impact Assessments of Selected Enterprise Development Projects.* AMAP Business Development Services (BDS) Knowledge and Practice (K&P) Research Task Order

Zuluaga, O. (2010). *La evolución cafetera*. El triángulo del café, Edición especial revista Semana, 108-109.

1. Se realizaron entrevistas a líderes del sector, el detalle de los actores se encuentra en el INFORME FINAL de esta misma consultoría. [↑](#footnote-ref-2)
2. [↑](#footnote-ref-3)
3. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Vaupés. [↑](#footnote-ref-4)
4. La discusión a continuación se basa parcialmente en artículos de las ediciones especiales de la Revista Semana, *Región Capital. Bogotá y Cundinamarca son el país entero en una región*, [*El corazón de Colombia: Tolima y Huila, una región que avanza al ritmo de un país que crece*](http://ts.usbmed.edu.co/cgi-olib?infile=details.glu&loid=214570&rs=861235&hitno=-1) *y El gran Boyacá,* y en los *Boletines de Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad,* del DNP. [↑](#footnote-ref-5)
5. Los porcentajes del PIB nacional para los departamentos fueron calculados con base en las Cuentas Nacionales Departamentales del DANE. Los porcentajes de población fueron calculados con base en la [*Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020*](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls), del DANE. Ver: <http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4> [↑](#footnote-ref-6)
6. Los datos de educación fueron tomados del *Informe Nacional de Educación Superior,* del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html>, Consultado el 7 de Diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-7)
7. Instituciones de educación superior acreditadas. Disponible en: <http://201.234.245.149/cna/Buscador/BuscadorInstituciones.php> , Consultado el 7 de Diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-8)
8. Tomado de los Anexos estadísticos sobre exportaciones del DANE. Disponibles en: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56> , Consultado el 7 de Diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-9)
9. Los datos de participación en el producto nacional fueron calculados con base en el *anexo* [*PIB por ramas de actividad  / 2000 - 2010pr*](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Ramas_actividad_2010.xls) de las Cuentas Nacionales del DANE. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86> , Consultado 7 de Diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-10)
10. En la teoría de ciclos económicos, un boom es un crecimiento por encima de la tendencia de largo plazo. En las cuentas nacionales, son dos o más trimestres de crecimiento por encima del promedio histórico. [↑](#footnote-ref-11)
11. Quiénes somos- Ibagué Maquila y Moda. Disponible en: [www.ibaguemaquilaymoda.com](http://www.ibaguemaquilaymoda.com) , Consultado el 7 de Diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-12)
12. Ver nota al pie 44. [↑](#footnote-ref-13)
13. Los datos de desempleo fueron tomados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=513&Itemid=67> , Consultado el 7 de Diciembre de 2011.

    [↑](#footnote-ref-14)
14. La discusión a continuación se basa parcialmente en artículos de la edición especial de la Revista Semana, *El triángulo de café,* y en los *Boletines de Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad,* del DNP. [↑](#footnote-ref-15)
15. Específico a esta región, se cuenta con una entidad menos al número total de encuestas. Esto se debe a que dos departamentos de la Cámara de Comercio de Manizales participaron en la encuesta. [↑](#footnote-ref-16)
16. La discusión a continuación se basa parcialmente en artículos de la edición especial de la Revista Semana, *El gran Santander, una región que tiene claro su norte,* y en los *Boletines de Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad,* del DNP. [↑](#footnote-ref-17)
17. La discusión a continuación se basa parcialmente en artículos de las ediciones especiales de la Revista Semana, *El poder del Valle, una región en movimiento* y *Somos Pacífico,* y en los *Boletines de Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad,* del DNP. [↑](#footnote-ref-18)
18. Cámara de Comercio de Quibdó. [↑](#footnote-ref-19)
19. Cámara de Comercio del Cauca. Al revisar la página web de esta entidad, se puede acceder al enlace “Conexión Empresarial”a través del cual se busca una “integración de servicios de capacitación, asesorías y eventos que le brindarán la oportunidad de mejorar y fortalecer su negocio”. Tomado de <http://www.cccauca.org.co/empresariales_conexionEmpresarial_conexion.php>. Consultado el 22 de diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-20)
20. Estos retos fueron planteados por los líderes del sector entrevistados en el marco del estudio, ver *Capítulo 1: Contextualización de los Servicios Empresariales,* para mayor detalle. [↑](#footnote-ref-21)
21. Rural Advise United KIngdom. <http://www.ruraladvice.co.uk/diversification/routes.asp>. Consultada el 13 de diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-22)
22. Infolab. Lancaster University. <http://www.infolab21.lancs.ac.uk/>. Consultada el 19 de diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-23)
23. Secretaría de Economía. Gobierno Federal de México.

    <http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME>. Consultado en 13 de diciembre 2011 [↑](#footnote-ref-24)
24. Las empresas tractoras son todas aquellas grandes empresas que fomentan el crecimiento y desarrollo económico a nivel macroeconómico. [↑](#footnote-ref-25)
25. La empresa Gacela es aquella que aumenta su volumen de negocio de forma continua durante un período de al menos tres años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual. [↑](#footnote-ref-26)
26. Secretaría de Economía. Gobierno Federal de México.

    <http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME>. Consultado en 13 de diciembre 2011. [↑](#footnote-ref-27)
27. http://www.enterprise-ireland.com/en/Start-a-New-Business/Supports-for-High-Potential-Start-Ups/ [↑](#footnote-ref-28)
28. The Idaho State Department of Agriculture.

    <http://www.agri.idaho.gov/Categories/Marketing/domesticmarketing.php>. Consultado el 13 de diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-29)
29. Ethiopian Business Development Services Network-EBDSN.

    <http://www.bds-ethiopia.net/investment-policy.html>. Consultado el 13 de diciembre de 2011. [↑](#footnote-ref-30)
30. Departament of trade and Industry.Philippines. <http://www.dti.gov.ph/dti/index.php?p=175>. Consultado el 13 de diciembre de 2011 [↑](#footnote-ref-31)