

# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

BALANCE Y PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

BALANCE Y PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS



### **Región Central RAPE**

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.  
Gobernación de Cundinamarca  
Gobernación de Boyacá  
Gobernación de Meta  
Gobernación de Tolima

Carlos Córdoba Martínez

***Director Ejecutivo***

Adriana Posada Peláez

***Directora de Planeación, Gestión y Ejecución de Proyectos***

Óscar Flórez Moreno

***Director Administrativo y Financiero***

Lisbeth Buitrago Quevedo

***Jefe Oficina de Planeación***

Jorge Enrique Moreno Muñoz

***Responsable del eje de Competitividad y Proyección Internacional***

Nubia Camacho Bustos

***Asesora de Comunicaciones***

### **Región Central RAPE**

Bogotá D. C., Av. calle 26 # 59-41/65 - oficina 702

PBX: (1) 3297380

[www.regioncentralrape.gov.co](http://www.regioncentralrape.gov.co)

Twitter: @LaRegionCentral

# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

## BALANCE

2

### **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo**

Jimena Puyo Posada

*Directora de Desarrollo Regional Programa de Transformación Productiva*

Yeinni Andrea Patiño Moya

*Directora de Productividad y Competitividad*

Claudia Patricia Da Cunha Tcachman

*Gerente de Ecosistemas Dinámicos Bancóldex*

David Andrés Ibañez Parra

*Director Oficina de Estudios Económicos-OEE*

Claudia Milena Cabal Aguilar

*Asesora Despacho Viceministro de Turismo*

### **Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)**

Mónica de Greiff

*Presidente Ejecutiva*

Jorge Mario Díaz Luengas

*Vicepresidente de Articulación Público Privada*

Mauricio Molina Rodríguez

*Director de Gestión Regional*

Diana Torres Guerrero

*Profesional especializada*

### **Universidad del Rosario**

Saúl Pineda Hoyos

*Director Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC)*

Carlos Andrés Arévalo Pérez

*Consultor Asociado CEPEC*

Giordann Leonardo Borda

*Asistente de Investigación CEPEC*

Bogotá, junio de 2016

## Presentación

En la actualidad, el mundo experimenta un cambio significativo en los procesos y dinámicas de crecimiento y desarrollo económico. Los Estados-Nación han dejado de ser los únicos protagonistas en materia de competitividad y mejoramiento de las condiciones de vida de la población para dar paso a nuevas formas de organización territorial. Colombia no ha sido ajena a esta nueva dinámica mundial, en la que las ciudades y regiones juegan un papel cada vez más protagónico. Desde finales de los cincuenta han sido numerosos los estudios que reconocen la fuerte base regional nacional y plantean la necesidad de superar la inflexibilidad y las restricciones de las divisiones político-administrativas, a partir de procesos de asociatividad y de reconocimiento de las regiones en nuestro país.

Con la expedición de la Constitución Política de 1991, se reconoció la posibilidad de configurar regiones como espacios para planificar, administrar y gestionar problemas y temáticas que, por su naturaleza y dimensión, rebasan las capacidades de las entidades territoriales.<sup>1</sup> Desde entonces han sido frecuentes los intentos por emprender ejercicios de regionalización como apuestas estratégicas para la coordinación de políticas y la concertación de proyectos y acciones en el territorio.

Para atender los desafíos de escala supradepartamental, los mandatarios de Bogotá D. C., Cundinamarca, Tolima, Meta y Boyacá crearon la **Región Administrativa y de Planeación Especial** denominada **RAPE Región Central** que se constituye en una iniciativa de innovación institucional para la gestión de lo público, que busca aprovechar los beneficios de la integración regional.

La inclusión de esta iniciativa en la agenda pública es el producto no solo del reconocimiento de la histórica y mutua dependencia entre las entidades territoriales, sino también el instrumento para seguir posicionándose como la primera región del país.

Esta nueva institucionalidad regional agrupa el mercado más grande de Colombia (29% de la población, 14 millones de personas), el 14% del territorio y el 40% del PIB del nacional, constituyéndose en la región motor del país, con una gran fortaleza económica, mano de obra altamente calificada y capacidad tributaria e institucional, que busca posicionarse como un referente de desarrollo regional en el concierto nacional e internacional. La Región tiene una importante capacidad innovadora, de atracción de inversión y su potencial para la creación de nuevas empresas es indiscutible.

Este diagnóstico de competitividad de la Región Central es el resultado de un esfuerzo interinstitucional entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; la Cámara de Comercio de Bogotá y la RAPE Región Central, para establecer por primera vez las condiciones y factores de competitividad a escala regional y las recomendaciones a los gobiernos para accionar las palancas que permitan elevar las capacidades competitivas de los actores productivos.

La primera sección contiene un diagnóstico de la situación competitiva de la Región Central de Colombia en las escalas inter e intrarregional, así como una propuesta de indicadores para el seguimiento y monitoreo de los avances territoriales en dicha dirección. En la segunda sección se detallan los perfiles productivos de los cinco territorios de la Región Central elaborados por el Ministerio de

<sup>1</sup> Departamento Nacional de Planeación (2013). "Definición legal y funcional de los esquemas asociativos de entidades territoriales en Colombia", Bogotá, pág. 6.



Comercio, Industria y Turismo a partir del Mapa Regional de Oportunidades (MARO) y del Atlas de Complejidad Económica, que aportan un gran valor estratégico para la toma de decisiones al momento de identificar las oportunidades de diversificación y sofisticación del aparato productivo y de la canasta exportable de los territorios.

Existen grandes retos en el fortalecimiento y aprovechamiento del mercado interno, así como en el incremento y diversificación de las exportaciones regionales. Somos conscientes de que solo podremos avanzar en la medida en que logremos una productiva articulación entre los distintos niveles de gobierno, así como una mayor comprensión de las brechas que el aparato productivo de la región debe cerrar. Estamos seguros de que la información que estamos poniendo a disposición de los tomadores de decisiones será de gran utilidad en esta dirección. Desde la RAPE continuaremos en la tarea de articular esfuerzos y recursos, así como de promover la celebración de las alianzas necesarias para avanzar de manera más rápida y más equilibrada en la competitividad regional

**Carlos Córdoba Martínez**

*Director Ejecutivo Región Central*

## Indice

### SECCIÓN I: BALANCE

<b>1. Diagnóstico competitivo de la Región Central</b>	<b>16</b>
<b>1.1. Balance cuantitativo de la competitividad de la Región Central</b>	<b>16</b>
1.1.1. Competitividad de la Región Central en la escala interregional	18
1.1.1.1. Resultados generales	20
1.1.1.2. Factor condiciones básicas	23
1.1.1.3. Factor eficiencia	28
1.1.1.4. Factor sofisticación e innovación	31
1.1.2. Competitividad de la Región Central en la escala intra-regional	36
1.1.2.1. Resultados 2015 del Índice Departamental de Competitividad (IDC)	37
1.1.2.1.1. Factor condiciones básicas	40
1.1.2.1.2. Factor eficiencia	42
1.1.2.1.3. Factor sofisticación e innovación	44
1.1.2.2. Resultados 2015 del Escalafón de Competitividad de los Departamentos	51
1.1.2.2.1. Factor fortaleza de la economía	52
1.1.2.2.2. Factor infraestructura	53
1.1.2.2.3. Factor capital humano	55
1.1.2.2.4. Factor ciencia, tecnología e innovación	57
1.1.2.2.5. Factor instituciones, gestión y finanzas públicas	58
<b>1.2. DOFA competitivo de la Región Central</b>	<b>60</b>
1.2.1. Fortalezas y debilidades competitivas	60
1.2.2. Oportunidades y amenazas competitivas	63
1.2.3. Análisis del DOFA competitivo de la Región Central	64
1.2.3.1. Matriz DOFA cruzada: identificación de líneas estratégicas de intervención	64
1.2.3.2. Validación y priorización de líneas temáticas estratégicas	69
1.2.3.2.1. Proceso metodológico de validación y priorización de líneas temáticas estratégicas	69
1.2.3.2.2. Resultados del ejercicio de validación y priorización de líneas temáticas para una agenda de competitividad en la RAPE – Región Central	72

<b>2. Balance de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central</b>	<b>75</b>
2.1. Alcance del balance de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central	76
2.1.1. Temáticas definidas para la búsqueda de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central	76
2.1.2. Fuentes de información utilizadas para la búsqueda de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central	78
2.1.3. Instrumentos para la sistematización de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central	79
<b>2.2. Análisis de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central</b>	<b>81</b>
<b>2.3. Evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central</b>	<b>85</b>
2.3.1. Alcance metodológico de la evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central	86
2.3.2. Resultados de la evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central	88
<b>3. Indicadores para el seguimiento a la competitividad y a la innovación en la Región Central</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 1. - Ficha de perfil de mediciones de competitividad para la escala departamental en Colombia</b>	<b>104</b>

## SECCIÓN II: PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Bogotá D. C.	115
Departamento de Boyacá	151
Departamento de Cundinamarca	175
Departamento de Meta	207
Departamento de Tolima	231

## Lista de tablas

Tabla 1 Balance competitivo interregional, según pilares del IDC 2015	23
Tabla 2 Balance competitivo intra-regional, según pilares del IDC 2015	40
Tabla 3 Brechas competitivas entre territorios de la Región Central – Factor Condiciones Básicas	42
Tabla 4 Brechas competitivas entre territorios de la Región Central – Factor Eficiencia	44
Tabla 5 Brechas competitivas entre territorios de la Región Central – Factor Sofisticación e Innovación	45
Tabla 6 Fortalezas y debilidades competitivas de la Región Central en el factor condiciones básicas	60
Tabla 7 Fortalezas y debilidades competitivas de la Región Central en el factor eficiencia	62
Tabla 8 Fortalezas y debilidades competitivas de la Región Central en el factor sofisticación e innovación	62
Tabla 9 Oportunidades y amenazas competitivas para la Región Central	63
Tabla 10 Matriz DOFA Cruzada: identificación de Líneas Temáticas preliminares para una Agenda de Competitividad de la Región Central en el factor Condiciones Básicas	66
Tabla 11 Matriz DOFA Cruzada: identificación de Líneas Temáticas preliminares para una Agenda de Competitividad de la Región Central en el factor Eficiencia	67
Tabla 12 Matriz DOFA Cruzada: identificación de Líneas Temáticas preliminares para una Agenda de Competitividad de la Región Central en el factor Sofisticación e Innovación	68
Tabla 13 Campos para la sistematización en base de datos de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central	80
Tabla 14. Ficha para la caracterización de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central	80
Tabla 15 Número de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación Vs. Desempeño competitivo en los subpilares del IDC 2015, según territorios de la Región Central	84
Tabla 16 Criterios para la evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central	86
Tabla 17. Indicadores propuestos para hacer seguimiento a la competitividad y a la innovación en la Región Central	94
Tabla 18. Ficha de perfil de indicadores para la competitividad de la Región Central	95



### Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Etapas desarrolladas para el desarrollo del proyecto	15
Ilustración 2 Escalas territoriales para el diagnóstico competitivo de la Región Central	17
Ilustración 3 Combinación de los resultados obtenidos por cada una de las cinco regiones evaluadas en los tres factores del IDC 2015	22
Ilustración 4 Resultados por Subpilares del Pilar Instituciones del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	25
Ilustración 5 Resultados por Subpilares del Pilar Infraestructura del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	25
Ilustración 6 Resultados por Subpilares del Pilar Tamaño de Mercado del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	26
Ilustración 7 Resultados por Subpilares del Pilar Educación Básica y Media del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	27
Ilustración 8 Resultados por Subpilares del Pilar Salud del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	27
Ilustración 9 Resultados por Subpilares del Pilar Medio Ambiente del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	28
Ilustración 10 Resultados por Subpilares del Pilar Educación Superior y Capacitación del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	30
Ilustración 11 Resultados por Subpilares del Pilar Eficiencia de los Mercados del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	30
Ilustración 12 Resultados por Subpilares del Pilar Sofisticación y Diversificación del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	33
Ilustración 13 Resultados por Subpilares del Pilar Innovación y Dinámica Empresarial del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	33
Ilustración 14 Fortalezas y retos de la Región Central según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	35
Ilustración 15 Resultados generales del IDC 2014 y 2015 – Puntaje (Base 10) departamentos Colombia	38
Ilustración 16 Combinación de los resultados obtenidos por cada uno de los cinco territorios que conforman la Región Central en los tres factores del IDC 2015	39
Ilustración 17 Fortalezas y retos de Bogotá según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)	46

Ilustración 18 Fortalezas y retos de Boyacá según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)	47
Ilustración 19 Fortalezas y retos de Cundinamarca según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)	48
Ilustración 20 Fortalezas y retos de Meta según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)	49
Ilustración 21 Fortalezas y retos de Tolima según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)	50
Ilustración 22 Resultados generales del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)	51
Ilustración 23 Resultados en el factor Fortaleza de la Economía del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)	52
Ilustración 24 Resultados en el factor Infraestructura del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)	54
Ilustración 25 Resultados en el factor Capital Humano del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)	56
Ilustración 26 Resultados en el factor Ciencia, Tecnología e Innovación del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)	57
Ilustración 27 Resultados en el factor Instituciones, Gestión y Finanzas Públicas del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)	59
Ilustración 29 Ejes estratégicos de planificación y gestión de la RAPE – Región Central. Nomenclatura de colores para clasificación de líneas temáticas en materia de competitividad	72
Ilustración 30 Priorización de líneas temáticas estratégicas para una Agenda de Competitividad de la RAPE – Región Central	75
Ilustración 31 Articulación entre líneas temáticas estratégicas para una Agenda de Competitividad* de la RAPE – Región Central y Factores y Pilares del Índice Departamental de Competitividad (IDC)	77
Ilustración 32 Distribución geográfica de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central, fecha de corte 2015	81
Ilustración 33 Número de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central, según territorios y tipología (programas, iniciativas y proyectos)	82
Ilustración 34 Número de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central, según su articulación con factores del IDC (Diagrama de Venn)	82
Ilustración 35 Número de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en cada territorio de la Región Central, según su articulación con factores del IDC (Diagrama de Venn)	85

Ilustración 36 Estrategias para mejorar acciones estratégicas implementadas en la Región Central: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC	87
Ilustración 37 Bogotá: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC	89
Ilustración 38 Boyacá: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC	90
Ilustración 39 Cundinamarca: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC	91
Ilustración 40 Meta: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC	92
Ilustración 41 Tolima: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC	93

## Lista de mapas

Mapa 1 Agrupación de los departamentos de Colombia en regiones para diagnóstico competitivo interregional	20
Mapa 2 Resultados generales del IDC 2015 – Puntaje general (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	21
Mapa 3 Resultados del Factor Condiciones Básicas del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	24
Mapa 4 Resultados del Factor Eficiencia del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	29
Mapa 5 Resultados del Factor Sofisticación e Innovación del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas	32
Mapa 6 Territorios que conforman la Región Central de Colombia, grupo base para diagnóstico intra-regional	36
Mapa 7 Resultados del Factor Condiciones Básicas del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada uno de los cinco territorios que conforman la Región Central	41
Mapa 8 Resultados del Factor Eficiencia del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada uno de los cinco territorios que conforman la Región Central	42
Mapa 9 Resultados del Factor Sofisticación e Innovación del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada uno de los cinco territorios que conforman la Región Central	44





## SECCIÓN I

# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

BALANCE





## Introducción

En septiembre de 2014 fue constituida formalmente la Región Administrativa y de Planeación Especial, denominada RAPE - Región Central, por parte de los mandatarios de los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Meta y Tolima, y de la ciudad de Bogotá, Distrito Capital.

La RAPE - Región Central tiene como objeto garantizar la ejecución de planes y programas que contribuyan al desarrollo económico-social, la inversión, la competitividad del territorio y el bienestar de los habitantes de la región de su competencia. Para tal fin, ha definido el desarrollo de 5 ejes estratégicos de planificación y gestión en la perspectiva de garantizar un impacto regional: (i) Sustentabilidad ecosistémica y manejo de riesgos; (ii) Infraestructuras de transporte, de logística y de servicios públicos; **(iii) Competitividad** y proyección internacional; (iv) Soberanía y seguridad alimentaria y (v) Gobernanza y Buen Gobierno.

En este sentido, resulta fundamental para la RAPE - Región Central contar con un sistema de seguimiento y monitoreo a su desempeño en cada uno de dichos ejes estratégicos (tanto de manera agregada como para de cada uno de los cinco territorios que la constituyen), en la perspectiva de garantizar la mayor pertinencia y coherencia al momento de formular políticas públicas y tomar decisiones de coordinación interinstitucional.

En este contexto, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) contrató al Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario para el desarrollo de un proyecto de consultoría que permita la realización de un **diagnóstico de la competitividad en la Región Central de Colombia, un análisis de los programas e iniciativas institucionales de apoyo a la competitividad, el emprendimiento y la innovación que allí se realizan, así como la identificación de una batería de indicadores que le permita a la RAPE el seguimiento a los avances que en dicha materia alcance la Región Central en los próximos años.**

El presente informe recoge los resultados de la implementación de tres etapas que permitieron: (i) hacer un análisis de las brechas competitivas de la Región Central en las escalas intra-regional e interregional a partir del análisis de la información disponible en dicha materia; (ii) realizar un inventario de los diferentes programas institucionales para el fomento de la competitividad en los territorios que integran dicha región, y (iii) identificar y realizar un perfil de un conjunto de indicadores estratégicos para el seguimiento y monitoreo a la competitividad de la Región Central durante los próximos años.

**Ilustración 1 Etapas desarrolladas para el desarrollo del proyecto**





La presente sección se desarrolla en tres capítulos: en el primero se realiza un análisis cuantitativo de la competitividad de la Región Central, a través de una revisión detallada de estudios que ofrecen información de su estado actual y el procesamiento de cifras estadísticas actualizadas. Dicho análisis deriva en la identificación de las líneas temáticas que, en materia de competitividad, deberá priorizar su actuación la Región Central de Colombia. Este ejercicio se realiza a partir de una revisión cuidadosa de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno competitivo de los territorios que integran la región.

El segundo capítulo incluye un balance de los principales programas públicos y privados (a escala departamental, regional y nacional) de apoyo a la competitividad y la innovación regional, en términos de su pertinencia para atender los principales retos competitivos del conjunto de la Región Central, así como de cada uno de los 5 territorios que la conforman. Incluye una evaluación de la articulación entre los programas implementados y las líneas temáticas estratégicas identificadas como estratégicas para crear entornos atractivos para el desarrollo de la actividad productiva, generar nuevas inversiones, así como crear y consolidar empresas innovadoras que generen bienes y servicios con valor agregado.

El documento finaliza con un capítulo en el que se presenta el listado de indicadores seleccionados para hacer seguimiento a los avances que la Región Central pueda alcanzar en las líneas temáticas estratégicas. Incluye una caracterización básica de dichos indicadores (a través de una ficha de perfil), así como un cálculo de línea de base que corresponde al último dato disponible en cada uno de estos.

## 1. Diagnóstico competitivo de la Región Central

En el presente capítulo se realiza un análisis de los factores determinantes de la competitividad de la Región Central de Colombia desde las escalas *intra-regional* (que compara los resultados individuales de cada uno de los 5 territorios que conforman el territorio) e *interregional* (que agrega los resultados para la Región Central y los compara con los obtenidos por otras regiones del país), lo cual permite la generación de un diagnóstico DOFA regional, así como la identificación de un conjunto de líneas temáticas estratégicas para la promoción de territorios competitivos en dicho ámbito territorial.

Para tal fin, en la primera sección se desarrolla un balance cuantitativo de la competitividad de la Región Central, a partir de los hallazgos de los dos indicadores que, con mayor confiabilidad, permiten su medición en el ámbito departamental de Colombia. En una segunda sección se presenta el diagnóstico DOFA que sintetiza los hallazgos previos y su representación en 12 líneas estratégicas de intervención para la RAPE en los próximos años.

### 1.1. Balance cuantitativo de la competitividad de la Región Central

En el mundo actual, cada vez más globalizado y desafiante, la competitividad, entendida como la capacidad de un territorio para promover el crecimiento sostenido, en un marco de productividad de sus empresas y de calidad de vida de sus habitantes, se ha consolidado como una teoría y una praxis que cuenta con diversas aproximaciones en los ámbitos de la administración, la economía, e inclusive la ciencia política<sup>1</sup>.

Organizaciones como el *Institute for Management Development* (IMD), el *Foro Económico Mundial* (WEF, por sus siglas en inglés), la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE), el *Institute for Strategy and Competitiveness* de la Universidad de Harvard o la *Comisión Económica*

<sup>1</sup> Según la Real Academia de la Lengua, el concepto de competitividad puede asociarse a dos situaciones: (1) "rivalidad para la consecución de un fin", en el que cada individuo se concentra en alcanzar una meta por encima de los demás; y (2) "la capacidad de competir", más asociado al enfoque propuesto, en el que los individuos (en este caso los territorios) desarrollan competencias (muchas veces de forma coordinada) para la consecución de sus objetivos.

*para América Latina y el Caribe* (CEPAL), entre otras, han venido posicionando modelamientos conceptuales y cuantitativos para entender los diversos factores que inciden en la competitividad territorial, no solo en la escala nacional, sino también en la subnacional.

Colombia no ha sido ajena a este propósito. De hecho, dentro de sus estrategias para hacer seguimiento a los resultados de las acciones implementadas para promocionar su competitividad utiliza diversas mediciones de organismos como los señalados. En este contexto, resulta importante mencionar que algunas organizaciones en el ámbito nacional han venido promoviendo la consolidación de rankings e índices de competitividad para el ámbito subnacional, como una herramienta para ofrecer información continua y pertinente a los actores públicos y privados de los territorios que sirva de insumo para la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas acertadas en esta materia. La mayor parte de estos esfuerzos se han sustentado en enfoques conceptuales y de medición desarrollados por organizaciones como las ya mencionadas.

La revisión de las mediciones más recientes en materia de competitividad de los departamentos de Colombia, permite identificar la existencia de dos grandes referentes que cuentan con información netamente cuantitativa para aportar a la generación de un balance competitivo de la Región Central:

- Índice Departamental de Competitividad (IDC): realizado anualmente (desde el 2013) por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario.
- Escalafón de Competitividad de los Departamentos de Colombia: elaborado cada tres años (desde el 2000) por la representación en Colombia de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

La presente sección se ocupa de presentar dicho balance competitivo. Para tal fin, éste se aborda en dos dimensiones o escalas territoriales:

***Ilustración 2 Escalas territoriales para el diagnóstico competitivo de la Región Central***



Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

La **escala intra-regional** toma los resultados publicados en el IDC 2015 y en el Escalafón de Competitividad Departamental 2015 para cada uno de los territorios de la Región Central e identifica las brechas competitivas entre éstos (según pilares y subpilares del IDC, y factores y temas del Escalafón CEPAL).

La **escala interregional**, por su parte, está directamente relacionada con evaluar, en una perspectiva comparada, el desempeño del conjunto de los territorios que conforman la Región Central. Dicho ejercicio debe realizarse comparando los resultados agregados de Bogotá, Boyacá, Cundinamarca, Meta y Tolima frente a los de otras regiones similares.

**Sobre el diagnóstico en la escala interregional resulta importante precisar que, tal como ha sido acordado con las organizaciones socias del proyecto, este utiliza como referente de la evaluación los resultados del Índice *Departamental de Competitividad (IDC)*, en la medida que se trata del indicador más completo y el que cuenta con mayor desagregación y disponibilidad de información para realizar un cálculo en una escala distinta a la departamental.**

Finalmente, y a manera de contexto, resulta importante mencionar que la Región Central se encuentra localizada en el corazón de Colombia, cuenta con una extensión de 157 mil Km<sup>2</sup> y se posiciona como el eje de las decisiones políticas y de las dinámicas comerciales y productivas del país, en gran medida, por el hecho de contar con Bogotá entre sus asociados.

De hecho, durante el 2014, los territorios que conforman la Región Central representaron, en conjunto, el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia, consolidando un mercado potencial que asciende a los 13,8 millones de habitantes. Lo anterior se sustenta en una amplia base empresarial (aprox. 465 mil empresas), un mercado financiero profundo en el contexto nacional, así como en un capital humano con altos niveles de formación (cuando se compara en el contexto del país).

A continuación se desarrolla el diagnóstico competitivo de la Región Central, tanto en la escala interregional como en la intra-regional. **Para un lector que no esté familiarizado con el Índice de Competitividad Departamental (IDC) y con el Escalafón de Competitividad de los Departamentos de Colombia, se recomienda la lectura del Anexo 1, en el que se presenta una ficha de perfil metodológico de estas dos mediciones.**

### 1.1.1. Competitividad de la Región Central en la escala interregional

La presente sección se ocupa de ofrecer un panorama detallado la competitividad del conjunto de la Región Central de Colombia, en una perspectiva comparada con otras regiones que también cuentan con vínculos históricos, geográficos, sociales, culturales y económicos. Para avanzar en dicha dirección, se agruparon algunos de los departamentos de Colombia en otras cuatro regiones, de tal forma que permitiese una comparación relativamente equivalente: Región Caribe (conformada por 7 departamentos), Región Pacífica (4 departamentos), Región Cafetera (4 departamentos) y Región de Santanderes (2 departamentos).

Los resultados que se presentan en esta escala de análisis son el producto de agregar cada uno de los 90 indicadores que conforman la medición 2015 del Índice de Competitividad Departamental (referente para este informe), en función de las regiones definidas para el análisis. Este ejercicio da cuenta de 22 de los 25 territorios (no se agruparon los departamentos de Huila, Putumayo y Caquetá) que son evaluados en el IDC.

El cálculo agregado de cada indicador para las regiones se realiza sumando el desempeño de los departamentos que las integran y ponderando el resultado obtenido por el tamaño de su población.

Cabe señalar que aquellos indicadores que por sus datos de base permitían el cálculo agregado para las regiones fueron computados tomando como fuente la información disponible para cada departamento.

Una vez obtenidos datos para los 90 indicadores de cada región, se procede a calcular el IDC siguiendo la metodología de ponderaciones establecida para tal fin por el CPC y la Universidad del Rosario (presentada en el Anexo 1). Sobre este asunto conviene mencionar dos elementos importantes para la interpretación de los resultados:

- **Calificaciones obtenidas por las regiones en subpilares:** los resultados que alcanza cada territorio en los indicadores son llevados a una escala base 10, en la que 10 corresponde a la mejor práctica. Lo anterior permite estandarizar las distancias entre los resultados obtenidos por cada territorio y así comparar resultados. La calificación en el subpilar será el promedio de los indicadores que lo conforman, pudiendo ser 10 en el caso de que la región respectiva posea la “mejor práctica” en todos los indicadores del respectivo subpilar.

En todo caso, una calificación de 10 puntos NO SIGNIFICA que el resultado obtenido por la región evaluada corresponda a un desempeño ideal en un subpilar. Por ejemplo: si la “Región X” obtiene una calificación de 10 puntos en el subpilar de bilingüismo, este resultado NO implica que toda la población que allí presentó las pruebas Saber 11 maneja a la perfección un segundo idioma. Lo que sí significa es que, en comparación con el resto de territorios evaluados, dicha “Región X” obtuvo los mejores resultados en los indicadores de dicho subpilar.

- **Acerca de la etapa de desarrollo:** la clasificación de las regiones por etapas de desarrollo se realizó siguiendo los parámetros definidos por el IDC para cada uno de los territorios (descritos en el marco metodológico de referencia): Región Caribe en la etapa 1, Región Pacífico en la etapa 3 y regiones Cafetera, Central y Santanderes en la etapa 4.



# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

## BALANCE

20

*Mapa 1 Agrupación de los departamentos de Colombia en regiones para diagnóstico competitivo interregional*

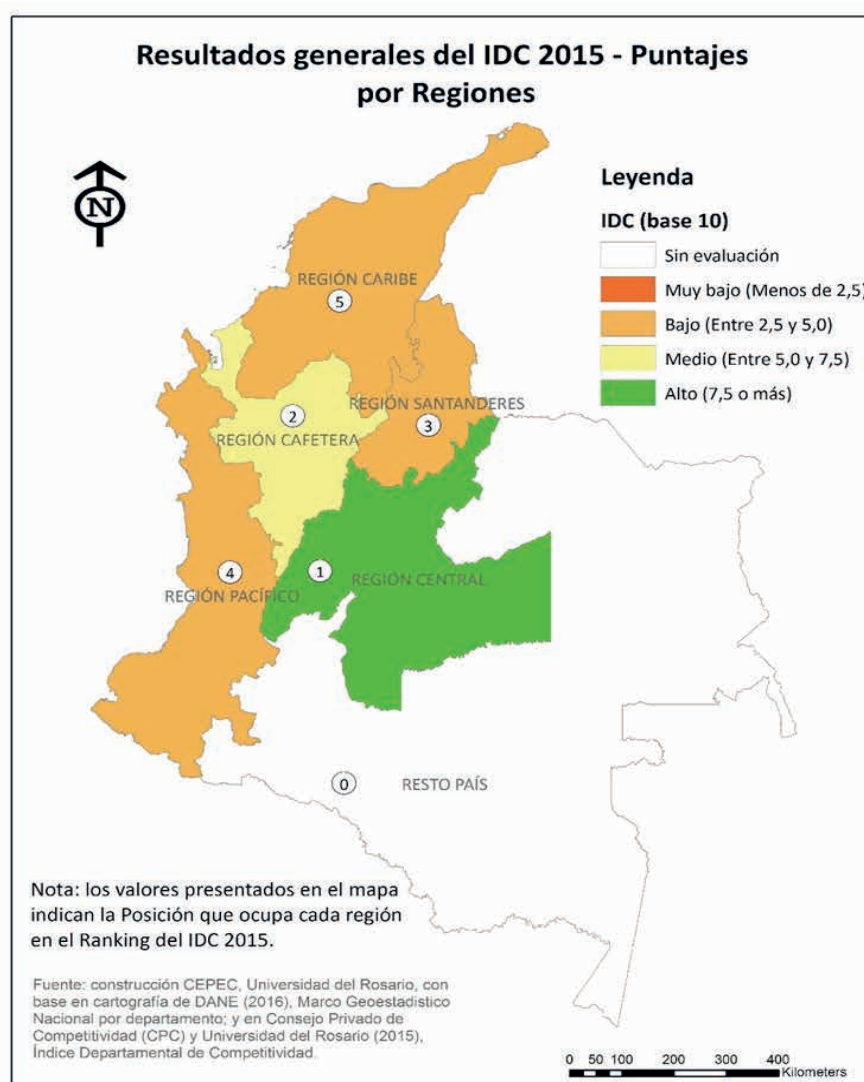


El diagnóstico en la escala interregional se estructura en cinco apartados: en el primero se presenta un panorama general de los resultados en materia de competitividad, del segundo al cuarto se evalúan los tres pilares centrales del IDC 2015, mientras que en la última concluye con una matriz DOFA del ejercicio previamente presentado.

### 1.1.1.1. Resultados generales

Lo primero que se debe destacar es que el ejercicio comparado posiciona a la Región Central como la más competitiva entre los territorios. La RAPE lidera en los 3 factores que componen el IDC: su mejor desempeño comparado es en sofisticación e innovación, mientras que en materia de condiciones básicas aún cuenta con retos importantes.

Mapa 2 Resultados generales del IDC 2015 – Puntaje general (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas

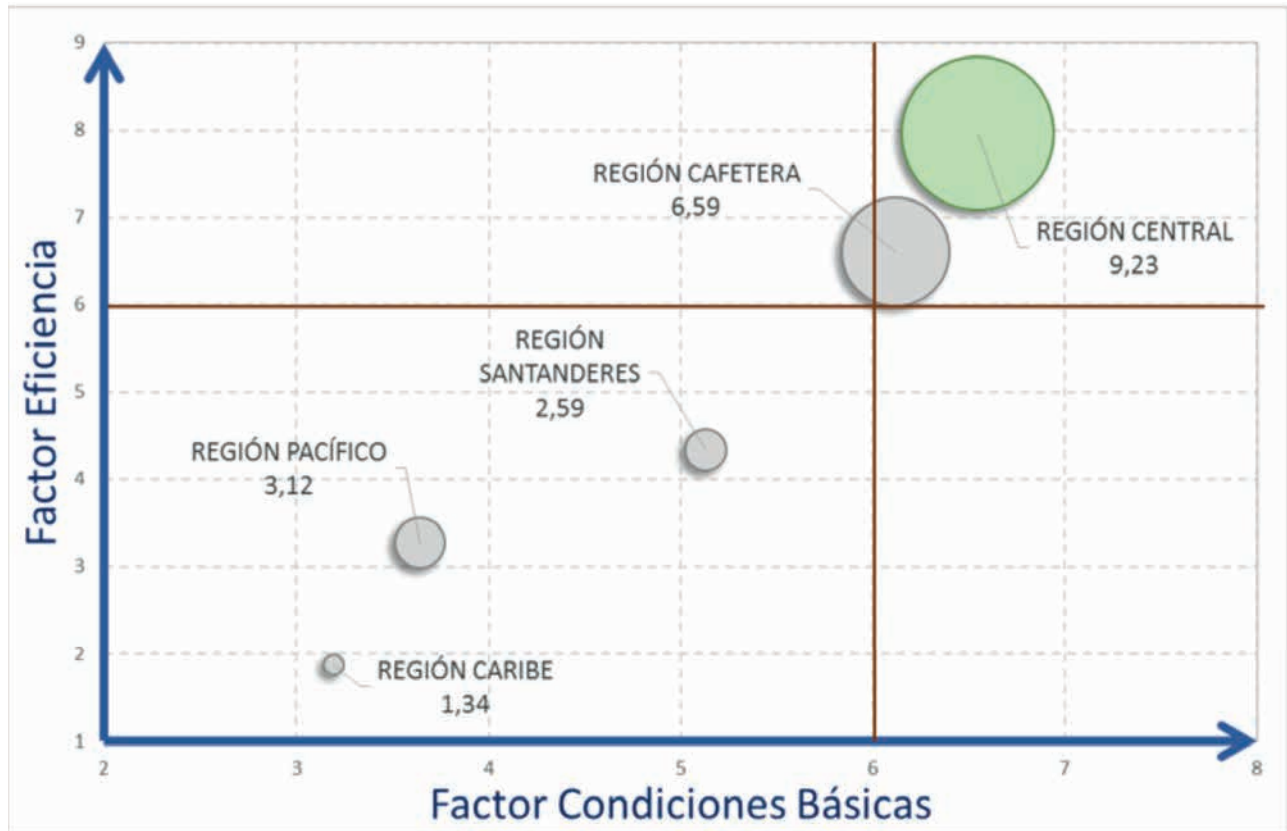


## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

22

*Ilustración 3 Combinación de los resultados obtenidos por cada una de las cinco regiones evaluadas en los tres factores del IDC 2015*



*Nota:* el tamaño de la burbuja indica la calificación obtenida en el Factor Sofisticación e Innovación, que también está expresada en la etiqueta de datos.

*Fuente:* (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

Cuando se evalúa a un mayor grado de detalle, las ventajas de la Región Central son evidentes en la mayoría de los 10 pilares que estructuran el IDC, destacándose entre estos el tamaño del mercado, la eficiencia de los mercados, la sofisticación y diversificación de su aparato productivo, así como los resultados en materia de innovación y dinámica empresarial.

Sin embargo, también se debe hacer mención a retos estratégicos que se registran en algunos de los pilares del factor condiciones básicas, fundamentalmente en instituciones (en el que se encuentra rezagado frente a la mayoría de regiones evaluadas) y en educación básica y media, en la que si bien obtiene buenos resultados en el contexto nacional, aún no se encuentra a la vanguardia (de hecho, se sitúa por detrás de los Santanderes).

**Tabla 1 Balance competitivo interregional, según pilares del IDC 2015**

PILARES	REGIONES				
	Caribe	Eje Cafetero	Pacífico	RAPE	Santanderes
Instituciones	✗ 2,67	🟡 7,07	🟡 5,25	✗ 4,28	🟡 5,97
Infraestructura	✗ 4,14	🟡 5,58	✗ 2,53	🟡 7,49	✗ 3,80
Tamaño del mercado	🟡 5,64	🟡 5,51	✗ 3,72	✅ 9,34	● -
Educación básica y media	● 2,44	🟡 5,78	✗ 3,66	🟡 6,42	✅ 7,63
Salud	✗ 2,72	🟡 6,43	● 2,19	🟡 7,40	🟡 5,42
Medio ambiente	● 0,73	✗ 4,47	✗ 4,12	🟡 6,64	✗ 4,02
Eficiencia de los mercados	✗ 2,92	🟡 6,22	● 1,89	✅ 8,59	✗ 3,70
Educación superior y capacitación	● 0,81	🟡 6,99	✗ 4,66	🟡 7,34	✗ 4,98
Sofisticación y diversificación	✗ 2,50	🟡 6,82	✗ 4,63	✅ 9,28	✗ 3,34
Innovación y dinámica empresarial	● 0,18	🟡 6,36	● 1,60	✅ 9,19	● 1,83

*Nota:* para efectos del balance, se considera como un desempeño competitivo deficiente (en negro) el de aquellos territorios que obtienen una calificación inferior a 2,5, como bajo desempeño (en rojo) a los que se encuentran entre 2,5 y 5, como desempeño medio (en amarillo) a los que se encuentran entre 5 y 7,5, y como alto desempeño (en verde) a los que se encuentran por encima de 7,5.

*Fuente:* (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

A continuación se ilustran los resultados por cada uno de los tres factores del IDC, desagregados por pilares.

### 1.1.1.2. Factor condiciones básicas

Los resultados del factor Condiciones Básicas del IDC para los cinco ámbitos territoriales evaluados arrojan que la Región Central se ubica en la primera posición (por delante de la región cafetera), en un rango medio de calificación. Las principales fortalezas para la obtención de dichos resultados están asociadas con su dotación de infraestructuras, el tamaño de su mercado y el servicio básico de salud.

Como fue mencionado previamente, los retos más notables se encuentran en materia de la calidad de sus instituciones (en el que ocupa la cuarta posición), educación básica y media (en la que se ubica por detrás de la región de los santanderes) y, en menor medida, en medio ambiente, en el que si bien lidera los resultados del conjunto de regiones, aún los indicadores se encuentran en un nivel medio.

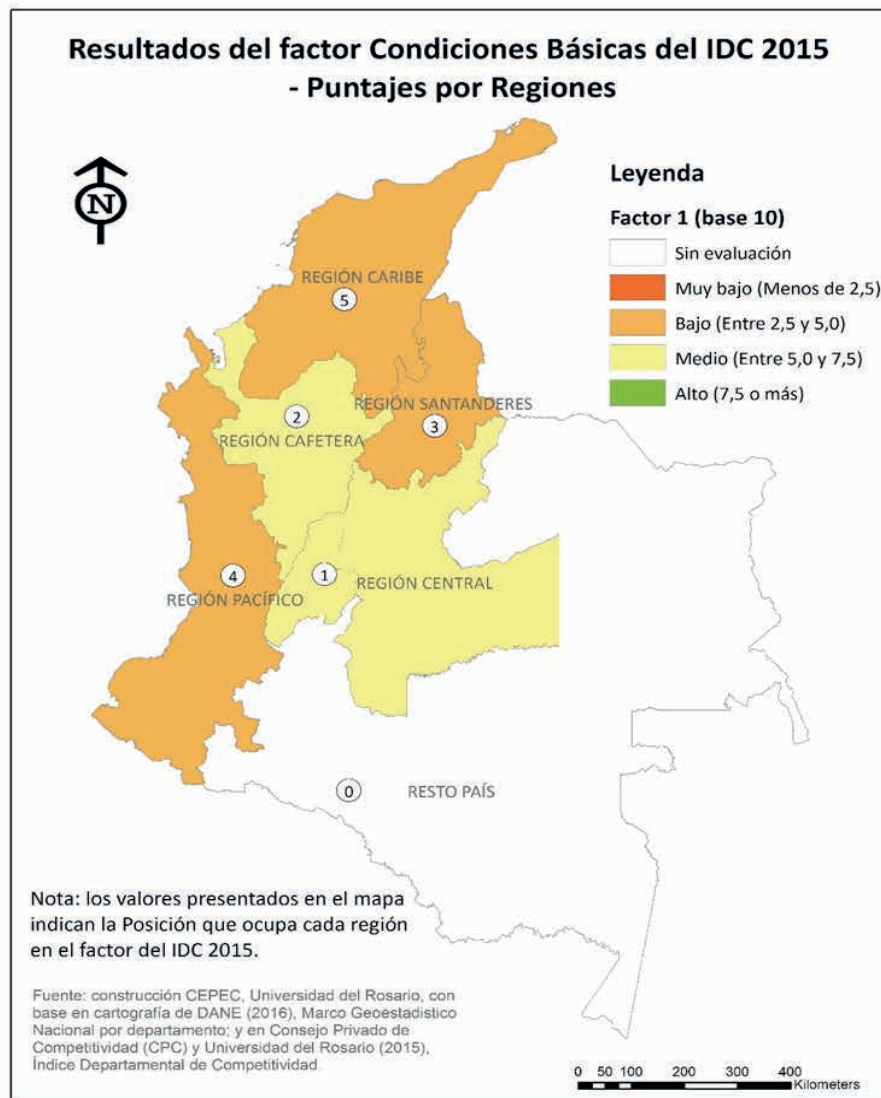
A continuación se desagregan los resultados de cada uno de los pilares y subpilares componentes del factor condiciones básicas.

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

24

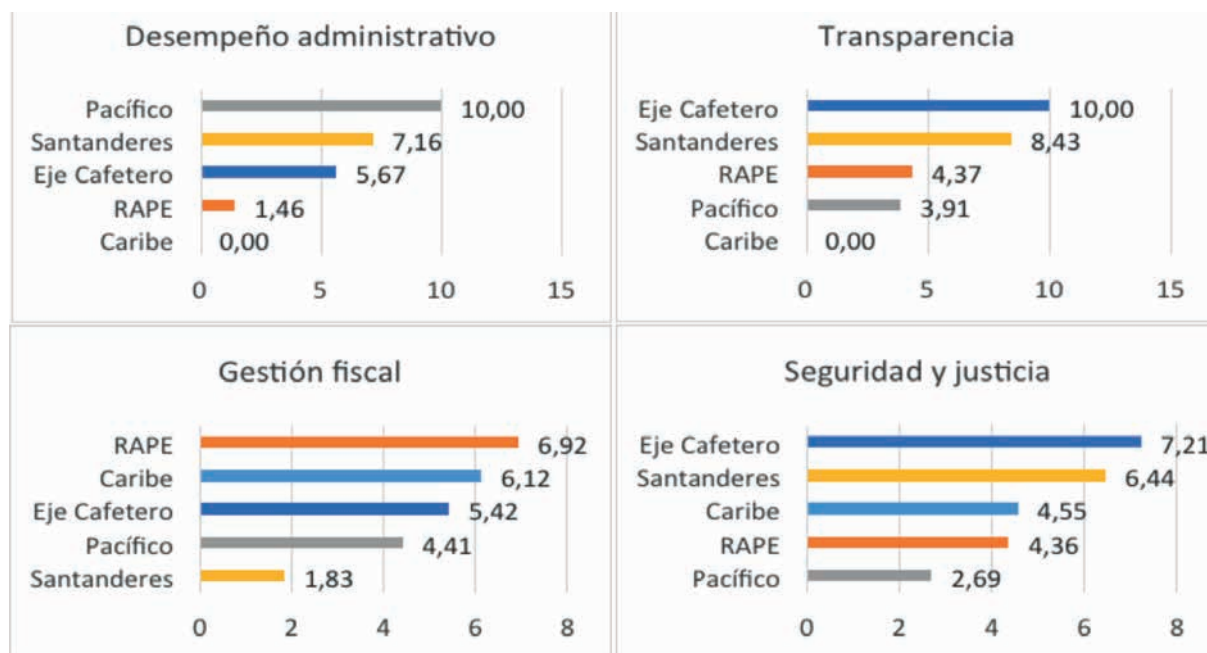
Mapa 3 Resultados del Factor Condiciones Básicas del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas



El **pilar de desempeño institucional** es en el que se registran los mayores desafíos en materia de condiciones básicas. El cuarto lugar ocupado por la Región Central entre las evaluadas se explica, fundamentalmente, por los bajos resultados en los indicadores asociados a desempeño administrativo, seguridad y justicia, y a transparencia.

De otra parte, los resultados en los que se presentan mayores fortalezas se relacionan con los desempeños (en una escala media) en materia de gestión fiscal, fundamentalmente por los buenos resultados obtenidos en la capacidad de ahorro y la capacidad local de recaudo de sus administraciones públicas. A continuación se desagregan los resultados.

**Ilustración 4 Resultados por Subpilares del Pilar Instituciones del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**

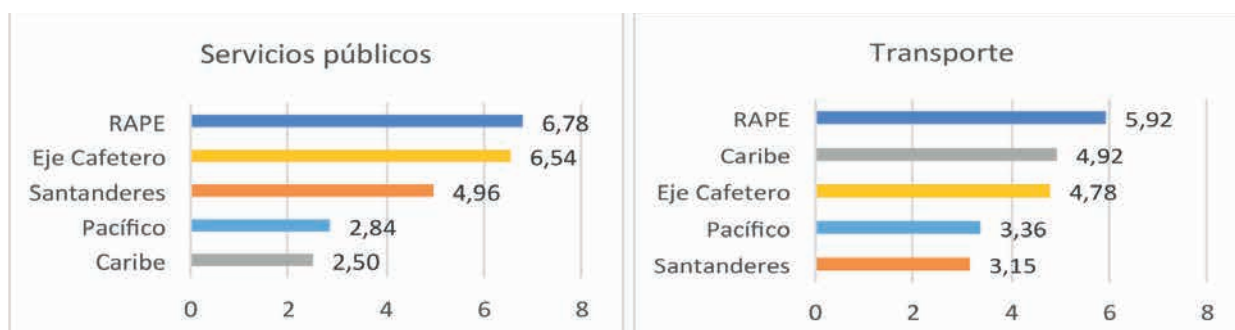


Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

En **el pilar de dotación y calidad de las infraestructuras territoriales**, la Región Central registra el mejor desempeño entre las evaluadas. Sus principales fortalezas están asociadas a la infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en la que los resultados son altos tanto en penetración de internet como en ancho de banda.

En materia de servicios públicos y transporte los resultados son los mejores entre las regiones evaluadas, pero los indicadores de dichos subpilares aún se encuentran en un rango medio. Sus principales desafíos están relacionados con la continuidad del servicio de acueducto, los costos de la energía eléctrica, la calidad de la red vial y el costo de acceso a los puertos.

**Ilustración 5 Resultados por Subpilares del Pilar Infraestructura del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**

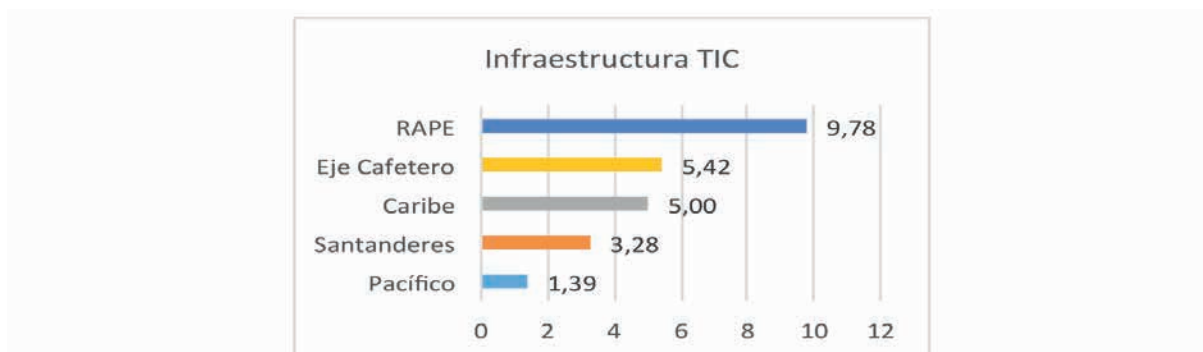




## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

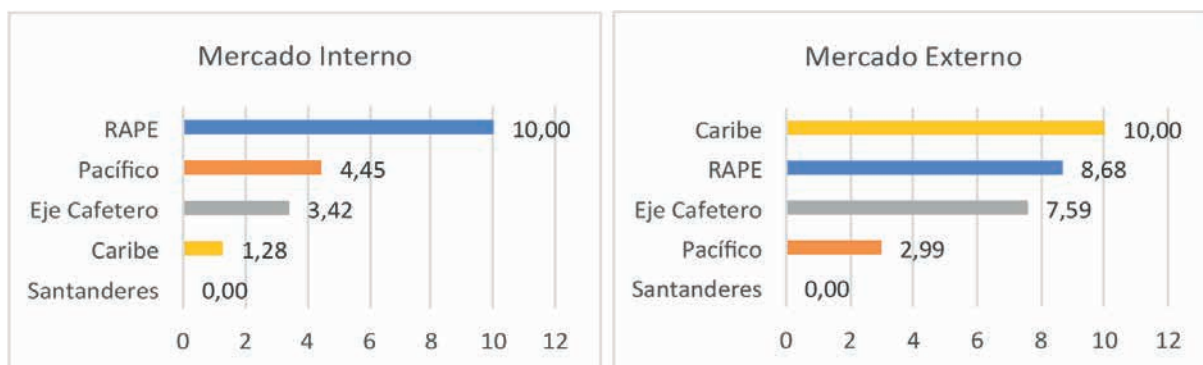
26



Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

En el **pilar de tamaño de mercado** la Región Central registra resultados que lo posicionan entre los líderes del país. En lo relativo al mercado interno su liderazgo es indiscutible, en la medida que cuenta con la mayor economía del país y una masa crítica de consumo con los ingresos más elevados (Bogotá). En lo relativo al tamaño del mercado externo la Región Central cede el primer lugar a la R. Caribe. En esta materia, la capacidad regional para comercializar su producción en otros países es alta y relativamente diversificada.

**Ilustración 6 Resultados por Subpilares del Pilar Tamaño de Mercado del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**



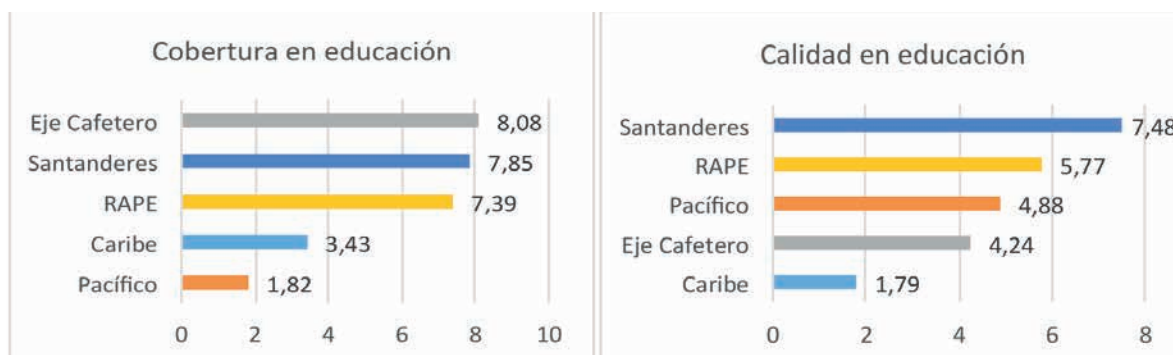
Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

En el **pilar de educación básica y media** la Región Central ocupa el segundo lugar entre las evaluadas (por detrás de la R. Santanderes). Sus principales fortalezas están vinculadas a las coberturas netas en educación secundaria y media, en la baja deserción, así como al desempeño de sus jóvenes en las Pruebas Saber (5 y 11).

Sin embargo, en este frente también se presentan importantes desafíos. En materia de cobertura se debe trabajar por mejorar la cobertura neta en educación primaria; mientras que en calidad es necesario superar dificultades relativas a la dotación de espacio en aulas de instituciones oficiales, las brechas entre colegios públicos y privados o la relación alumno-docente.



**Ilustración 7 Resultados por Subpilares del Pilar Educación Básica y Media del IDC 2015**  
**– Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**

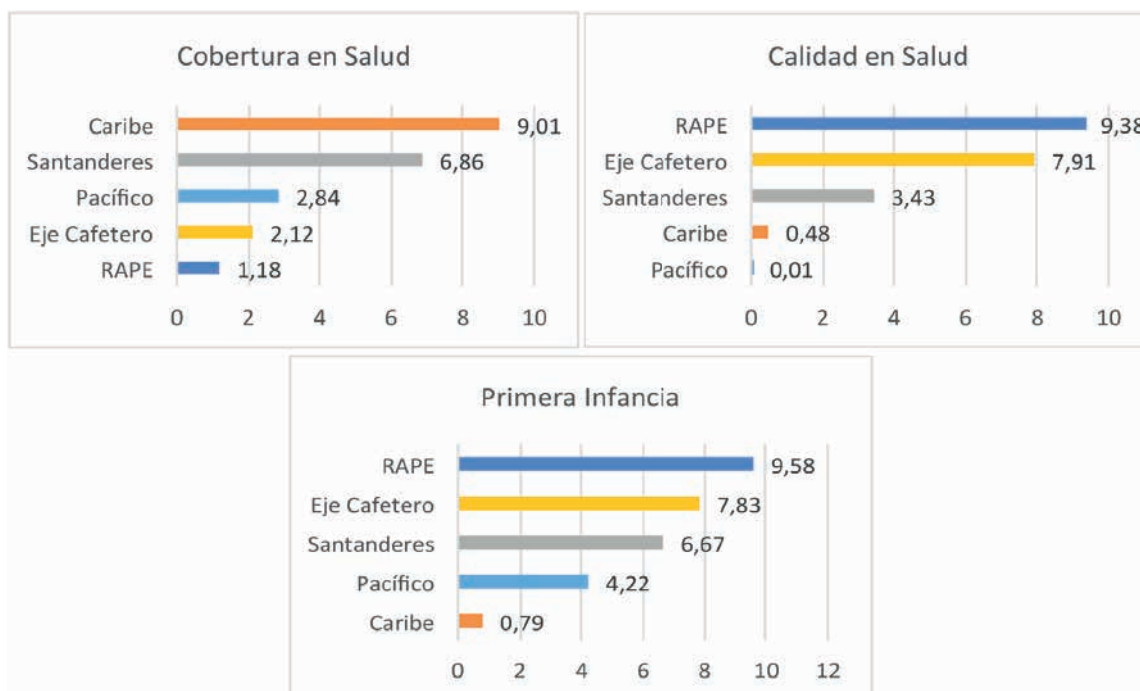


Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

En el **pilar de servicios de salud** territoriales, la Región Central registra el mejor desempeño entre las evaluadas. Sus principales fortalezas están asociadas a la calidad de su oferta y a la atención a la primera infancia, fundamentalmente por los resultados en materia de mortalidad materna, esperanza de vida al nacer o mortalidad infantil.

Los retos en este pilar están vinculados a mejorar la cobertura del aseguramiento en salud, la dotación de camas hospitalarias y especializadas, así como en cobertura de vacunación de triple viral.

**Ilustración 8 Resultados por Subpilares del Pilar Salud del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**

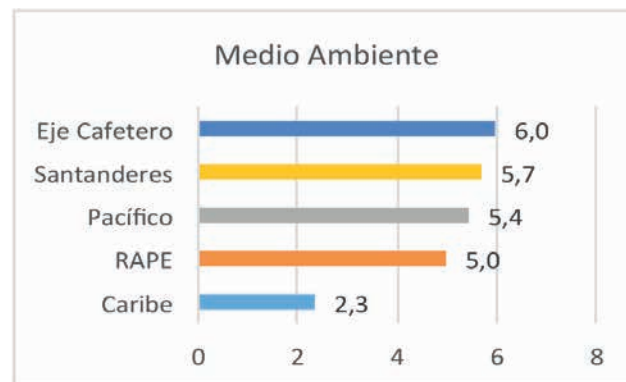


Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

En el **pilar de medio ambiente** la Región Central ocupa el primer lugar entre las evaluadas (por delante de la R. Cafetera). Sus principales fortalezas están vinculadas a la disposición adecuada de residuos sólidos, su biodiversidad, así como a su menor vulnerabilidad ante eventuales desastres naturales. En materia de gestión de riesgo el resultado del indicador es medio.

Sin embargo, en este frente también se presentan importantes desafíos asociados, fundamentalmente, al bajo porcentaje de empresas certificadas en norma ISO 14001 (que apoya la aplicación de planes de manejo ambiental) y en los bajos estándares de uso adecuado del suelo rural.

**Ilustración 9 Resultados por Subpilares del Pilar Medio Ambiente del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**



Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

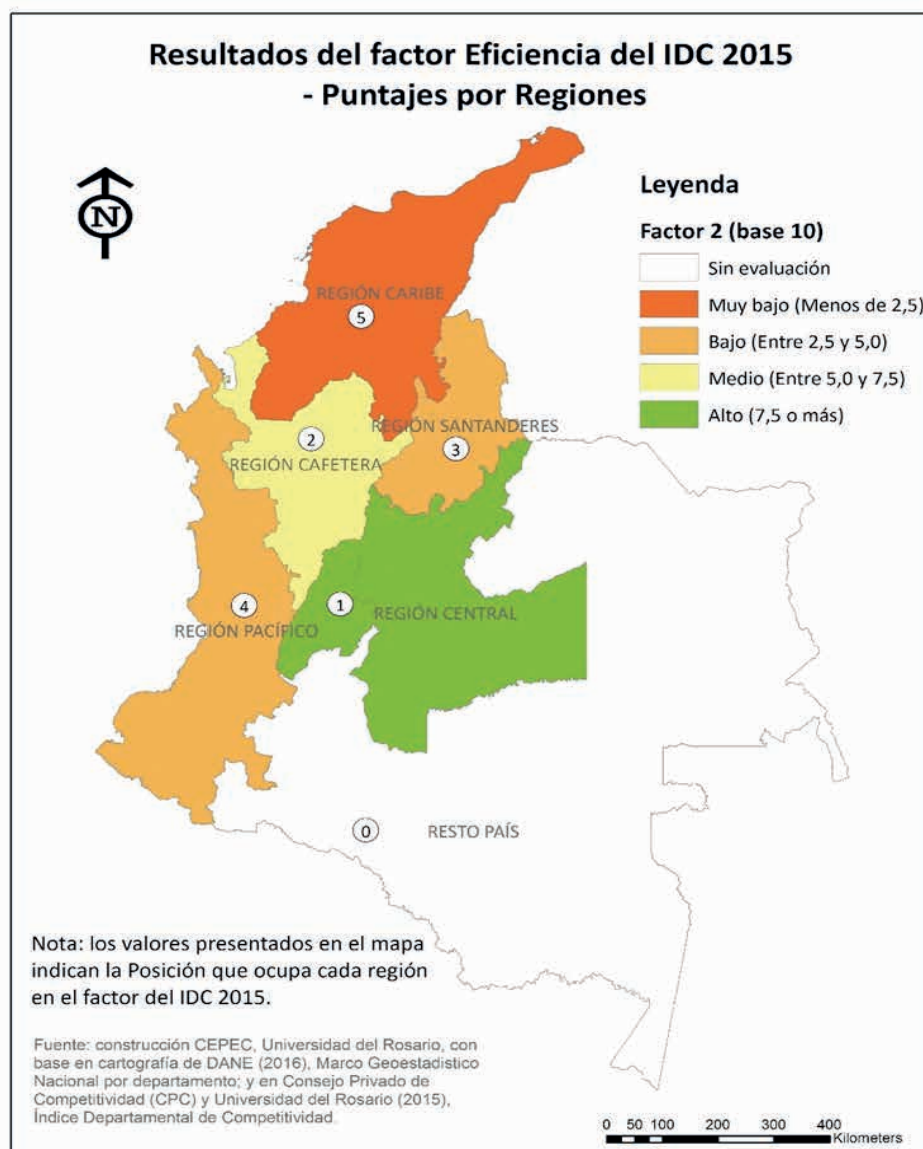
### 1.1.1.3. Factor eficiencia

Los resultados del factor Eficiencia del IDC para los cinco ámbitos territoriales evaluados arrojan que la Región Central se ubica en la primera posición (por delante de la R. Cafetera), siendo la única en un rango alto de calificación. Las principales fortalezas para la obtención de dichos resultados están asociadas con la eficiencia en los mercados (fundamentalmente en el financiero y en el de bienes).

En materia de educación superior y capacitación la Región Central también evidencia un liderazgo a nivel nacional, pero aún en un nivel medio del indicador. Los mayores desafíos en este frente se encuentran en el mejoramiento de la calidad de la misma.

A continuación se desagregan los resultados de cada uno de los pilares y subpilares componentes del factor eficiencia.

**Mapa 4 Resultados del Factor Eficiencia del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**



En el pilar de educación superior y capacitación la Región Central registra el mejor desempeño entre las evaluadas. Sus principales fortalezas están asociadas a los resultados en manejo de un segundo idioma (bilingüismo), la cobertura bruta en formación superior, los graduados de posgrados y los puntajes obtenidos por sus jóvenes en las pruebas Saber Pro.

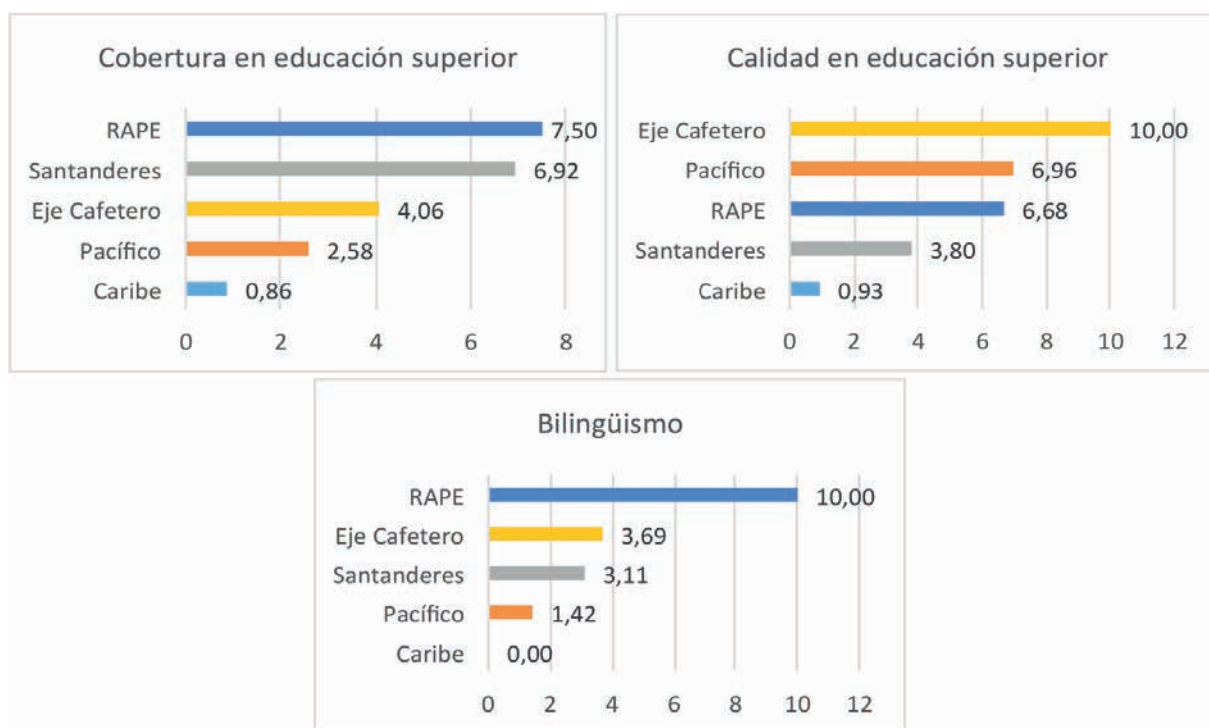
Por su parte, los desafíos están más vinculados a los altos niveles de deserción en el nivel de formación superior, así como a la baja cobertura de las instituciones de educación superior que cuentan con acreditación de alta calidad. A continuación se desagregan los resultados.

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

30

*Ilustración 10 Resultados por Subpilares del Pilar Educación Superior y Capacitación del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas*

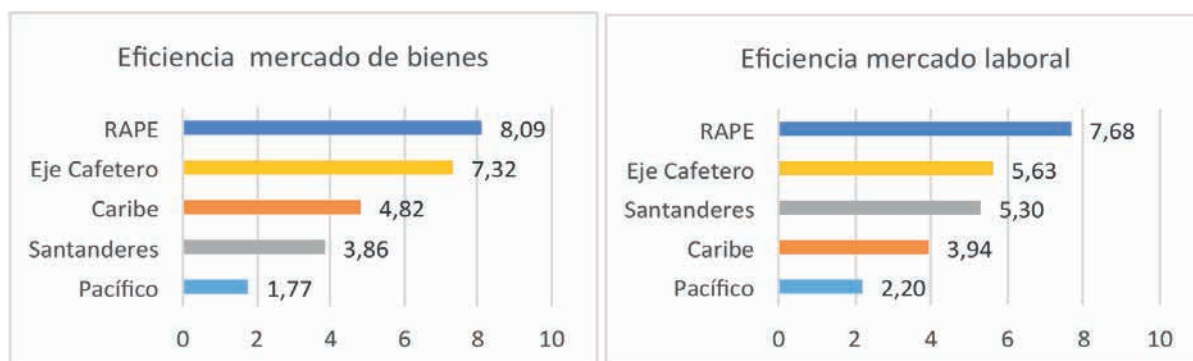


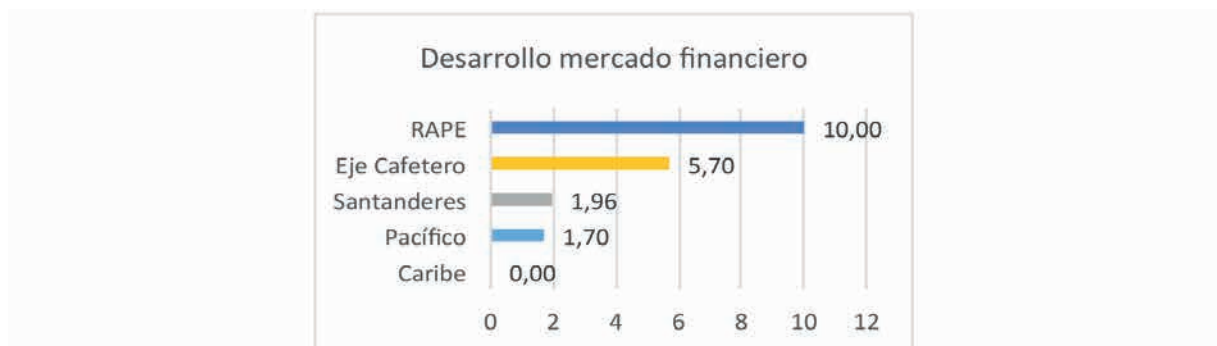
Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

En el **pilar de eficiencia de los mercados**, la Región Central registra el mejor desempeño entre las evaluadas. En términos generales, sus fortalezas están asociadas a las facilidades que ofrece para la realización de negocios, la capacidad de su mercado laboral para absorber la nueva oferta (además de manera más formal), así como el desempeño de su mercado financiero (en términos de cobertura, bancarización y capacidad de ahorro).

Los retos en este pilar están vinculados, fundamentalmente, a dos elementos estratégicos para la competitividad territorial: en primer lugar, reducir las altas tasas impositivas a las empresas, y en segundo, reducir los altos registros de subempleo por competencias.

*Ilustración 11 Resultados por Subpilares del Pilar Eficiencia de los Mercados del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas*





Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

#### 1.1.1.4. Factor sofisticación e innovación

Los resultados del factor Sofisticación e Innovación del IDC para los cinco ámbitos territoriales evaluados arrojan que la Región Central se ubica en la primera posición (por delante de la R. Cafetera), siendo la única en un rango alto de calificación. Las principales fortalezas para la obtención de dichos resultados están asociadas con la sofisticación de su aparato productivo y a la diversificación de sus mercados.

En materia de innovación y dinámica empresarial la Región Central también evidencia un liderazgo a nivel nacional con un nivel alto del indicador. Sin embargo, también existen retos en este frente, fundamentalmente en asegurar altos estándares de calidad en materia de calidad.

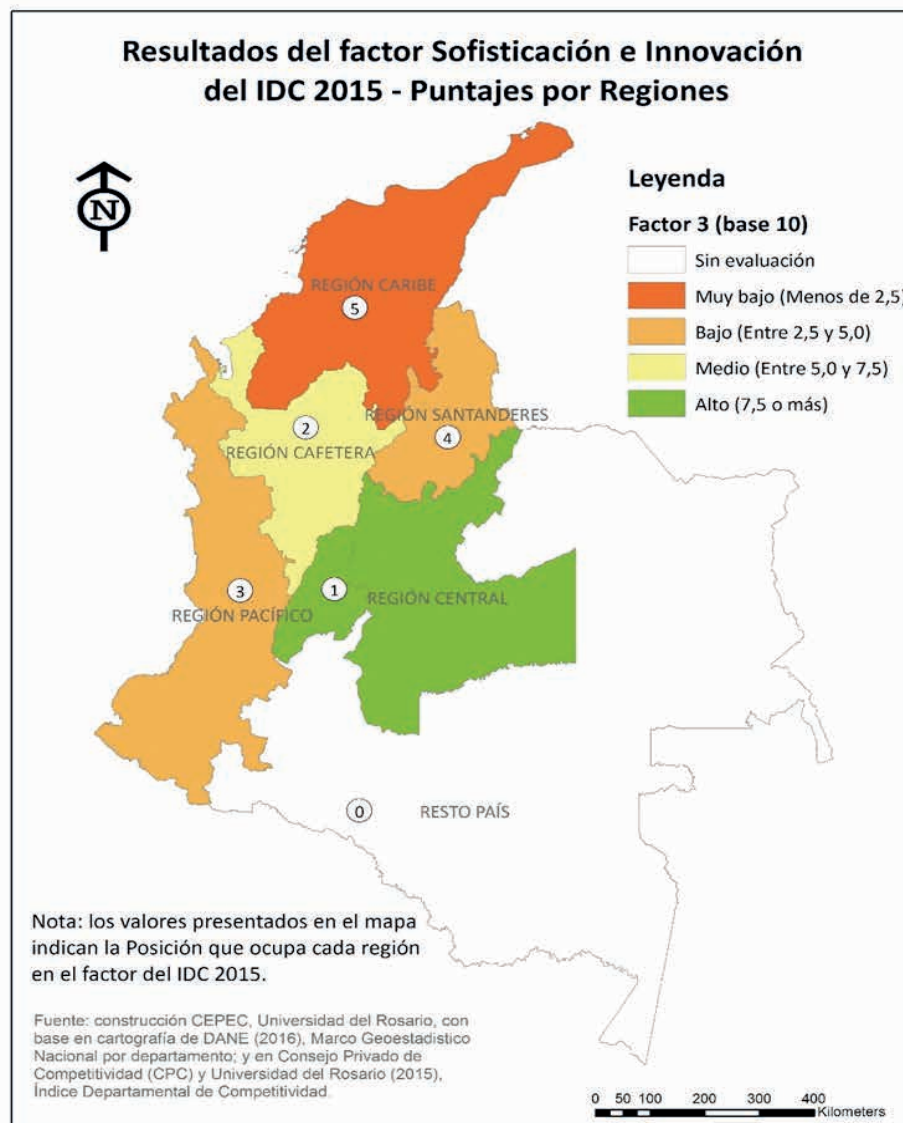
A continuación se desagregan los resultados de cada uno de los pilares y subpilares componentes del factor sofisticación e innovación.

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

32

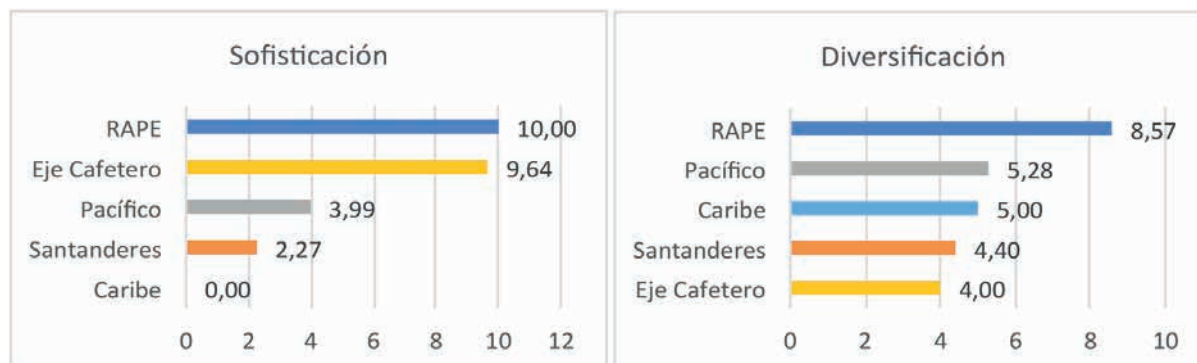
*Mapa 5 Resultados del Factor Sofisticación e Innovación del IDC 2015  
– Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas*



El **pilar de sofisticación y diversificación** es uno en los que la Región Central obtiene los mejores resultados en el IDC. Sus principales fortalezas están vinculadas a la sofisticación de su aparato productivo (medido con base en la estructura del empleo formal de sus actividades productivas) y en la diversidad de su canasta exportadora.

Los retos están más asociados a mejorar el desempeño en algunos indicadores que, si bien tienen registros medios o altos, tienen margen de mejora en el contexto nacional. Entre estos se encuentra fomentar la diversificación en los mercados de exportación.

**Ilustración 12 Resultados por Subpilares del Pilar Sofisticación y Diversificación del IDC  
2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**

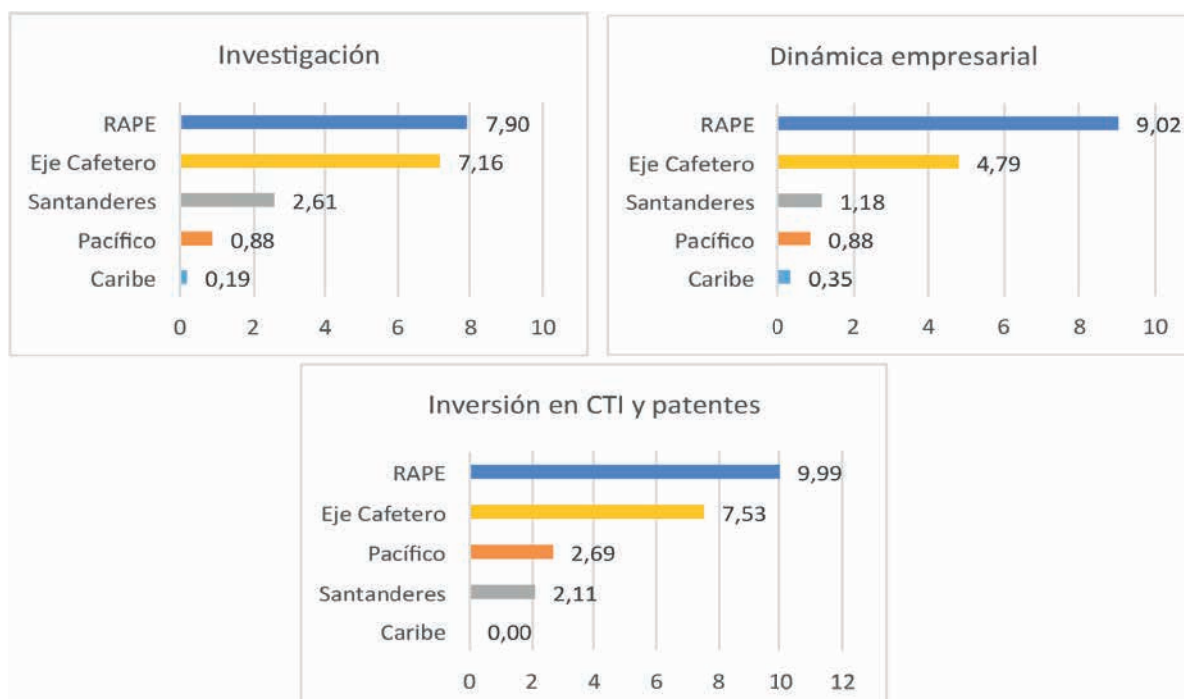


Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

Finalmente, en el **pilar de innovación y dinámica empresarial** los resultados de la Región Central también son de los mejores. Sus principales fortalezas están vinculadas a la producción científica en revistas indexadas, la inversión en actividades de CTI (ciencia, tecnología e innovación), así como a su capacidad de emprendimiento y de aglomeración empresarial.

Los retos también están más asociados a mejorar el desempeño en algunos indicadores, tales como el incremento de sus grupos de investigación y el fomento de estrategias para el crecimiento de sus empresas o la localización de nuevas de gran tamaño.

**Ilustración 13 Resultados por Subpilares del Pilar Innovación y Dinámica Empresarial del IDC  
2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**



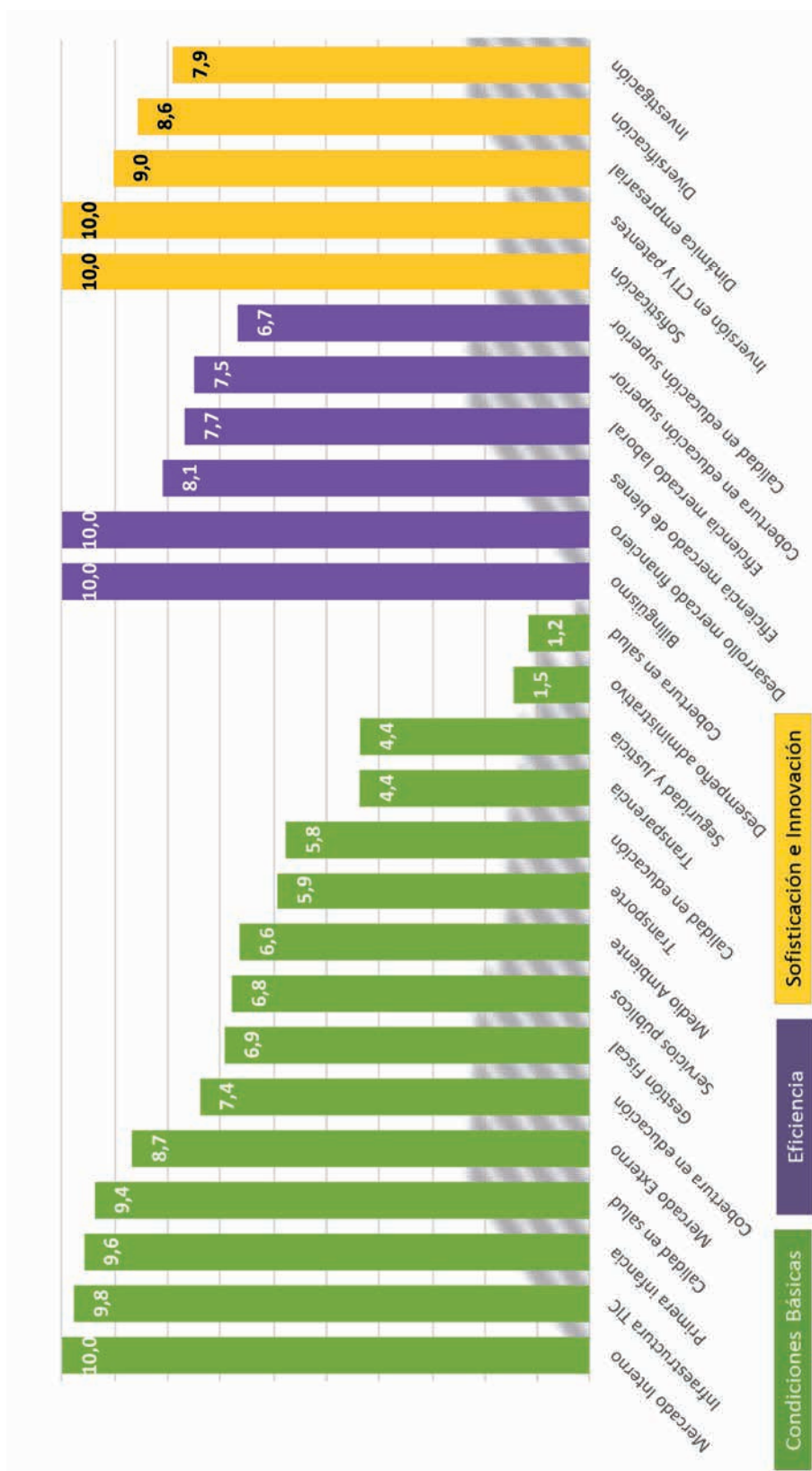
Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).



Para finalizar, en la siguiente ilustración se presenta una síntesis de los resultados obtenidos por la Región Central de Colombia en cada uno de los subpilares del Índice Departamental de Competitividad (IDC). Allí se pueden apreciar con claridad que sus mayores retos se encuentran asociados al factor condiciones básicas en temas como coberturas en salud, desempeño administrativo, seguridad y justicia, y transparencia.

Si bien el desempeño del conjunto de la Región Central en los factores eficiencia y sofisticación e innovación son bastante buenos en términos agregados, los resultados están altamente condicionados por el desempeño de Bogotá, lo que pone de manifiesto la necesidad de realizar una aproximación intra-regional en la perspectiva de identificar brechas territoriales (tal como se desarrolla en el siguiente apartado).

**Ilustración 14 Fortalezas y retos de la Región Central según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada una de las cinco regiones evaluadas**



Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

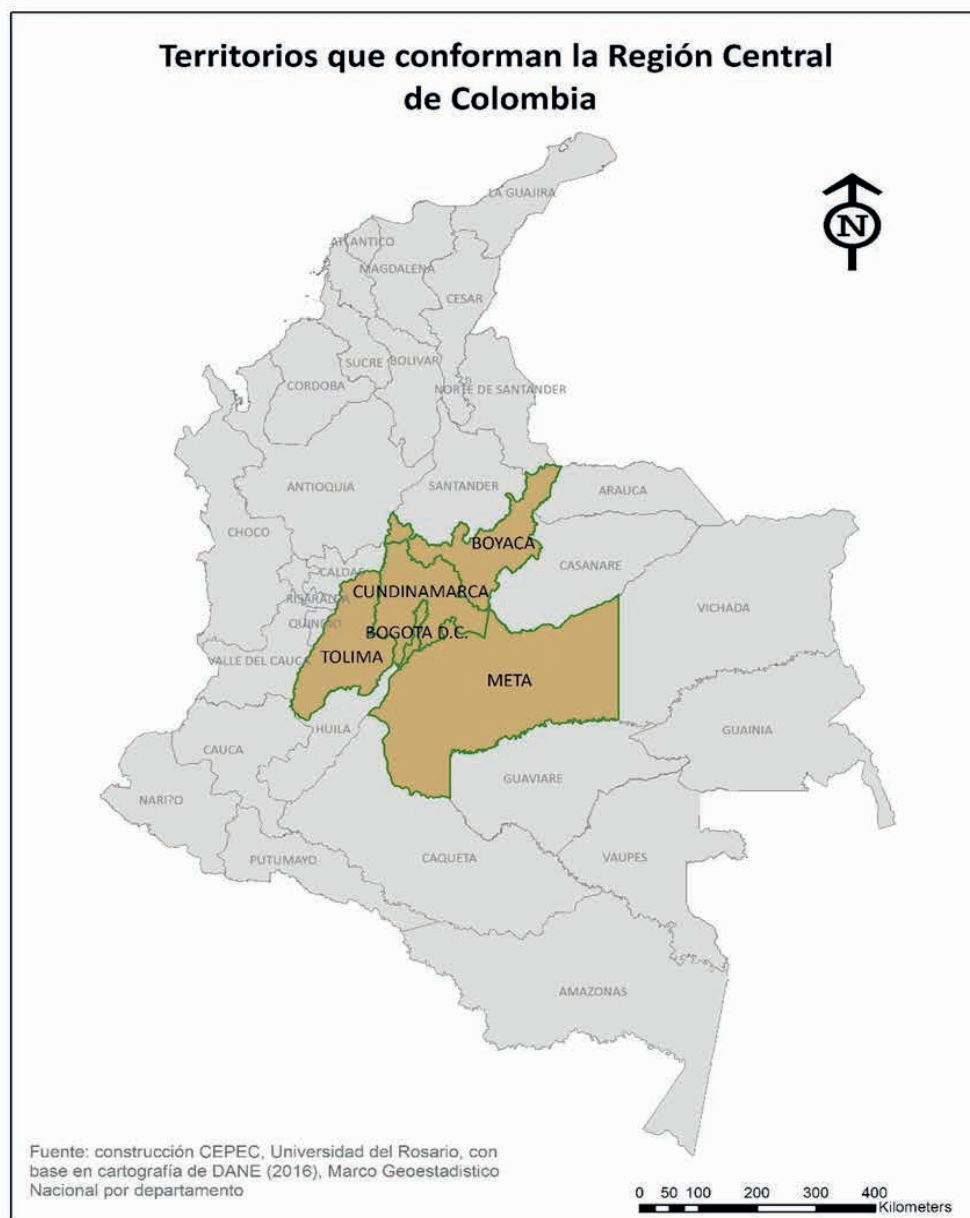
### BALANCE

36

#### 1.1.2. Competitividad de la Región Central en la escala intra-regional

Este apartado se ocupa de presentar los principales hallazgos del Índice Departamental de Competitividad (IDC) y del Escalafón de Competitividad de los Departamentos asociados a la competitividad de cada uno de los territorios que conforman la Región Central. Así mismo, busca identificar las principales brechas entre los cinco territorios (Bogotá, Boyacá, Cundinamarca, Meta y Tolima), para lo cual se tiene en cuenta su desempeño en las dos mediciones.

**Mapa 6 Territorios que conforman la Región Central de Colombia, grupo base para diagnóstico intra-regional**



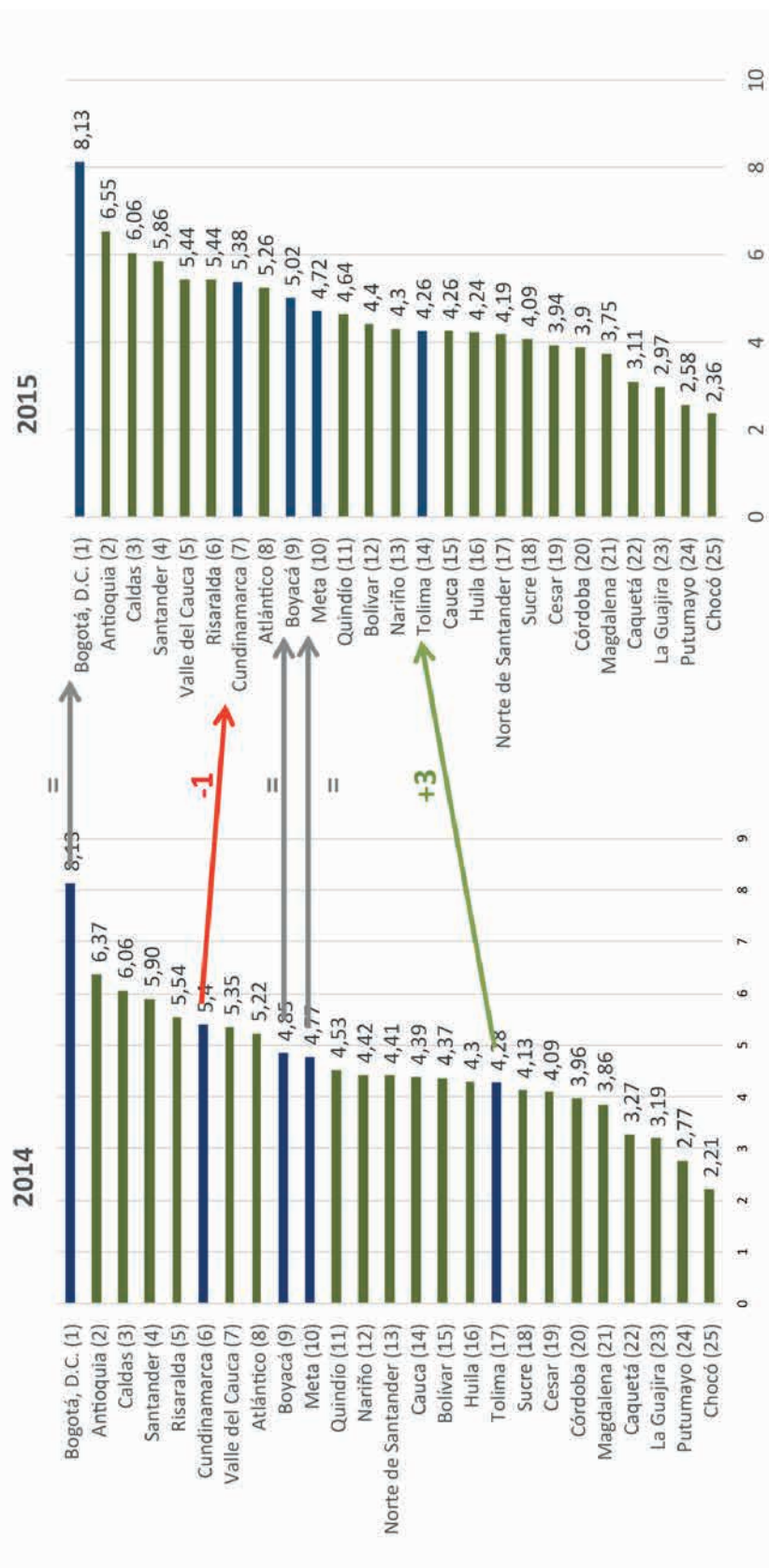
#### **1.1.2.1. Resultados 2015 del Índice Departamental de Competitividad (IDC)**

Los resultados generales del IDC para el año 2015 evidencian que Bogotá se consolidó como el territorio más competitivo de Colombia, por delante de Antioquia y Caldas, que completaron los tres primeros lugares. Otros territorios de la Región Central también alcanzaron posiciones entre los 10 primeros: Cundinamarca en el puesto 7 (perdiendo 2 lugares respecto a 2014), mientras que Boyacá en el 9 y Meta en el 10 se mantuvieron. La excepción fue Tolima, que se ubicó en la casilla 14, aunque este departamento avanzó 3 puestos frente a 2014.

# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

## BALANCE

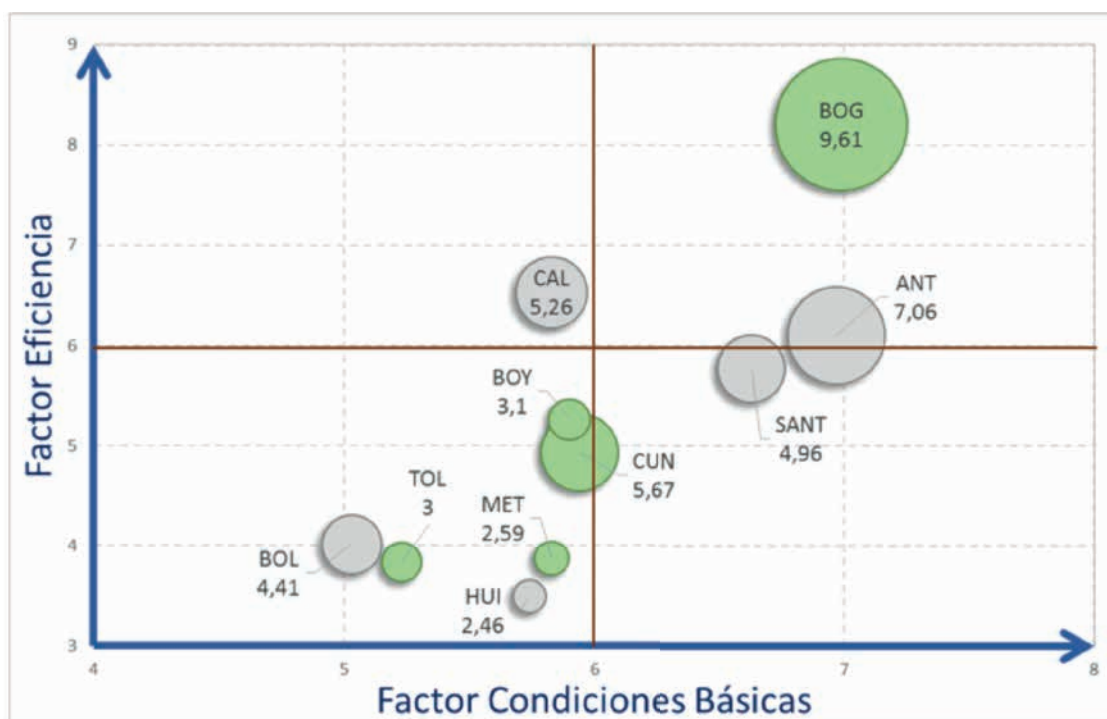
Ilustración 15 Resultados generales del IDC 2014 y 2015 – Puntaje (Base 10) departamentos Colombia



Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

En la siguiente gráfica se desagregan los resultados obtenidos por los 5 entes territoriales que conforman la Región Central en cada uno de los tres factores del IDC. Tal como se puede apreciar, Bogotá lidera los resultados en los 3 factores, pero requiere mejorar sustancialmente sus condiciones básicas de cara a próximas mediciones. De otra parte, las brechas de los departamentos frente a la capital del país también son evidentes. Tolima es el ente territorial que mayores desafíos presenta en los pilares de condiciones básicas y eficiencia, mientras que Meta tiene grandes desafíos en materia sofisticación, fundamentalmente por su alta dependencia de la actividad petrolera. Cundinamarca y Boyacá son los que más se acercan al desempeño de Bogotá, pero resulta claro que sus avances serán altamente significativos si trabaja en los retos identificados para los pilares de condiciones básicas y eficiencia.

**Ilustración 16 Combinación de los resultados obtenidos por cada uno de los cinco territorios que conforman la Región Central en los tres factores del IDC 2015**



*Nota: el tamaño de la burbuja indica la calificación obtenida en el Factor Sofisticación e Innovación, que también está expresada en la etiqueta de datos.*

*Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).*

Cuando se evalúa a un mayor grado de detalle, se pueden apreciar con mayor precisión las ventajas de cada uno de los territorios que conforman la Región Central. Se destaca, por ejemplo, el liderazgo de Bogotá en 7 de los 10 pilares del IDC, así como los buenos resultados de Cundinamarca en sofisticación y diversificación.

Sin embargo, también se debe hacer mención a que, en la mayor parte departamentos, son más los retos estratégicos que las fortalezas. Mientras que Boyacá, Meta y Cundinamarca deben adelantar -con alta prioridad- acciones estratégicas en 5 de los 10 pilares del IDC, Tolima lo debe hacer en 7 de éstos; lo que pone en evidencia la importancia de que la RAPE – Región Central cuente con una

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

40

agenda competitiva que privilegie la convergencia territorial hacia las buenas prácticas de un territorio como el de Bogotá, que lidera en la mayor parte de los frentes en el país.

**Tabla 2 Balance competitivo intra-regional, según pilares del IDC 2015**

PILARES	DEPARTAMENTOS				
	Bogotá	Boyacá	Cundinamarca	Meta	Tolima
Instituciones	✖ 4,82	⚠ 6,61	⚠ 6,90	⚠ 5,50	⚠ 6,55
Infraestructura	✔ 8,66	✖ 4,80	⚠ 5,48	✖ 4,68	✖ 4,84
Tamaño del mercado	✔ 9,75	⚠ 5,86	⚠ 7,48	✔ 7,64	⚠ 5,28
Educación básica y media	⚠ 6,07	⚠ 7,31	⚠ 6,35	⚠ 6,07	⚠ 5,80
Salud	✔ 8,12	⚠ 5,32	✖ 4,88	⚠ 5,98	✖ 4,69
Medio ambiente	⚠ 5,31	✖ 4,91	✖ 4,64	⚠ 6,06	✖ 3,24
Eficiencia de los mercados	✔ 8,16	✖ 4,44	✖ 4,89	✖ 4,12	✖ 4,86
Educación superior y capacitación	✔ 8,26	⚠ 6,07	✖ 4,97	✖ 3,62	✖ 2,79
Sofisticación y diversificación	✔ 9,84	⚠ 5,10	✔ 7,65	✖ 3,66	✖ 4,99
Innovación y dinámica empresarial	✔ 9,38	● 1,10	✖ 3,68	● 1,52	● 1,00

*Nota:* para efectos del balance, se considera como un desempeño competitivo deficiente (en negro) el de aquellos territorios que obtienen una calificación inferior a 2,5, como bajo desempeño (en rojo) a los que se encuentran entre 2,5 y 5, como desempeño medio (en amarillo) a los que se encuentran entre 5 y 7,5, y como alto desempeño (en verde) a los que se encuentran por encima de 7,5.

*Fuente:* (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

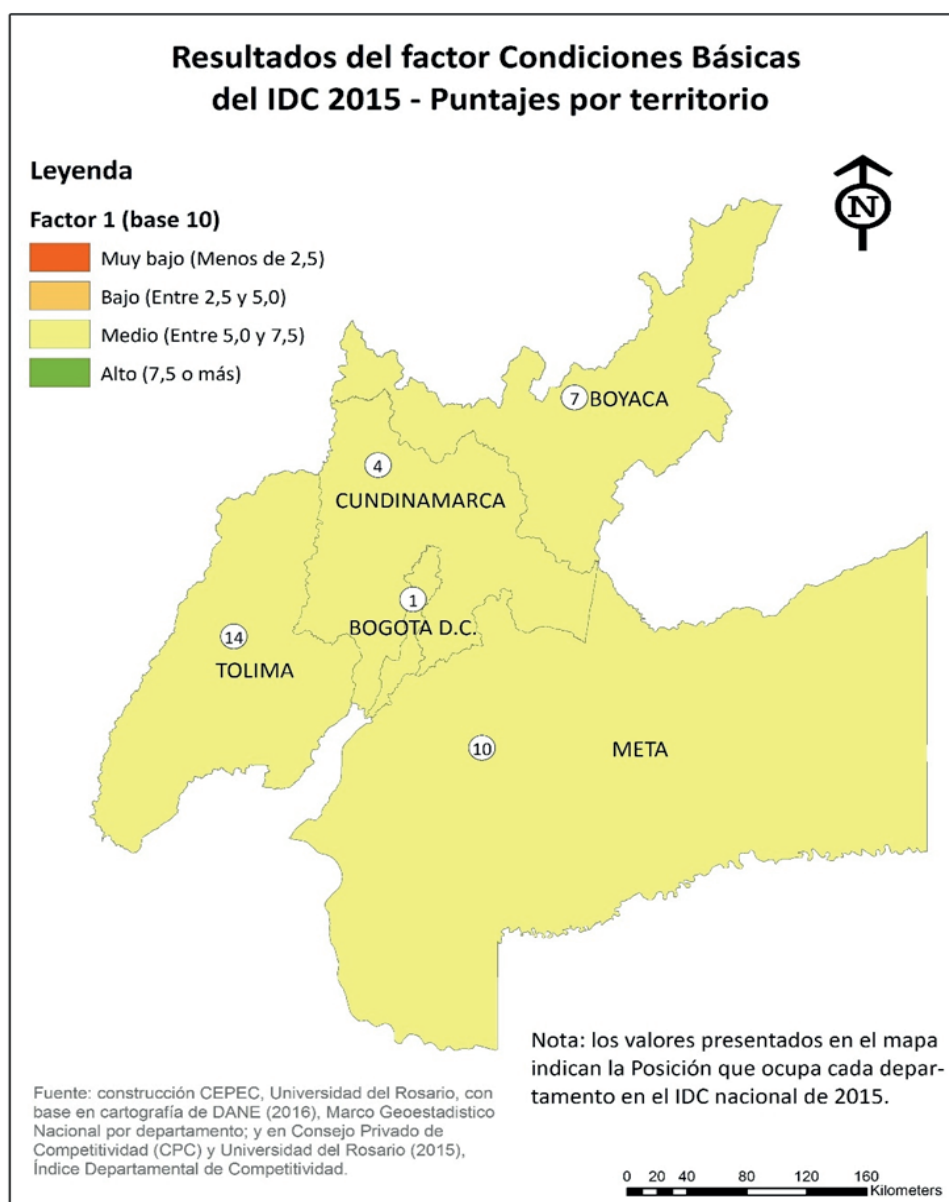
A continuación se ilustran los resultados para cada uno de los tres factores del IDC y se identifican las brechas competitivas intra-regionales en cada uno de éstos. Sobre el particular, resulta importante mencionar que estas brechas se identifican categorizando los territorios en función de las calificaciones que obtienen en cada uno de los pilares de los factores: aquellos con un indicador bajo o muy bajo se consideran rezagados, los que estén en un nivel medio se consideran en transición, mientras los que están en un nivel alto se consideran líderes que deben consolidar esfuerzos.

#### 1.1.2.1.1. Factor condiciones básicas

Los resultados del factor Condiciones Básicas del IDC para los cinco entes territoriales que integran la Región Central evidencian que todos se encuentran en el rango medio de calificación. Si bien Bogotá lidera el escalafón nacional en este frente y Tolima está en la posición 14, son las distancias en los resultados de los pilares y subpilares los que permiten identificar con mayor claridad las brechas territoriales.



**Mapa 7 Resultados del Factor Condiciones Básicas del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada uno de los cinco territorios que conforman la Región Central**



En materia de brechas, Bogotá es líder (nacional y regional) en los pilares de infraestructura (fundamentalmente de TIC), tamaño de mercado (tanto interno como externo) y en servicios de salud (por su calidad), mientras que presenta serios desafíos de cara al mejoramiento en la calidad de sus instituciones (en especial en desempeño administrativo y transparencia). Por su parte, Boyacá registra sus mayores retos en materia de infraestructura (tanto de TIC como de transporte) y medio ambiente, mientras que lidera en el pilar de educación básica y media (mayoritariamente por la cobertura y los avances en calidad). No debe descuidar el trabajo en temas como instituciones o cobertura en salud. En cuanto a los resultados de Cundinamarca en el factor condiciones básicas, se posiciona como líder

por el tamaño de su mercado (fundamentalmente el externo), pero requiere atender prioritariamente el mejoramiento de sus servicios de salud (tanto en cobertura como en calidad), su infraestructura (la de transporte y la de TIC), así como la gestión de su medio ambiente. Meta también es líder por el tamaño de su mercado (en especial el externo por sus exportaciones petroleras), y tiene el gran reto de mejorar las condiciones de su infraestructura para la competitividad (tanto TIC como de transporte). Finalmente, Tolima no registra fortalezas significativas en ninguno de los pilares evaluados y además debe mejorar sustancialmente en materia de gestión de la salud (en cobertura y calidad), la infraestructura (TIC y de transporte), así como en medio ambiente.

En todos los casos, resulta estratégico implementar acciones orientadas a mejorar el desempeño en los pilares en los que figuran como “en transición”, en la perspectiva de evitar quedarse rezagados.

**Tabla 3 Brechas competitivas entre territorios de la Región Central – Factor Condiciones Básicas**

PILAR	CATEGORIZACIÓN		
	LÍDER	EN TRANSICIÓN	REZAGADO
Instituciones		Cundinamarca (4) Boyacá (6) Tolima (8) Meta (15)	Bogotá (16)
Infraestructura	Bogotá (1)	Cundinamarca (10)	Tolima (12) Boyacá (14) Meta (15)
Tamaño del Mercado	Bogotá (1) Meta (4) Cundinamarca (6)	Boyacá (9) Tolima (15)	
Educación básica y media	Boyacá (2)	Cundinamarca (4) Meta (6) Bogotá (7) Tolima (15)	
Salud	Bogotá (1)	Boyacá (14) Meta (6)	Cundinamarca (17) Tolima (18)
Medio Ambiente		Meta (3) Bogotá (8)	Boyacá (12) Cundinamarca (14) Tolima (25)

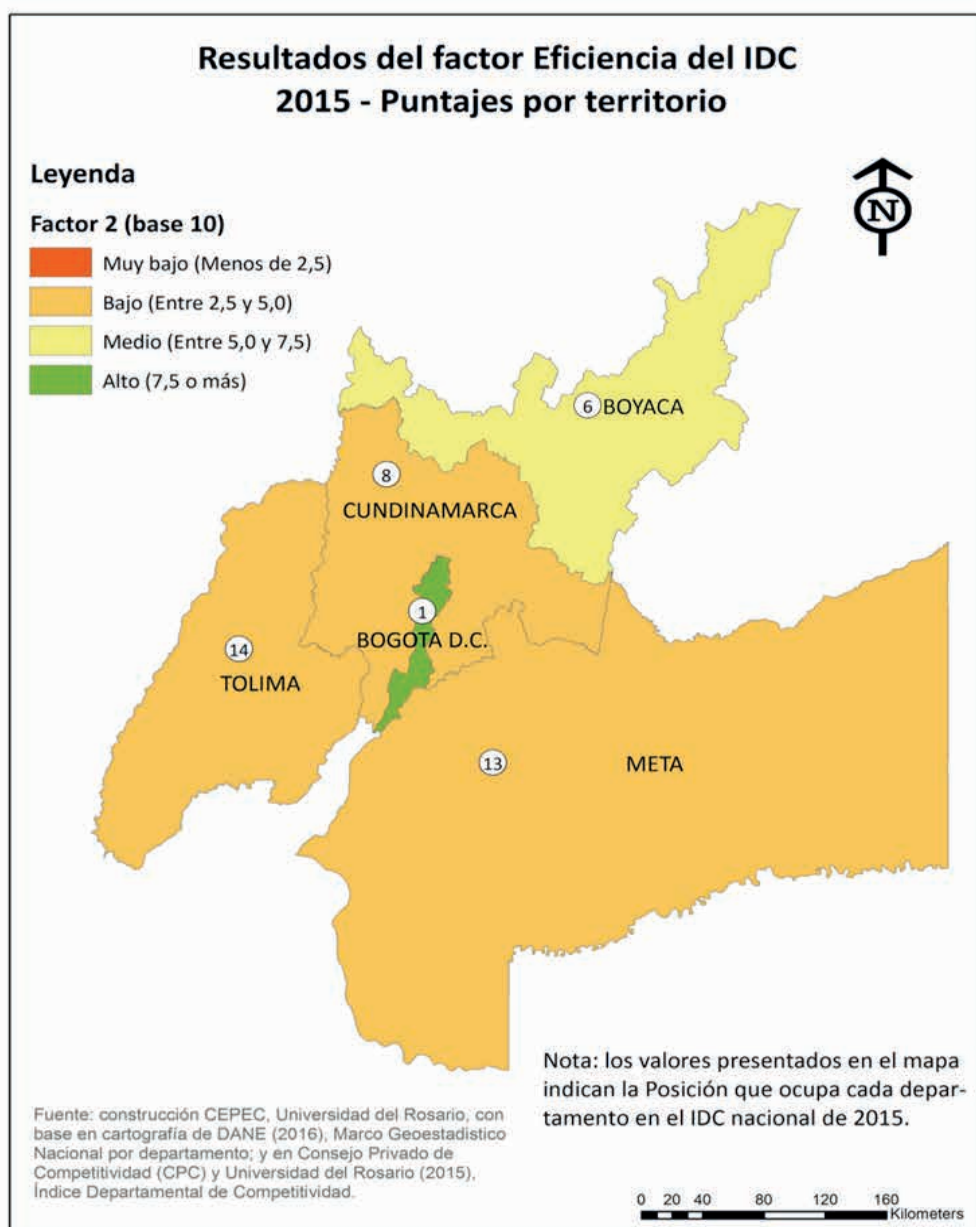
*Nota: en paréntesis la posición de cada territorio en la escala nacional (entre 1 y 25).*

*Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).*

#### 1.1.2.1.2. Factor eficiencia

La mayor parte de los territorios que conforman la Región Central registraron bajas calificaciones en el factor eficiencia. Bogotá que lidera el escalafón nacional en este frente y Boyacá, que se ubicó en la sexta casilla, fueron la excepción. A pesar de que el promedio de los resultados obtenidos por Cundinamarca en los pilares no fueron destacados, logró ubicarse entre los diez primeros (8) del país, mientras que Meta y Tolima ocuparon posiciones mucho más rezagadas (13 y 14, respectivamente).

**Mapa 8 Resultados del Factor Eficiencia del IDC 2015 – Puntaje (Base 10) para cada uno de los cinco territorios que conforman la Región Central**



En cuanto a las brechas existentes, debe mencionarse que Bogotá es líder (nacional y regional) tanto en el pilar de educación superior y capacitación (en especial por el dominio de segundo idioma y la cobertura), como en el de eficiencia de los mercados (principalmente en el financiero). Por su parte, Boyacá registra sus mayores retos en materia de eficiencia de los mercados (en el que destacan el de bienes y el financiero) y no debe descuidar el trabajo en formación superior (con alta prioridad en dominio de segundo idioma).

Tanto Cundinamarca (que tiene los temas más críticos en materia de dominio de segundo idioma, cobertura de educación superior y eficiencia de su mercado financiero), como Meta y Tolima (que los registra en todos los frentes de educación superior y eficiencia de los mercados) se encuentran rezagados en el factor eficiencia, lo que da cuenta de la necesidad de implementar una agenda prioritaria de acciones y programas estratégicos en dichos frentes desde instancias como la RAPE – Región Central, que promuevan la competitividad de estos departamentos.

**Tabla 4 Brechas competitivas entre territorios de la Región Central – Factor Eficiencia**

PILAR	CATEGORIZACIÓN		
	LÍDER	EN TRANSICIÓN	REZAGADO
Educación Superior y Capacitación	Bogotá (1)	Boyacá (6)	Cundinamarca (10) Meta (14) Tolima (18)
Eficiencia de los mercados	Bogotá (1)		Cundinamarca (5) Tolima (6) Boyacá (8) Meta (11)

*Nota: en paréntesis la posición de cada territorio en la escala nacional (entre 1 y 25).*

*Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).*

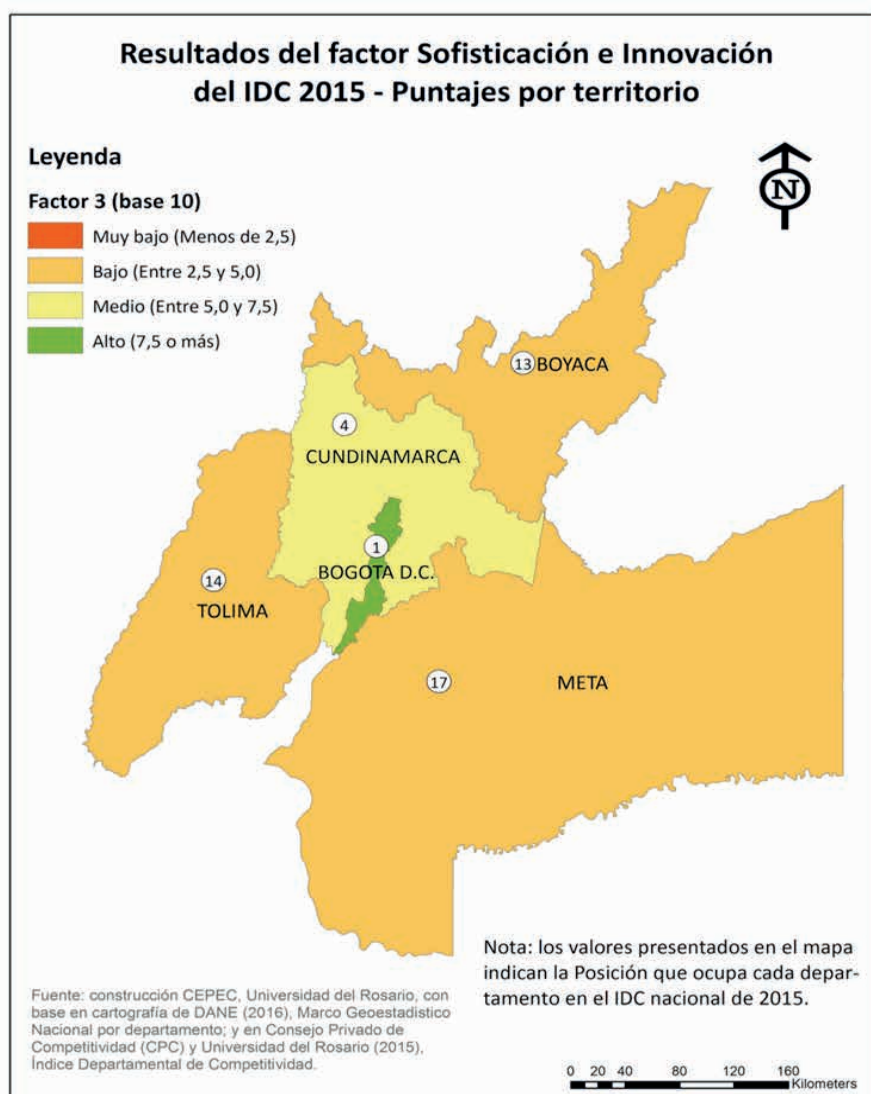
### 1.1.2.1.3. Factor sofisticación e innovación

Los resultados del factor Sofisticación e Innovación del IDC para tres (Tolima, Meta y Boyacá) de los cinco entes territoriales de la Región Central fueron bajos. Bogotá (con calificación alta) y Cundinamarca (con resultados en el nivel medio) lograron ocupar posiciones entre los cinco primeros del país en los pilares y subpilares de este factor.

En términos de brechas, Bogotá es líder (nacional y regional) en los dos pilares del factor: sofisticación y diversificación (en el que destacan sus resultados en materia de complejidad de su aparato productivo), así como en innovación y dinámica empresarial (en el que lo hace por la inversión en CTI y patentes). Por su parte, Boyacá (que tiene resultados medios en materia de diversificación de su actividad exportadora) registra sus mayores retos en innovación y dinámica empresarial, sin dejar a un lado acciones estratégicas en materia de sofisticación.

Entre tanto, Cundinamarca, que al igual que Bogotá ocupa posiciones de liderazgo en el pilar de sofisticación e innovación (fundamentalmente por la diversificación de su actividad exportadora), registra rezagos en términos de innovación y dinámica empresarial (siendo altamente crítica la necesidad de mejorar el desempeño en materia de investigación, inversión en CTI y producción de patentes). Finalmente, Meta y Tolima se encuentran rezagados en los dos pilares del factor, lo que hace más que evidente la necesidad de reducir las brechas entre los territorios de la Región Central.

**Mapa 9 Resultados del Factor Sofisticación e Innovación del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)**  
para cada uno de los cinco territorios que conforman la Región Central



**Tabla 5 Brechas competitivas entre territorios de la Región Central – Factor Sofisticación e Innovación**

PILAR	CATEGORIZACIÓN		
	LÍDER	EN TRANSICIÓN	REZAGADO
Sofisticación y diversificación	Bogotá (1) Cundinamarca (5)	Boyacá (13)	Tolima (14) Meta (18)
Innovación y dinámica empresarial	Bogotá (1)		Cundinamarca (5) Meta (11) Boyacá (13) Tolima (14)

Nota: en paréntesis la posición de cada territorio en la escala nacional (entre 1 y 25).

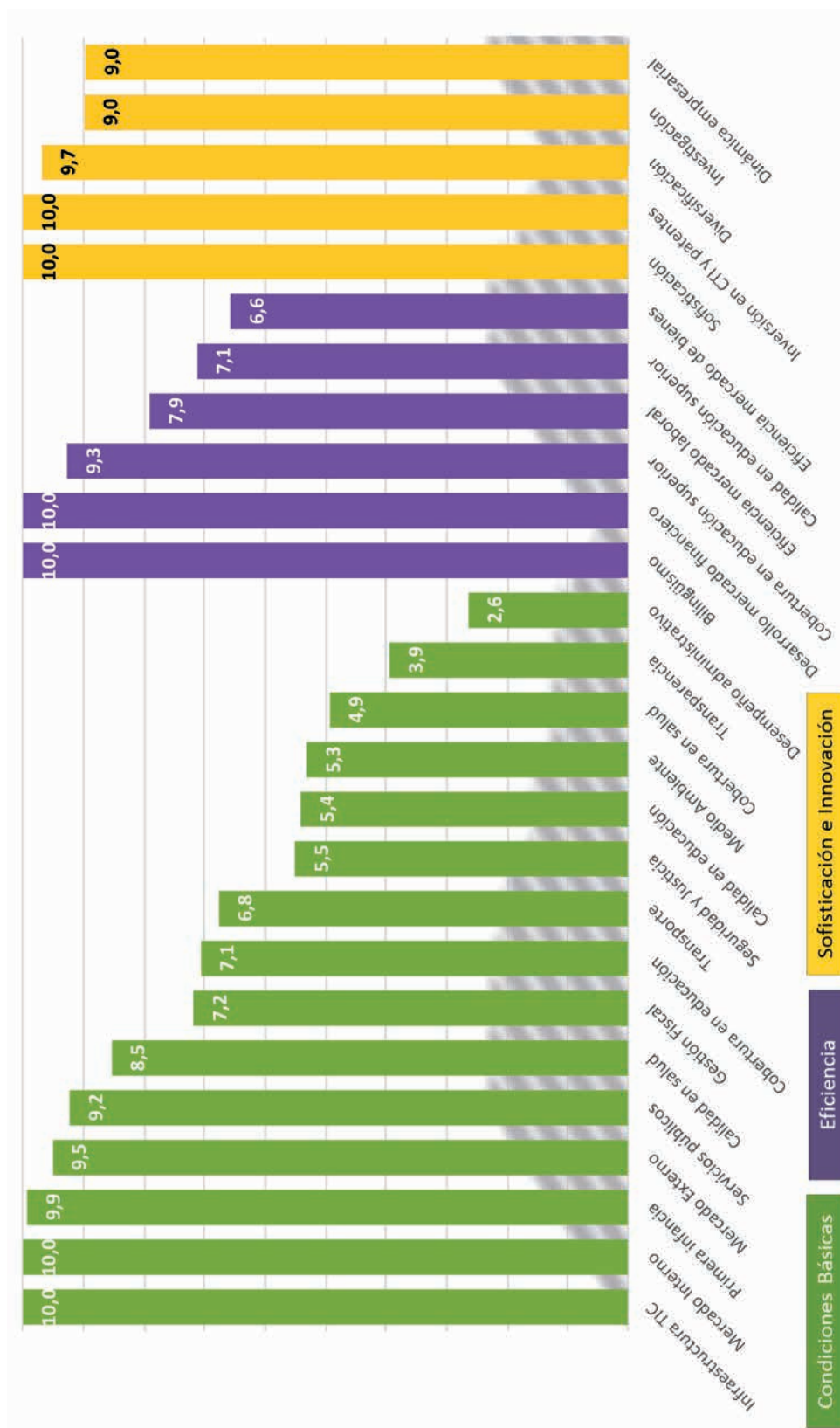
Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

En la perspectiva de ofrecer al lector un mayor detalle de los retos competitivos de cada uno de los 5 territorios de la Región Central, en las siguientes ilustraciones se presentan los resultados obtenidos por éstos en cada uno de los subpilares del IDC.

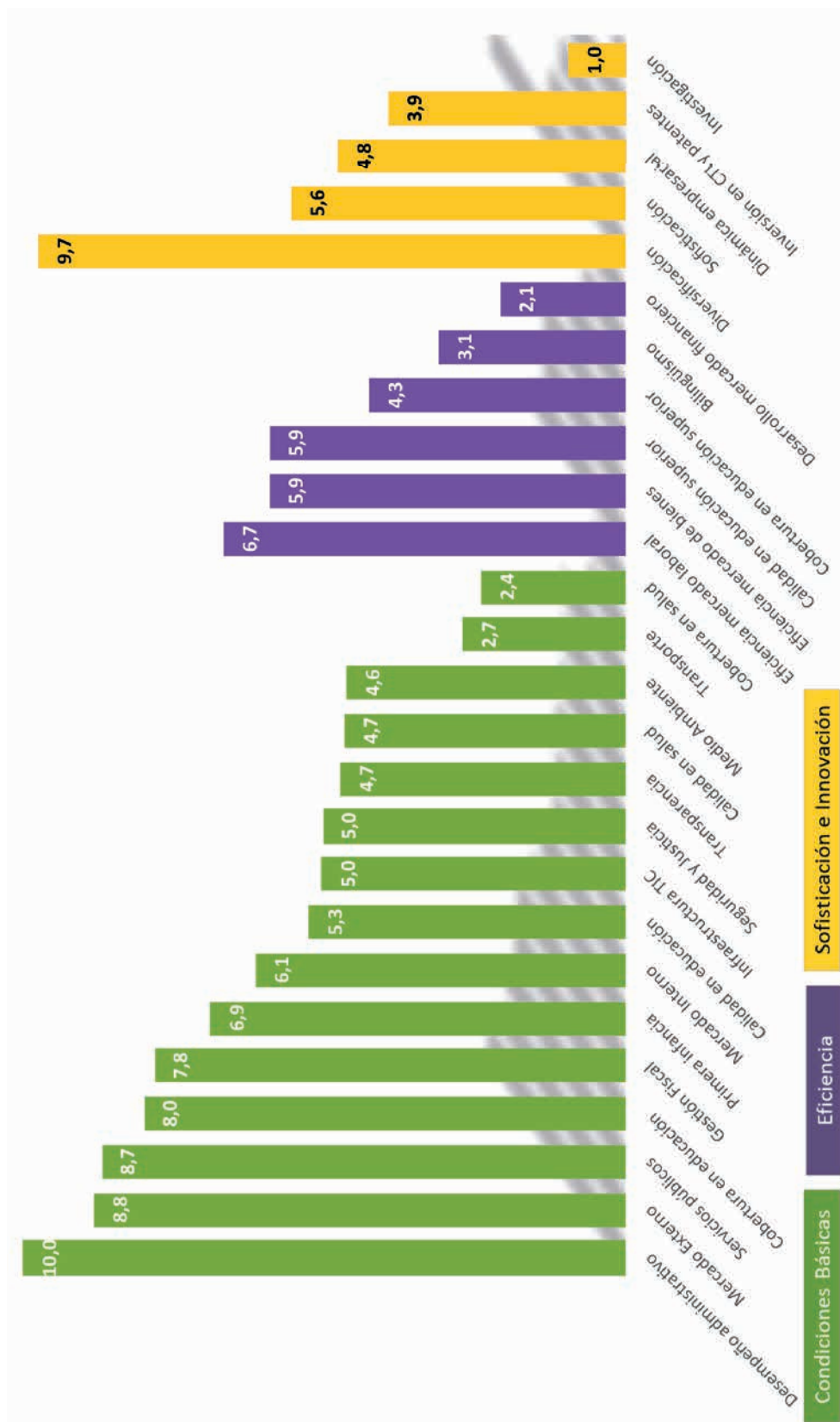
**Ilustración 17 Fortalezas y retos de Bogotá según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)**



Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).



Ilustración 18 Fortalezas y retos de Boyacá según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)



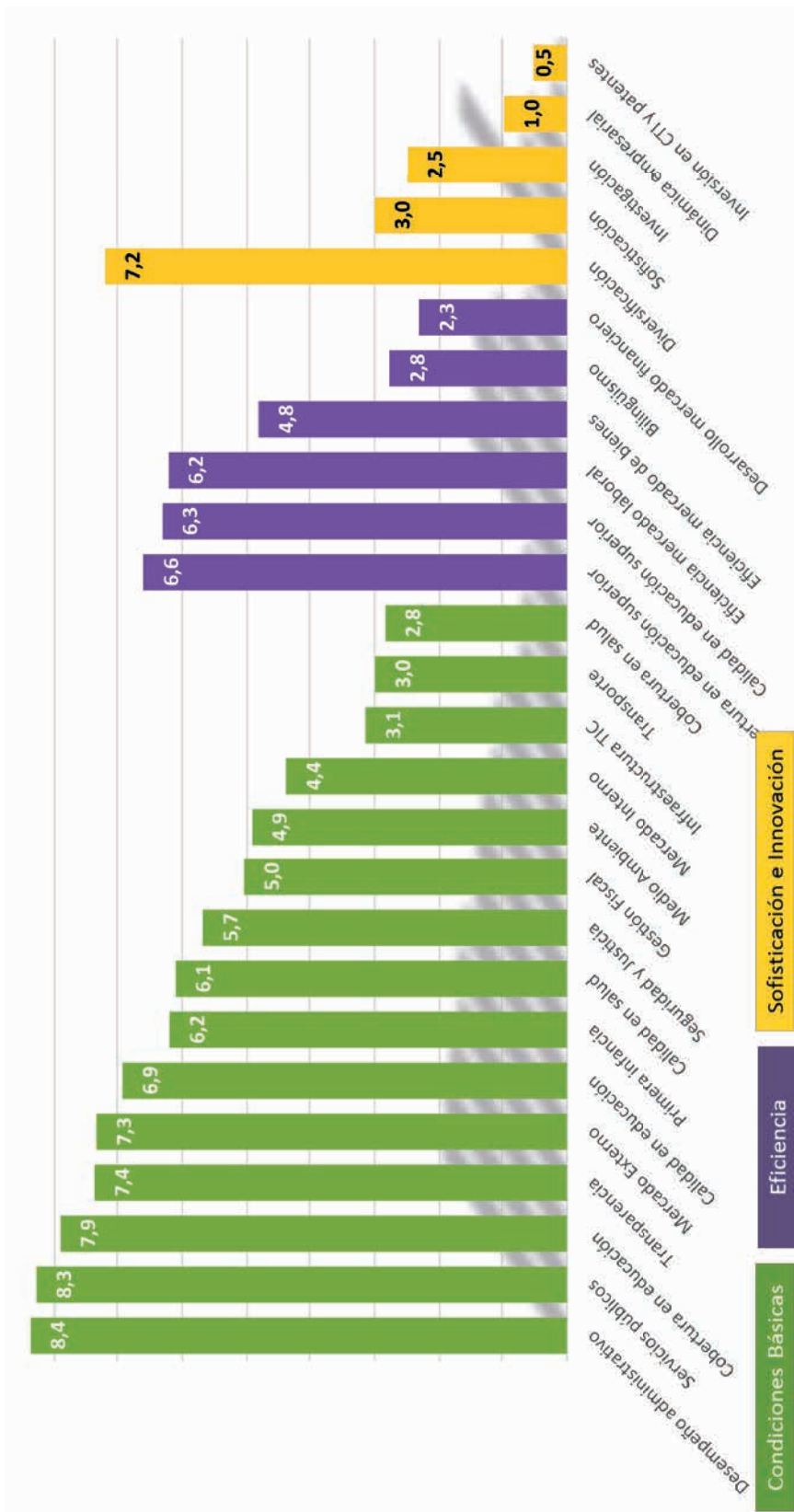
Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).



# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

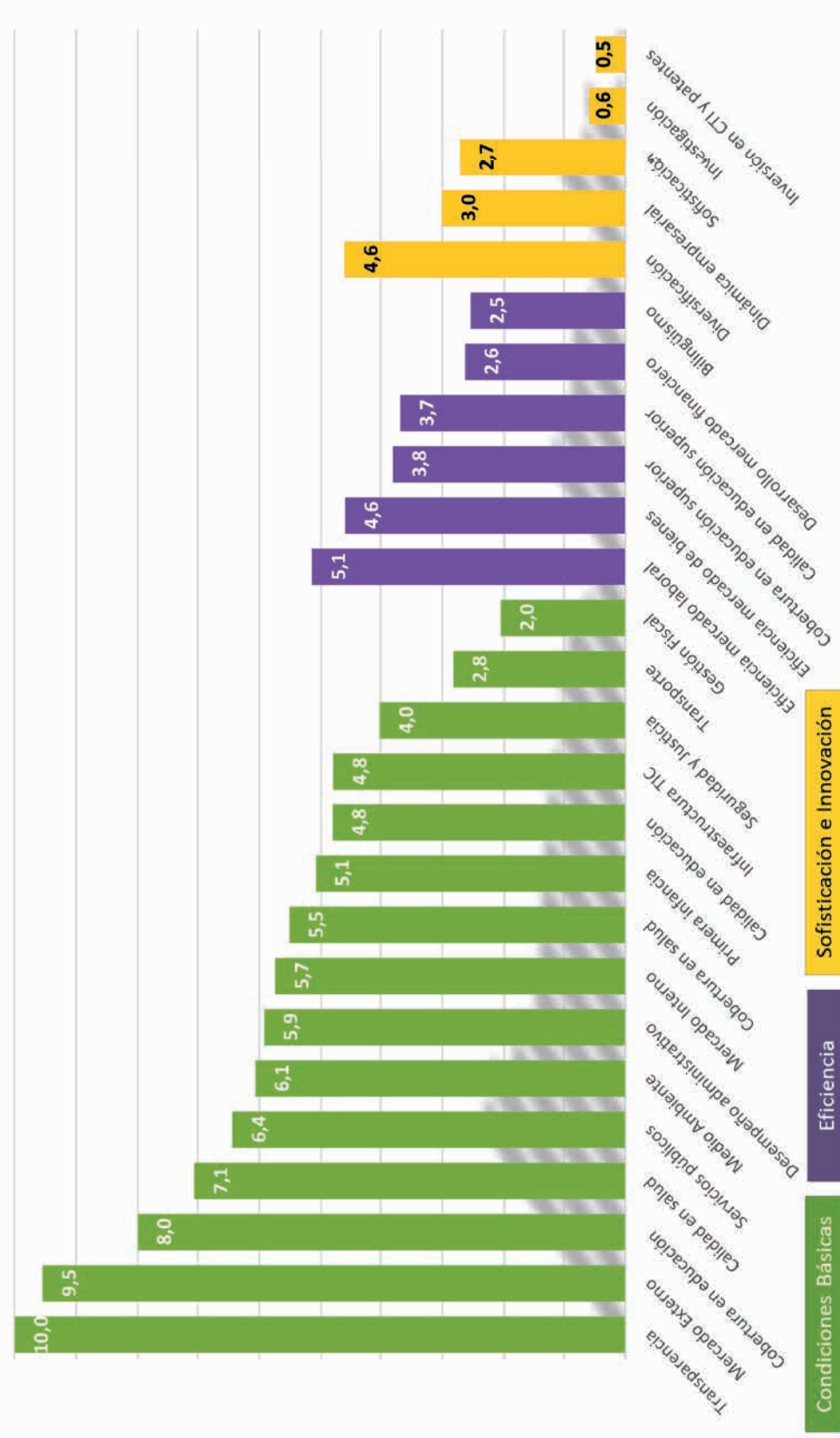
## BALANCE

Ilustración 19 Fortalezas y retos de Cundinamarca según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)



Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

Ilustración 20 Fortalezas y retos de Meta según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)

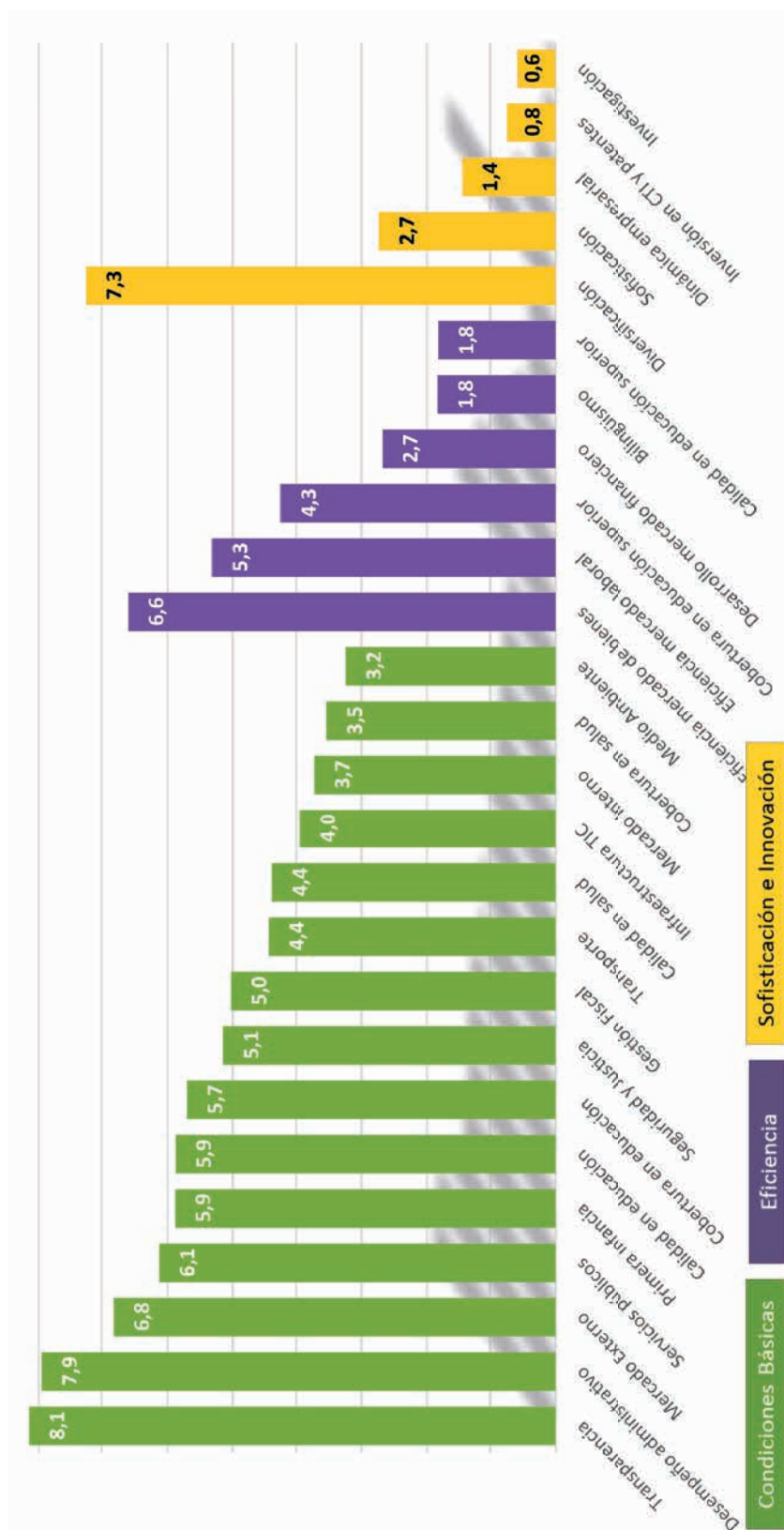


Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

## BALANCE

Ilustración 21 Fortalezas y retos de Tolima según subpilares del IDC 2015 – Puntaje (Base 10)



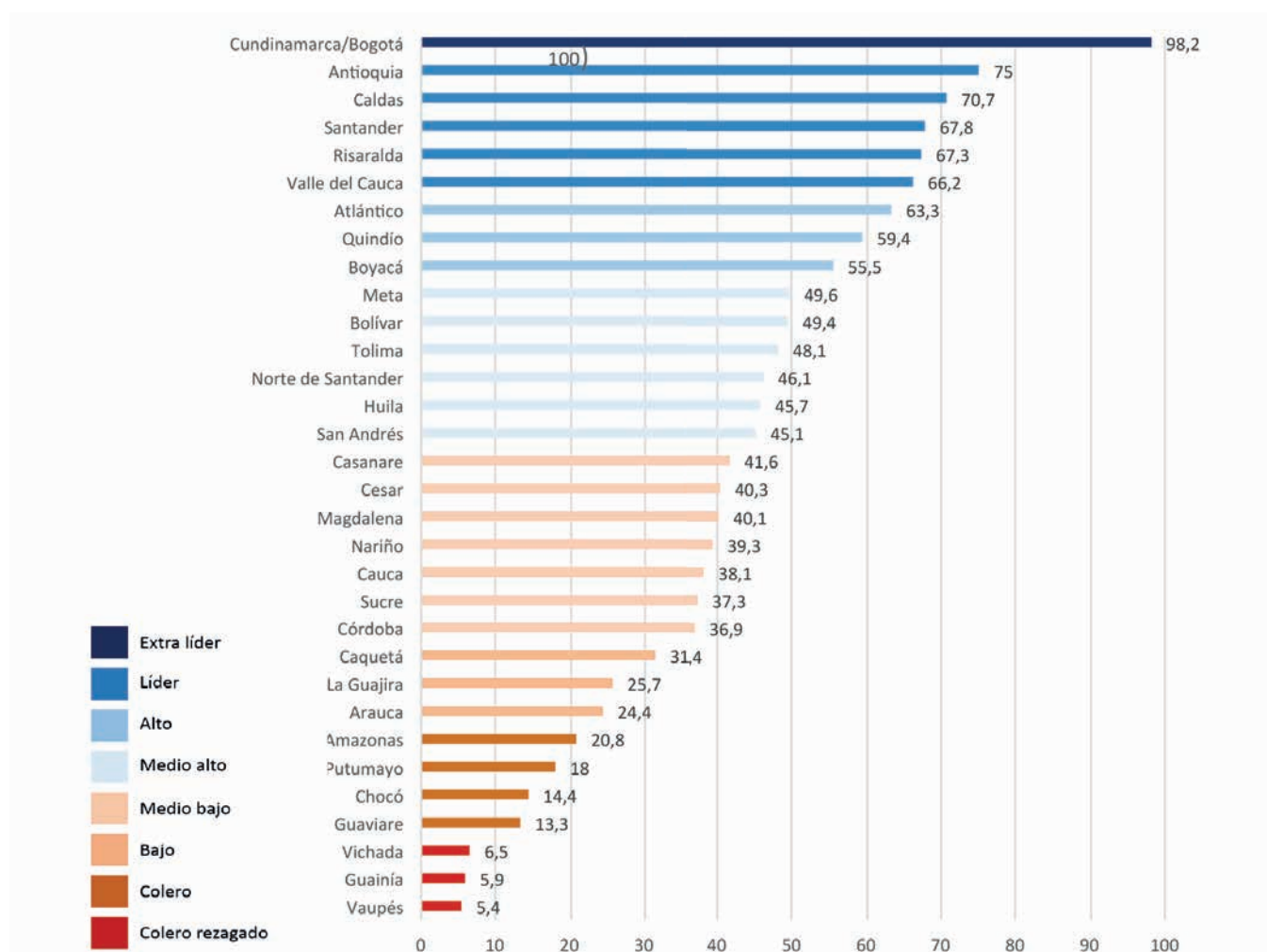
Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

### 1.1.2.2. Resultados 2015 del Escalafón de Competitividad de los Departamentos

Este apartado se ocupa de ofrecer un panorama general de la competitividad de cada uno de los entes territoriales que integran la Región Central de Colombia, pero esta vez a la luz de los resultados de la medición de competitividad desarrollada por la CEPAL para los departamentos de Colombia.

En este contexto, lo primero que debe mencionarse es que los resultados para 2015 del Escalafón CEPAL son muy similares a los del IDC construido por el CEPEC y el CPC para el mismo año: Bogotá-Cundinamarca se posiciona como la más competitiva entre los 32 departamentos del país, muy por delante de Antioquia y Caldas (que ratifican su buen desempeño); y Boyacá y Meta también alcanzan las mismas posiciones que en el IDC (9 y 10, respectivamente). La única excepción es Tolima, que se ubicó en la casilla 12 (dos puestos por encima que en el IDC).

**Ilustración 22 Resultados generales del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)**



Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

## BALANCE

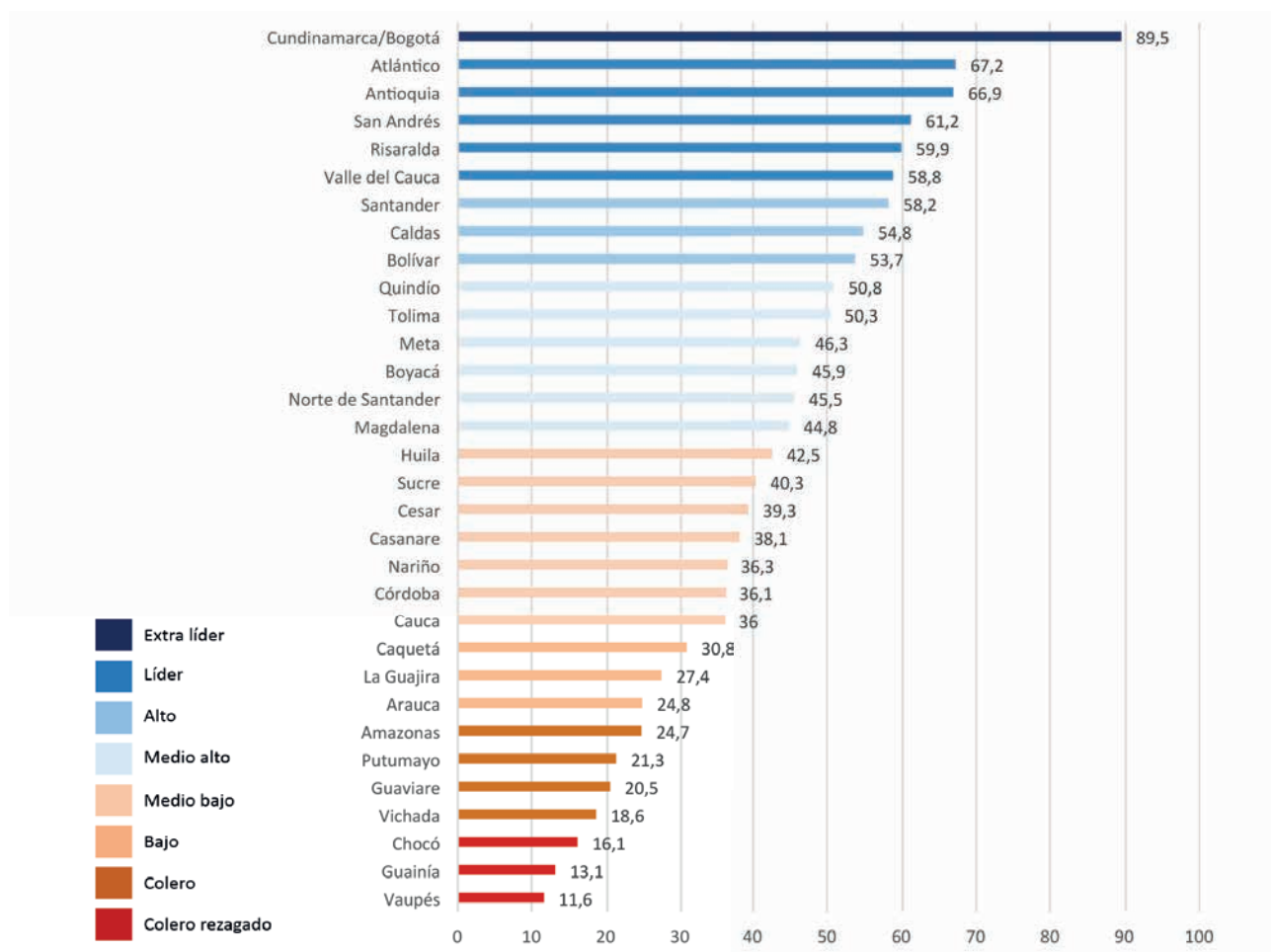
52

A pesar de algunas diferencias en el marco conceptual y metodológico que orientan estas mediciones, la alta correlación entre sus resultados es más que evidente. Ésta se derivada, fundamentalmente, de la utilización de indicadores similares para algunas de las dimensiones asociadas la competitividad territorial. A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada territorio en los cinco factores del Escalafón.

### 1.1.2.2.1. Factor fortaleza de la economía

Al interior del factor fortaleza de la economía, se destacan por su importante aporte (55,4% del total del factor) temas como la estructura socioeconómica (relacionados con pobreza, empleo e ingresos), los servicios financieros (asociados a la penetración y profundidad de este mercado), así como la estructura económica (que incluye indicadores relacionados con el desempeño, grado de industrialización del territorio, entre otros). Aportes menores son realizados por los indicadores en temas como acceso tamaño del mercado, ambiente de negocios y comercio exterior.

**Ilustración 23 Resultados en el factor Fortaleza de la Economía del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)**



Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

Según los parámetros de clasificación de resultados definidos por la CEPAL, Bogotá-Cundinamarca se posiciona como “Extra líder” en materia de fortaleza de la economía, fundamentalmente por su buen desempeño en indicadores como inclusión financiera, densidad poblacional (referida al tamaño de su mercado) o ingreso per cápita de los hogares. Sin embargo, también registran elementos de mejora vinculados a indicadores como al aporte de la industria a la generación de valor o a una mayor internacionalización de su economía.

Tolima registra la segunda mejor ubicación dentro de los territorios de la Región Central (casilla 11, en el rango “medio alto”), registrando buenos desempeños en variables como la incidencia de la pobreza, el nivel de ingresos de los hogares o la diversificación de su actividad productiva. Entre tanto, sus mayores desafíos se encuentran relacionados con indicadores como las bajas tasas de emprendimiento o la poca profundidad del mercado financiero.

Si bien Meta alcanzó la decimosegunda posición en el factor (justo detrás de Tolima), sus resultados lo ubican en el rango “medio bajo”. Destaca por su desempeño en indicadores asociados a la incidencia de la pobreza o el nivel de ingresos de los hogares; mientras que sus retos prioritarios se relacionan con superar la alta dependencia de la actividad extractiva del petróleo, que incide en bajos niveles de industrialización, limitada orientación a mercados internacionales (en productos distintos a ésta) y hace poco estable su patrón de crecimiento económico.

Finalmente, Boyacá también alcanzó un desempeño “medio bajo” al ocupar la posición 13. Sus mejores resultados están asociados a indicadores como la inclusión financiera de su población y el aporte relativamente alto de la industria a la generación de valor agregado. De otra parte, si bien existen desafíos en la mayor parte de los temas evaluados en el factor, los más críticos se relacionan con los bajos niveles de emprendimiento, el tamaño de su mercado (en términos poblacionales), la volatilidad en sus niveles de crecimiento o la desigualdad en la distribución del ingreso.

#### **1.1.2.2.2. Factor infraestructura**

El factor infraestructura se encuentra altamente determinado por el desempeño de los territorios en materia de servicios básicos domiciliarios (fundamentalmente en términos de coberturas) y de infraestructura de las TIC (asociado con la penetración de este tipo de tecnologías y la calidad de las mismas), ya que en conjunto explican el 62% de sus resultados. Aportes menores son realizados por los indicadores en temas como acceso a puertos y aeropuertos, y dotaciones de infraestructuras sociales y viales.

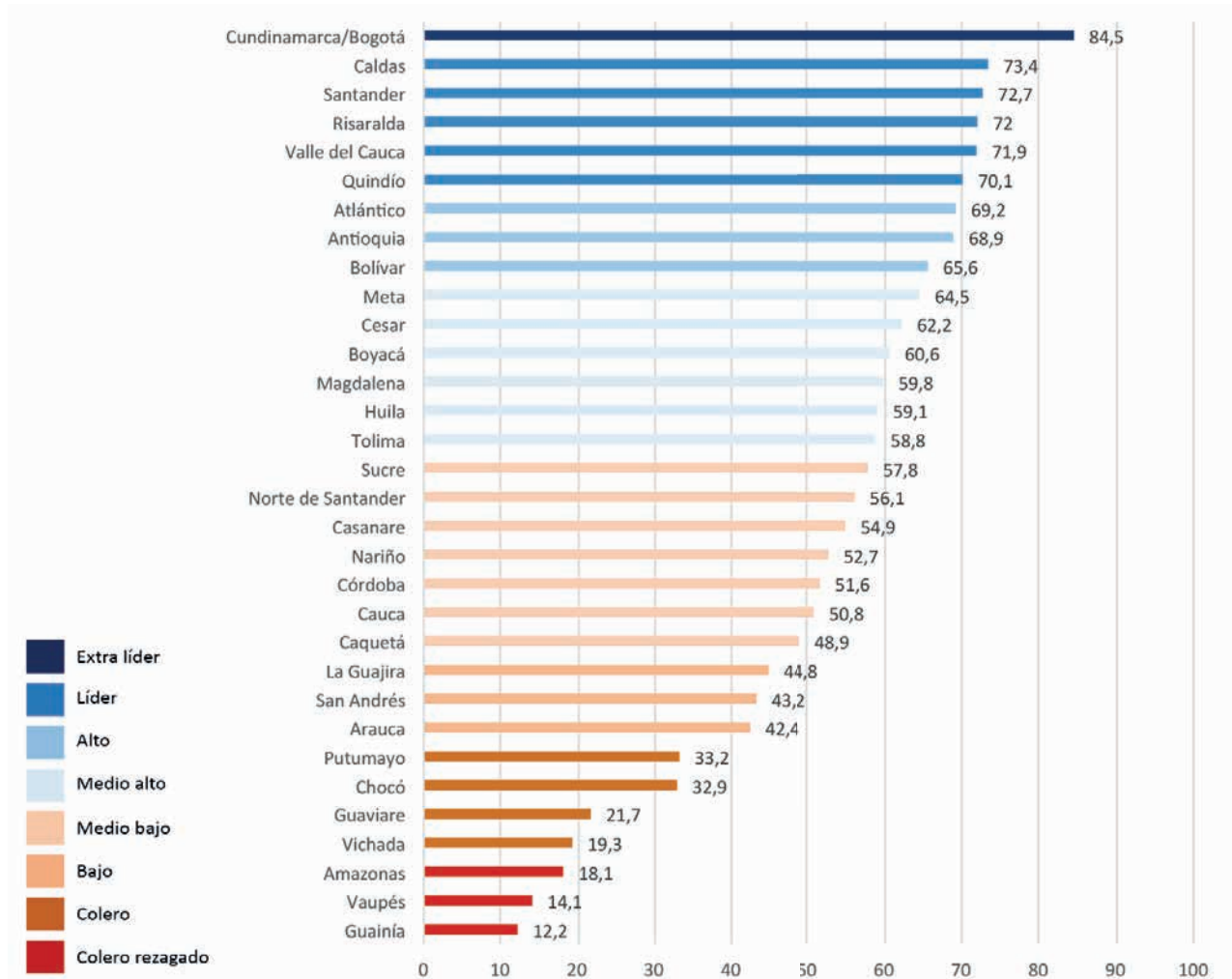


## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

54

*Ilustración 24 Resultados en el factor Infraestructura del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)*



Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

En este factor Bogotá-Cundinamarca también se posiciona como “Extra líder”, fundamentalmente por sus altas coberturas en acueducto, alcantarillado y energía, la penetración y velocidad del servicio de internet, y en menor medida, por la densidad de vías (secundarias y terciarias) en el territorio. Entre tanto, sus mayores desafíos se encuentran relacionados con indicadores como las altas distancias a los puertos marítimos, la dotación de camas hospitalarias (en relación con el tamaño de la población), así como el costo del servicio de energía eléctrica.

Meta registra la segunda mejor ubicación dentro de los territorios de la Región Central (casilla 10, en el rango “alto”), registrando buenos desempeños en variables como dotación de infraestructura vial primaria pavimentada (en relación con el número de habitantes) y las infraestructuras sociales en proceso de construcción. Entre tanto, sus mayores desafíos se encuentran relacionados con la cobertura y el costo del servicio de energía, la distancia a los puertos, así como la densidad de vías (secundarias y terciarias) en el territorio.



Boyacá, por su parte, alcanzó la decimosegunda posición en el factor, resultado que lo ubica en el rango “medio alto”. Al igual que Meta destaca por su desempeño en indicadores su red vial primaria pavimentada (en relación con el número de habitantes) y las infraestructuras sociales en proceso de construcción; mientras que sus retos prioritarios se relacionan con mejorar la calidad de conexión a internet, los altos costos en el servicio de energía eléctrica, así como en la distancia a puertos marítimos.

Finalmente, Tolima también alcanzó un desempeño “medio alto” al ocupar la posición 15. Sus mejores resultados están asociados a una densidad media en materia de vías (secundarias y terciarias) en el territorio. De otra parte, si bien existen desafíos en la mayor parte de los temas evaluados en el factor, los más críticos también se relacionan con mejorar la calidad de conexión a internet, los altos costos en el servicio de energía eléctrica, así como en su baja capacidad de operación aeroportuaria.

#### **1.1.2.2.3. Factor capital humano**

El factor capital humano es el que más peso tiene dentro del Escalafón de la CEPAL. Entre los temas que evalúa se destacan por su importante aporte (84% del total del factor) las habilidades y competencias (orientadas básicamente al trabajo), las buenas condiciones de salud de sus habitantes, así como la educación en los diferentes niveles. Aportes menores son realizados por los indicadores en materia de población y género.

Bogotá-Cundinamarca también se posiciona en el primer lugar de este factor y conserva la etiqueta de “Extra líder”, fundamentalmente por su buen desempeño en indicadores como las competencias para el trabajo de sus habitantes (informáticas y de segundo idioma), las coberturas en salud (tanto en régimen contributivo como subsidiado), así como en calidad de su educación media y superior. Sin embargo, la región presenta oportunidades de mejora vinculados a indicadores de cobertura en educación básica y media.

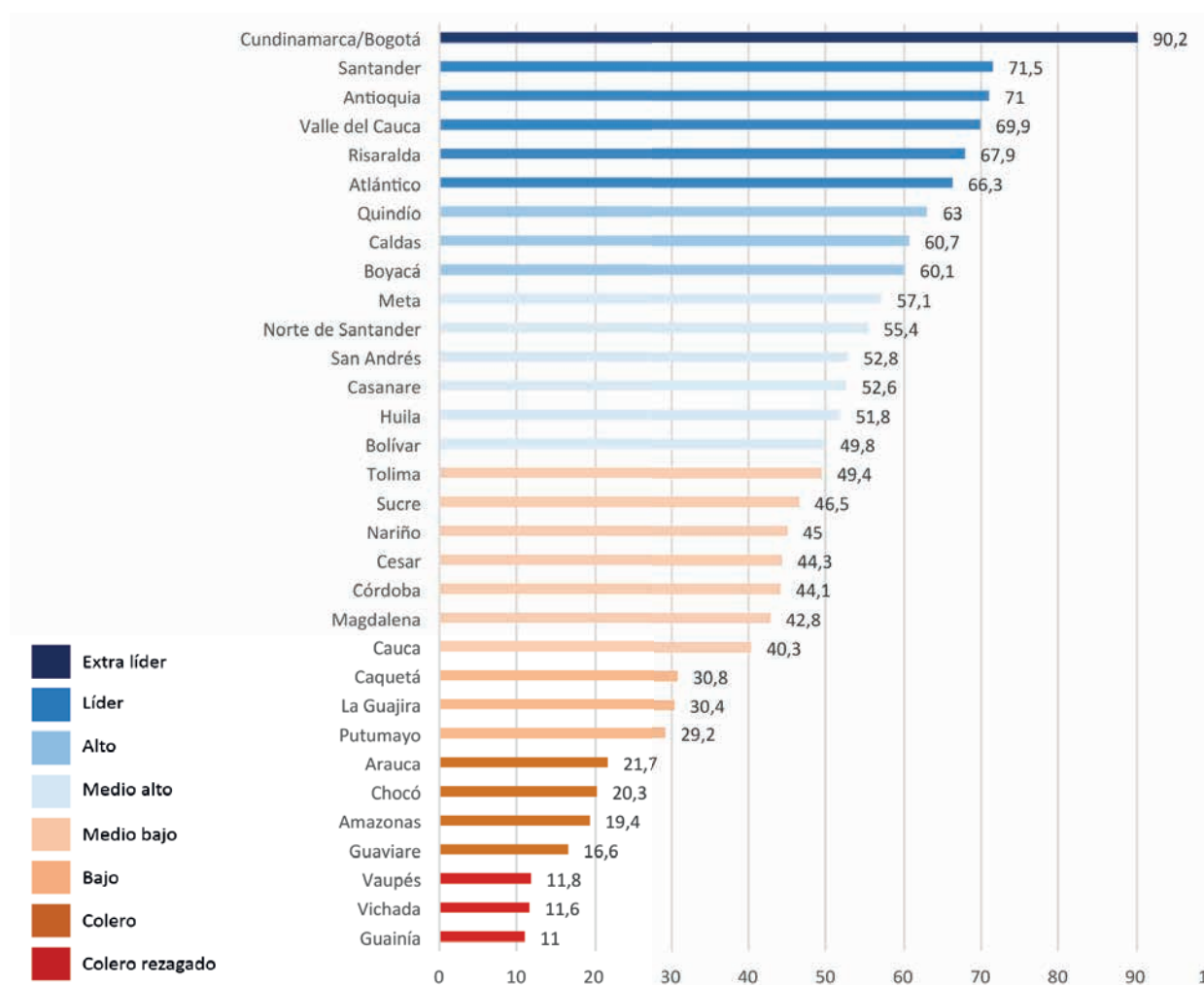
Boyacá registra la segunda mejor ubicación dentro de los territorios de la Región Central (casilla 9, en el rango “alto”), registrando buenos desempeños en competencias para el trabajo como el bilingüismo, en materia de salud de sus habitantes (altas tasas de esperanza de vida y bajas tasas de mortalidad infantil) y en la calidad de su educación media y superior. Entre tanto, sus mayores desafíos se encuentran relacionados con mejorar las competencias informáticas para el trabajo, la cobertura en educación básica y media, y las altas tasas de dependencia económica.

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

56

**Ilustración 25 Resultados en el factor Capital Humano del Escalafón de Competitividad  
CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)**



Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

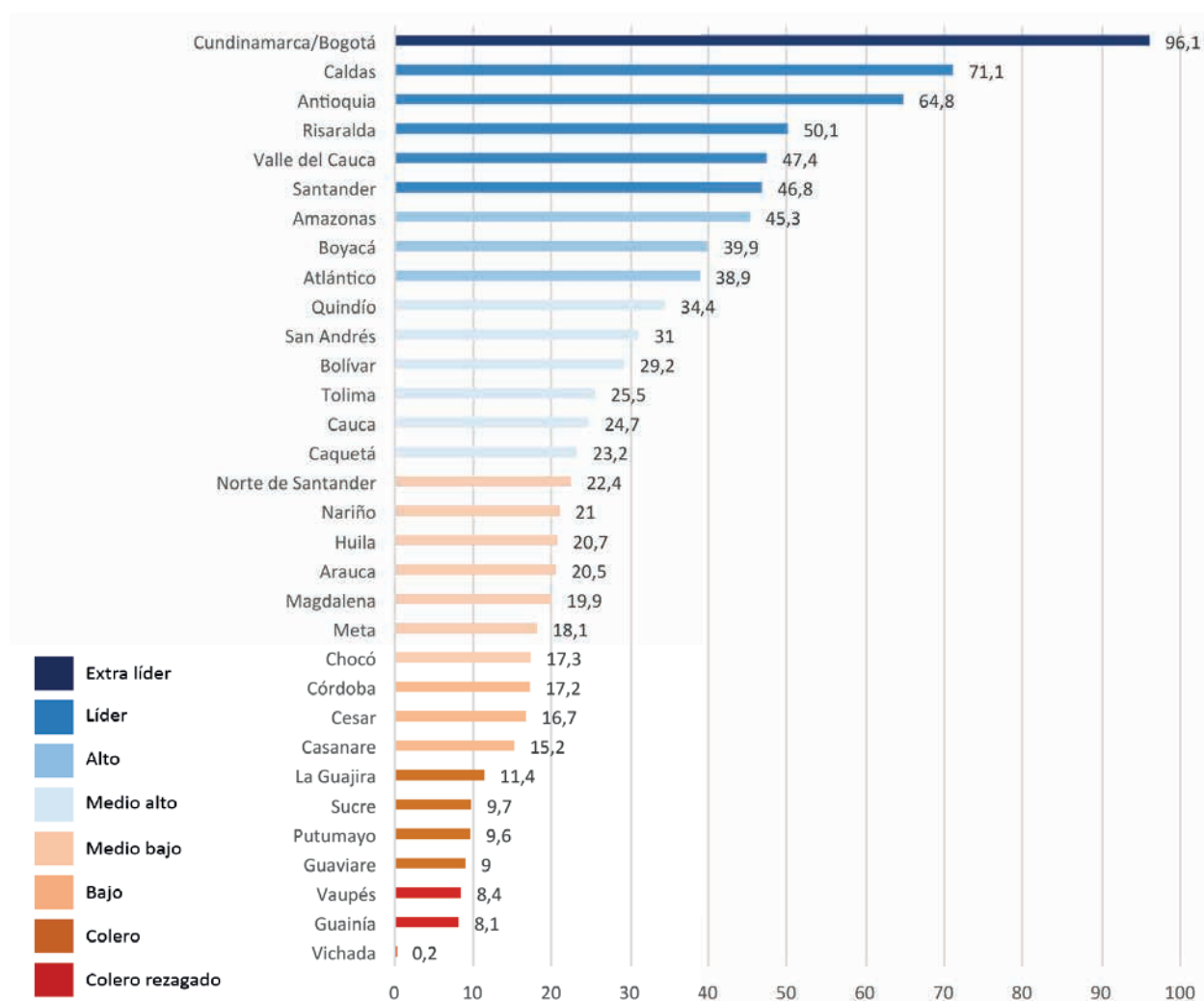
El departamento del Meta alcanzó la décima posición en el factor (justo detrás de Boyacá), resultado que también lo ubica en el rango “alto”. Destaca por su desempeño en indicadores asociados a competencias informáticas básicas de su población o las coberturas en educación básica y media; mientras que sus retos prioritarios se relacionan con mejorar el bilingüismo entre su fuerza laboral o su desempeño en materia de condiciones de salud (por ejemplo en mortalidad infantil).

Finalmente Tolima, si bien alcanzó un desempeño “medio alto”, ocupa una posición rezagada (16). Sus mejores resultados están asociados a la alta tasa de personas graduadas de educación superior (en relación con el número de habitantes). De otra parte, si bien existen desafíos en la mayor parte de los temas evaluados en el factor, los más críticos se relacionan con la creación de competencias básicas (tanto a nivel informático como de segundo idioma), el mejoramiento de las condiciones de salud (por ejemplo en mortalidad infantil), así como en el incremento de la calidad de esa educación superior.

#### 1.1.2.2.4. Factor ciencia, tecnología e innovación

El factor ciencia, tecnología e innovación es el segundo que más aporta al Escalafón, y se encuentra altamente determinado por el desempeño de los territorios en materia de producción científica (fundamentalmente en términos de publicaciones indexadas y grupos de investigación activos) y de innovación (asociado con patentes e inversión en actividades de CTi), ya que en conjunto explican el 73,6% de sus resultados. El tercer aporte es realizado por los indicadores en el tema de capital humano en ciencia y tecnología.

**Ilustración 26 Resultados en el factor Ciencia, Tecnología e Innovación del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)**



Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

En este factor Bogotá-Cundinamarca también se posiciona como “Extra líder”, fundamentalmente por su alta producción científica (en términos de revistas indexadas, grupos de investigación e investigadores activos), así como en sus altos índices de patentes e inversión en ciencia, tecnología, innova-

ción, investigación y desarrollo (relativizados por sus habitantes). Entre tanto, sus mayores desafíos se encuentran relacionados con indicadores como los salarios promedio y tasas de ocupación en ciencias e ingenierías.

Boyacá registra la segunda mejor ubicación dentro de los territorios de la Región Central (casilla 8, en el rango “medio alto”), registrando buenos desempeños en variables como grupos activos de investigación y las tasas de personal en empresas dedicadas a actividades de ciencia, tecnología e innovación. Entre tanto, sus mayores desafíos se encuentran relacionados con promover la inversión en ciencia, tecnología, innovación, investigación y desarrollo (relativizada por sus habitantes) y la ocupación en ciencias e ingeniería.

Tolima, por su parte, alcanzó la decimotercera posición en el factor, resultados que lo ubican en el rango “medio bajo”. Tiene un desempeño medio alto en materia de patentes y en graduados de maestrías y doctorados (en relación con el tamaño de su población); mientras que sus retos prioritarios se relacionan con mejorar sus estándares de producción científica (en términos de revistas indexadas, grupos de investigación e investigadores activos).

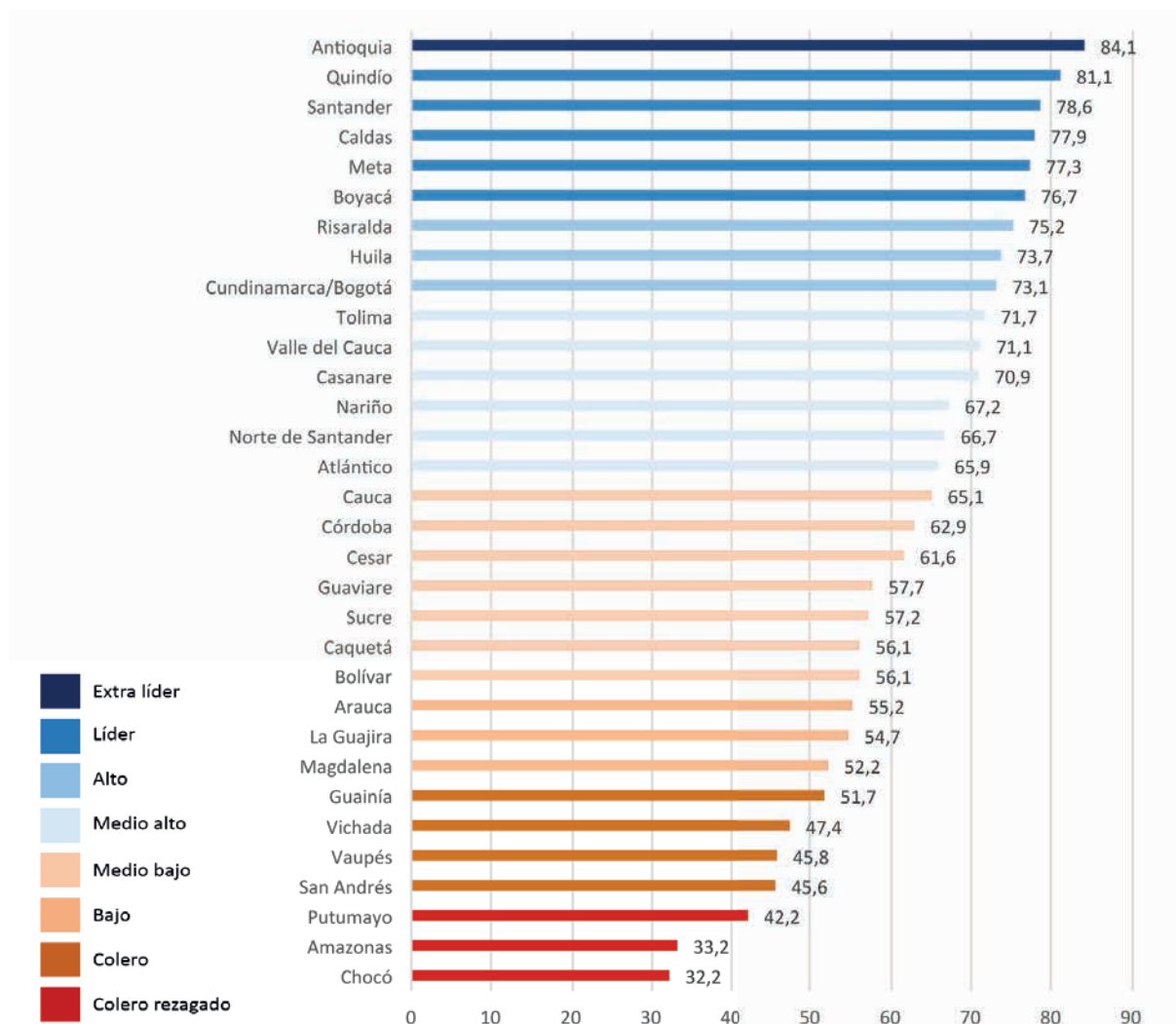
Finalmente, Meta registra uno de los menores desempeños en el factor evaluado, alcanzando el rango “bajo” y ocupando la posición 21. Entre los aspectos positivos se rescatan las buenas tasas de ocupación en ciencias e ingeniería; mientras que los desafíos se extienden en todos los indicadores relativos a los temas de producción científica (en términos de revistas indexadas, grupos de investigación e investigadores activos) y de patentes e inversión en ciencia, tecnología, innovación, investigación y desarrollo.

#### **1.1.2.2.5. Factor instituciones, gestión y finanzas públicas**

El factor instituciones, gestión y finanzas públicas es el que menos peso tiene dentro del Escalafón de la CEPAL. Entre los temas que evalúa se destaca el de transparencia (fundamentalmente de las gobernaciones y contralorías) que registra cerca de la mitad (47%) del total del aporte del factor al Escalafón. Aportes menores son realizados por los indicadores en materia de gestión y finanzas públicas.

En este factor Meta se posiciona en el primer lugar entre los territorios que conforman la Región Central, siendo catalogado como “Líder” y ocupando la casilla 5. Sus buenos resultados son consecuencia de su buen desempeño en indicadores como transparencia de la gobernación y contraloría departamental, gobierno abierto y desempeño fiscal de sus municipios. Sin embargo, también registran oportunidades de mejora vinculados a indicadores de desempeño fiscal e integral de su capital, así como en todos los frentes de seguridad ciudadana (hurtos, secuestros, homicidios y desplazamiento poblacional).

**Ilustración 27 Resultados en el factor Instituciones, Gestión y Finanzas Públicas del Escalafón de Competitividad CEPAL 2015 – Puntajes y niveles de la competitividad (Base 100)**



Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

Boyacá registra la segunda mejor ubicación dentro de los territorios de la región (casilla 6, también en el rango “líder”), registrando buenos desempeños en algunos indicadores de seguridad ciudadana (desplazamiento y homicidios), gobierno abierto (en todos los niveles territoriales) y de desempeño integral municipal. Entre tanto, sus mayores desafíos se encuentran relacionados con mejorar las capacidades instaladas para la evacuación de casos en la justicia ordinaria, el desempeño fiscal de sus municipios y la transparencia de entidades de control.

Bogotá-Cundinamarca alcanzó la novena posición en el factor, resultado que lo ubica en el rango “alto”. Destaca por su desempeño en indicadores asociados al desempeño fiscal e integral de sus municipios; mientras que sus retos prioritarios se relacionan con la transparencia de sus contralorías, la evacuación de casos en la justicia ordinaria, así como el gobierno abierto de municipios y gobernación.

Finalmente Tolima, que también alcanzó un desempeño “alto”, una posición por detrás de Bogotá-Cundinamarca (10). Sus mejores resultados están asociados a los índices de gobierno abierto de gobernación y municipios. De otra parte, si bien existen desafíos en la mayor parte de los temas evaluados en el factor, los más críticos se relacionan con el desempeño fiscal e integral de sus territorios, así como en materia de seguridad ciudadana (mayoritariamente hurtos, secuestros y desplazamiento poblacional).

## 1.2. DOFA competitivo de la Región Central

A continuación se presenta un análisis DOFA derivado del diagnóstico previo. Sobre el particular resulta importante mencionar que tanto fortalezas y debilidades, como oportunidades y amenazas se recogen para el conjunto de la Región Central. Las primeras de estas son el resultado del ejercicio comparado con otras regiones de estructura similar en el país que fue recogido en páginas previas, mientras que las oportunidades y amenazas se plantean transversalmente en función de las condiciones coyunturales y estructurales que atraviesa el país en materia económica, institucional y ambiental.

### 1.2.1. Fortalezas y debilidades competitivas

En esta primera sección se presentan las fortalezas y debilidades identificadas para la competitividad de la Región Central, desagregadas por cada uno de los tres (3) factores y diez (10) pilares del IDC que fueron evaluados en el ejercicio de diagnóstico cuantitativo. Estos resultados, que reconocen las brechas existentes entre los 5 territorios, fueron validados y precisados con actores estratégicos de la región en diferentes espacios de consulta y retroalimentación.

En este sentido, se debe precisar que estos dos elementos del DOFA corresponden a los **aspectos internos** que inciden de manera directa en la competitividad territorial. Es decir, se trata de aquellos elementos **sobre los que los actores (públicos y privados) del territorio tienen capacidad de ajuste**, bien sea potenciando las fortalezas o solucionando los problemas que causan las debilidades. Para el caso del presente ejercicio, las debilidades son presentadas en la forma de retos estratégicos, de tal forma de que la RAPE – Región Central pueda identificar, de manera más precisa, acciones prioritarias para una agenda de competitividad del conjunto de los 5 territorios.

**Tabla 6 Fortalezas y debilidades competitivas de la Región Central en el factor condiciones básicas**

DIMENSIÓN	FORTALEZAS MAYORES	RETOS PRIORITARIOS
Instituciones	- Niveles delictivos bajos en materia de homicidios y extorsión en relación con el resto del país (con excepción de Meta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el desempeño de las administraciones públicas, en términos de gestión y capacidad administrativa, y reducir las disparidades en materia de autonomía y desempeño fiscal entre los territorios de la Región Central</li> <li>- Fomentar transparencia de los entes de control, así como políticas de gobierno abierto en municipios y gobernaciones</li> <li>- Mejorar la eficiencia de la justicia, así como la presencia y productividad de jueces</li> </ul>

DIMENSIÓN	FORTALEZAS MAYORES	RETOS PRIORITARIOS
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas coberturas en los servicios públicos básicos (acueducto y energía)</li> <li>- Articulación directa con el mercado interno más grande del país</li> <li>- Conexión directa con uno de los aeropuertos más importantes de América Latina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la continuidad del servicio de acueducto</li> <li>- Reducir el alto costo en el servicio de energía eléctrica</li> <li>- Incrementar la dotación de red vial primaria pavimentada en función de su población, así como mejorar su estado</li> <li>- Reducir los costos y tiempos de desplazamientos a los puertos marítimos</li> <li>- Descentralizar la operación aérea de Bogotá para ofrecer mayores oportunidades de conectividad por dicha vía</li> <li>- Reducir las altas brechas (entre Bogotá y el resto de departamentos) asociadas a conectividad a internet, y mejorar las condiciones de velocidad para dicho acceso</li> </ul>
Tamaño de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En conjunto consolidan el mayor mercado del país y una de las más exportadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avanzar en la convergencia entre Bogotá y los departamentos en materia de aporte a la generación de valor agregado regional</li> <li>- Mejorar la orientación exportadora de algunos de sus territorios (fundamentalmente de Tolima y Boyacá)</li> </ul>
Educación básica y media	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos niveles de cobertura neta en educación preescolar, secundaria y media</li> <li>- Buen desempeño en las pruebas Saber (5 y 11) en Bogotá, Boyacá y Cundinamarca. En Tolima y Meta los resultados fueron medios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los indicadores en materia de cobertura neta en educación primaria (en todos los territorios, exceptuando Meta)</li> <li>- En algunos territorios (Boyacá, Bogotá y Cundinamarca) resulta prioritario reducir las brechas en el desempeño entre colegios públicos y privados</li> <li>- Lograr desempeños excelentes de los estudiantes en pruebas de Estado (en Tolima y Meta, principalmente)</li> <li>- Mejorar los espacios en aulas y reducir número de alumnos por docente</li> </ul>
Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenos indicadores en materia de desempeño en salud (mortalidad infantil o por anemia, o mortalidad materna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar los niveles de cobertura en salud, tanto en términos de aseguramiento (en especial fuera de Bogotá), así como en acceso a camas en hospitales y para servicios especializados (para el conjunto de la RC)</li> <li>- Baja inversión en protección integral a primera infancia (fuera de Bogotá)</li> </ul>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenos protocolos y equipamientos adecuados para la disposición de residuos sólidos</li> <li>- Menor nivel de vulnerabilidad ante desastres naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la certificación de empresas en la norma ISO 14001</li> <li>- Mejorar los estándares de uso adecuado del suelo rural</li> </ul>

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).



# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

## BALANCE

62

**Tabla 7 Fortalezas y debilidades competitivas de la Región Central en el factor eficiencia**

DIMENSIÓN	FORTALEZAS MAYORES	RETOS PRIORITARIOS
Eficiencia de los mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidades para el pago de impuestos</li> <li>- En general, existen altas tasas globales de participación en el mercado laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir la brecha entre Bogotá y el resto de territorios que conforman la Región Central, fundamentalmente en materia de profundidad y penetración del sistema financiero, formalidad en el mercado laboral, así como en trámites para apertura de empresas y permisos de construcción</li> <li>- Reducir la alta carga tributaria para las empresas</li> <li>- Mejorar los índices de apertura comercial de la actividad productiva local</li> </ul>
Educación superior y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajos índices de deserción escolar en educación superior</li> <li>- Buen desempeño en las pruebas saber pro en la mayor parte de territorios (elemento en el que Tolima debe mejorar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la cobertura de instituciones de educación superior con acreditación de alta calidad</li> <li>- Reducir las altas brechas en el manejo de segundo idioma entre Bogotá y el resto de territorios</li> <li>- Promover una mayor cobertura de programas de formación técnica y tecnológica (principalmente fuera de Bogotá)</li> <li>- Mejorar la calidad de los docentes de educación superior en departamentos diferentes a Bogotá</li> </ul>

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

**Tabla 8 Fortalezas y debilidades competitivas de la Región Central en el factor sofisticación e innovación**

DIMENSIÓN	FORTALEZAS MAYORES	RETOS PRIORITARIOS
Sofisticación y diversificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con el mercado más sofisticado del país en términos del aparato productivo</li> <li>- Existe evidencia de una diversificación media de los mercados de destino de exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir las altas brechas entre el grado de sofisticación del aparato productivo de Bogotá con relación al de los departamentos y promover encadenamientos entre los territorios</li> <li>- Promover una mayor diversificación de la canasta exportadora de los territorios, fundamentalmente en regiones altamente dependientes de recursos minero energéticos (como es el caso del Meta)</li> </ul>
Innovación y dinámica empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta presencia de grupos de investigación y registro de patentes o publicación en revistas indexadas (fundamentalmente en Bogotá)</li> <li>- Altos niveles de inversión en actividades de CTI e I+D (fundamentalmente en Bogotá)</li> <li>- Altas tasas de natalidad empresarial en Bogotá y presencia de grandes y medianas compañías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir las amplias brechas que existen entre Bogotá y el resto de territorios en todos los frentes de innovación y dinámica empresarial</li> <li>- Alta concentración de las dinámicas de innovación en Bogotá que limitan la réplica de este tipo de buenas prácticas en el resto del territorio</li> <li>- Altas brechas entre Bogotá y los departamentos en materia de dinámica y aglomeración empresarial, así como de grandes y medianas compañías</li> </ul>

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

### 1.2.2. Oportunidades y amenazas competitivas

Las oportunidades y amenazas de una matriz DOFA corresponden a los **aspectos externos** que afectan a la competitividad territorial, pero sobre los que los actores (públicos y privados) del territorio no tienen capacidad de incidir, por lo cual, sus estrategias deberán orientarse al aprovechamiento de las oportunidades o a la evasión de las amenazas.

Las oportunidades y amenazas son presentadas para el conjunto de la Región Central, en la medida que se trata de elementos del entorno que afectan, de manera transversal, al conjunto de la plataforma competitiva del territorio. En este contexto, resulta conveniente mencionar que tanto las oportunidades como las amenazas se han clasificado en tres grandes dimensiones:

- **Económica:** que da cuenta de las condiciones del entorno macroeconómico nacional y mundial y que imponen ciertas restricciones al desempeño de las actividades productivas del territorio.
- **Institucional:** que señala las condiciones del entorno político y social en la región y que pueden determinar la implementación (o no) de políticas y acciones estratégicas para en determinados pilares estructurales de la competitividad territorial.
- **Ambiental:** relacionada con las condiciones del entorno natural, fundamentalmente asociados con el cambio climático y sus efectos.

**Tabla 9 Oportunidades y amenazas competitivas para la Región Central**

DIMENSIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los bajos precios del petróleo podrían crear condiciones para promover la reconversión productiva de algunos territorios de la Región</li> <li>- Orientación de parte de la producción nacional hacia mercados internacionales como consecuencia de la devaluación del peso</li> <li>- Pronósticos de crecimiento económico favorables para la economía colombiana, así como la relativa estabilidad de la inflación (a pesar del incumplimiento de la meta de inflación objetivo) pueden ser aún atractivas para llevar a cabo negocios de gran envergadura</li> <li>- Mejor posición competitiva de la producción local ante el encarecimiento de productos importados</li> <li>- Consolidación y aprovechamiento de la Alianza del Pacífico y de otros escenarios de integración comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajos precios del precio del petróleo y demás commodities en los mercados internacionales</li> <li>- Incremento de la prima de riesgo para la economía colombiana</li> <li>- Posible efecto contagio derivado de las condiciones desfavorables en otros países de la región</li> <li>- Disminución de la inversión extranjera directa en el país y la región (fundamentalmente en sectores altamente estratégicos como el petrolero)</li> <li>- Desaceleración en la demanda de bienes y servicios por parte de los socios comerciales</li> <li>- Endurecimiento de las condiciones financieras a nivel internacional</li> <li>- Excesiva devaluación del peso frente al dólar, que derive en consecuentes presiones inflacionarias</li> <li>- Contracción en la demanda interna, como consecuencia de un reacomodamiento ante las condiciones macroeconómicas</li> </ul>

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

64

DIMENSIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las nuevas concesiones viales (de cuarta generación) que mejorarán las condiciones de conexión entre la Región Central y los puertos marítimos</li> <li>- Ingreso del país a la OCDE</li> <li>- Culminación favorable del proceso de paz y puesta en marcha de una agenda de post-conflicto</li> <li>- Planes de desarrollo departamentales y municipales en proceso de elaboración y concertación</li> <li>- Agenda nacional de apoyo a la transformación productiva en una escala territorial</li> <li>- Incentivos tributarios del orden nacional para algunos sectores estratégicos de la Región Central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustes fiscales de corto, mediano y largo plazo en el orden nacional que reduzcan recursos para los territorios</li> <li>- Cambios en las reglas de juego, tales como reformas tributarias, cambios en la regulación de inversión de capitales, entre otros</li> <li>- Falta de articulación en el diseño e implementación de políticas al interior de la RAPE</li> <li>- Infraestructura vial y de puertos deficiente en muchas regiones del país</li> <li>- Contrabando e informalidad en algunos sectores sensibles de la actividad productiva regional</li> <li>- Falta de compromiso empresarial por una agenda estratégica competitiva para la Región Central</li> <li>- Profundización de la crisis política y económica de Venezuela</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustitución de cultivos ilícitos por nuevos productos y con estándares de tecnificación</li> <li>- Articulación de los lineamientos de ordenamiento territorial en las escalas departamentales</li> <li>- Agenda mundial por el desarrollo sostenible que pone en primer lugar de la agenda al cambio climático y la preservación de fuentes hídricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta vulnerabilidad ante el cambio climático, tanto en épocas de extrema sequía como en temporadas invernales</li> <li>- Normatividad flexible que no ponga límites a las zonas y condiciones de explotación minera</li> <li>- Inseguridad alimentaria derivada de los cambios en las condiciones climáticas y productivas</li> <li>- Proliferación de epidemias de graves afectaciones a la salud humana</li> </ul>

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

### 1.2.3. Análisis del DOFA competitivo de la Región Central

El análisis del diagnóstico DOFA de la Región Central de Colombia se realiza en dos etapas. En la primera se contrastan las Fortalezas y Oportunidades del territorio, frente a sus respectivas Debilidades y Amenazas, en la perspectiva de identificar un listado preliminar de líneas temáticas estratégicas de trabajo para una agenda de competitividad en la RAPE – Región Central. Este ejercicio es el resultado de la elaboración de una Matriz DOFA cruzada territorial.

En la segunda etapa se evalúa el grado de importancia estratégica que tendría cada una de las líneas temáticas identificadas, de cara al mejoramiento de la plataforma competitiva territorial, las condiciones de vida y el ingreso de los habitantes de la Región Central. Para tal fin, se realizaron consultas en grupos focales que permitieron conocer las opiniones y valoraciones de actores institucionales, gremiales y académicos de la región en relación con estos aspectos.

#### 1.2.3.1. Matriz DOFA cruzada: identificación de líneas estratégicas de intervención

El cruce entre las Fortalezas y Debilidades de la Región Central de Colombia frente a sus respectivas Oportunidades y Amenazas, permite la identificación de áreas específicas (estrategias) en las que se

requieren acciones prioritarias y proyectos estructurantes para mejorar la competitividad territorial. En este sentido, las tablas 10 a 12 presentan las Matrices DOFA de cada uno de los tres (3) factores del IDC, con los resultados del ejercicio de cruce mencionado.

Para una adecuada interpretación de dichos resultados, se debe tener en cuenta lo siguiente: cada una de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas allí referenciadas está numerada, lo que permite codificar el cruce de las dos primeras con las dos últimas. Dicho cruce se expresa en los cuadrantes internos de la matriz, a través de lo que se han denominado “Posiciones FO, FA, DO y DA”: la posición FO corresponde al cruce entre Fortalezas y Oportunidades, FA al cruce entre Fortalezas y Amenazas, DO entre Debilidades y Oportunidades, y DA entre Debilidades y Amenazas. El resultado del cruce descrito es la identificación de líneas temáticas para una agenda de competitividad regional.

A manera de ejemplo, si en la matriz DOFA del factor Condiciones Básicas se cruzan las Debilidades No. 1 (Mejorar desempeño de administraciones públicas en gestión y capacidad administrativa, y reducir disparidades en autonomía y desempeño fiscal) y No. 2 (Fomentar transparencia, así como políticas de gobierno abierto en municipios y gobernaciones) con las Oportunidades No. 8 (Proceso de paz y puesta en marcha de una agenda de post-conflicto) y No. 9 (Nuevos Planes desarrollo departamentales y municipales), al interior de la “Posición DO” se propone como línea temática de la agenda competitiva regional la ***“Convergencia y buenas prácticas en materia administrativa y fiscal”***, la cual se codifica como “(D1 y D2 : O8 y O9)”.

## ANÁLISIS CRUZADO DEL DOFA DE LA REGIÓN CENTRAL - FACTOR CONDICIONES BÁSICAS

ANÁLISIS CRUZADO DEL DOFA DE LA REGIÓN CENTRAL - FACTOR CONDICIONES BÁSICAS			
	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES (En clave de Retos)	FORTALEZAS
1	Bajos precios del petróleo podrían crear condiciones para reconversión olivícola.	Mejorar desempeño de administraciones públicas en gestión y capacidad administrativa, y reducir disparidades en autonomía y desempeño fiscal	Niveles delictivos bajos en materia de homicidios y extorsión en relación con el resto del país (con excepción de Meta)
2	Orientación hacia mercados internacionales como consecuencia de la devaluación del peso	Fomentar transparencia, así como políticas de gobierno abierto en municipios y gobernaciones	Buenas coberturas en los servicios públicos básicos (acueducto y energía)
3	Pronósticos de crecimiento favorables Colombia y relativa estabilidad de la inflación pueden ser aún atractivos para negocios	Mejorar la eficiencia de la justicia, así como la presencia y productividad de jueces	Articulación directa con el mercado interno más grande del país
4	Mayor competitividad local ante encarecimiento productos importados	Mejorar la continuidad del servicio de acueducto	Conexión directa con uno de los aeropuertos más importantes de AL
5	Aprovechamiento de Alianza del Pacífico y otros escenarios de integración	Reducir el alto costo en el servicio de energía eléctrica	La RC concentra el mayor mercado del país y una de las más exportadoras
6	Nuevas concesiones viales (4G) que mejoran conexión con puertos marítimos	Incrementar dotación (en func. de población) y mejorar estado red vial primaria pavimentada	Altos niveles de cobertura neta en educación preescolar, secundaria y media
7	Ingreso del país a la OCDE	Reducir los costos y tiempos de desplazamientos a los puertos marítimos	Buen desempeño en pruebas Saber (5 y 11) en Bogotá, Boyacá y C/marca
8	Proceso de paz y puesta en marcha de una agenda de post-conflicto	Descentralizar operación aérea de Bogotá mejoraría oportunidades de conectividad	Buen desempeño en salud (mortalidad infantil o por anemia, o materna)
9	Nuevos Planes desarrollo departamentales y municipales	Reducir altas brechas (entre Bogotá y el resto de departamentos) asociadas a conectividad a internet, y mejorar condiciones de velocidad del mismo	Buenos protocolos y equipamientos adecuados para la disposición de residuos sólidos
10	Agenda nacional de apoyo a la transformación productiva	Convergencia entre Bogotá y los dptos. en materia de generación de vr. Agreq.	Menor nivel de vulnerabilidad ante desastres naturales
11	Incentivos tributarios en el país para algunos sectores estratégicos de la RC	Mejorar orientación exportadora de sus territorios (fund. en Tolima y Boyacá)	
12	Sustitución de cultivos ilícitos por nuevos productos (con tecnificación)	Mejorar resultados de cobertura neta en educación primaria (excep. Meta)	
13	Articulación de lineamientos de ordenamiento territorial en escalas locales.	Reducir brechas colegios públicos y privados (Boyacá, Bogotá y C/marca)	
14	Agenda mundial por desarrollo sostenible	Lograr desempeños excelentes pruebas Estado Educac. Básica (Tolima y Meta)	
1	Bajos precios del petróleo y demás commodities en los mercados internacionales	(D1, D2 y D3 : 08 y 09) = Convergencia y buenas prácticas en materia administrativa y fiscal	(F1, F2, F3, F4, F5, F8 y F9 : 02, 04, 05, 06, 07, 08, 09 y 013) = Mejoramiento de la infraestructura vial y de servicios básicos
2	Incremento de la prima de riesgo para la economía colombiana	(D4, D5, D6, D7, D8, D16 y D17 : 02, 04, 05, 06, 07, 08, 09 y 013) = Mejoramiento de la infraestructura vial y de servicios básicos	(F1, F3, F4 y F5 : 01, 02, 03, 04, 05, 07, 08, 09, 010, 011 y 012) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región
3	Posible contagio de condiciones desfavorables en otros países de la región	(D9 : 02, 05, 07, 08, 09, 010 y 011) = Inclusión y convergencia en TICs	(F1, F3, F4 y F5 : 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 010 y 011) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales
4	Disminución IED en el país y la región	(D10 : 01, 02, 03, 04, 05, 07, 08, 09, 010, 011 y 012) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región	(F1, F6, F7 y F8 : 07, 08, 09, 010, 012 y 014) = Mejoramiento de la calidad en educación básica y secundaria
5	Desaceleración en la demanda de bienes y servicios por parte de los socios comerciales	(D11 : 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 010 y 011) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales	(F1, F2, F9 y F10 : 05, 07, 08, 09, 012, 013 y 014) = Preservación y uso sostenible de los recursos naturales
6	Endurecimiento de las condiciones financieras a nivel internacional	(D12, D13, D14 y D15 : 07, 08, 09, 010, 012 y 014) = Mejoramiento de la calidad en educación básica y secundaria	
7	Excesiva devaluación del peso frente al dólar, que genere presiones inflacionarias	(D18 y D19 : 05, 07, 08, 09, 012, 013 y 014) = Preservación y uso sostenible de los recursos naturales	
8	Contracción en la demanda interna ante nuevas condiciones macroecon.		
9	Ajustes fiscales en el orden nacional que reduzcan recursos para territorios	(D1, D2 y D3 : A1, A2, A3, A4, A6, A7, A9, A10 y A11) = Convergencia y buenas prácticas en materia administrativa y fiscal	(F1, F2, F3, F4, F5, F8 y F9 : A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A14 y A16) = Mejoramiento de la infraestructura vial y de servicios básicos
10	Cambios en reglas de juego (reformas tributarias, regulación inversión de capitales, etc.)	(D4, D5, D6, D7, D8, D16 y D17 : A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A14 y A16) = Mejoramiento de la infraestructura vial y de servicios básicos	(F1, F3, F4 y F5 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16 y A17) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales
11	Falta de articulación en diseño e implementación políticas la RC	(D9 : A3, A6, A7, A9, A10, A11, A12 y A14) = Inclusión y convergencia en TICs	
12	Infraestructura vial y de puertos deficiente en muchas regiones del país	(D11 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16 y A17) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales	
13	Contrabando e informalidad en algunos sectores sensibles de la actividad productiva regional		
14	Falta de compromiso empresarial por agenda de competitividad para la RC	(D10 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15 y A17) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región	
15	Profundización de la crisis política y económica de Venezuela	(D12, D13, D14 y D15 : A9, A10, A11 y A19) = Mejoramiento de la calidad en educación básica y secundaria	
16	Alta vulnerabilidad ante cambio climático (en sequía e invierno)		
17	Normatividad flexible para explotación minera		
18	Inseguridad alimentaria por cambios en condiciones climáticas y productivas	(D18 y D19 : A1, A9, A10, A11, A14, A16, A17, A18, y A19) = Preservación y uso sostenible de los recursos naturales	(F1, F2, F9 y F10 : A1, A9, A10, A11, A14, A16, A17, A18, y A19) = Preservación y uso sostenible de los recursos naturales
19	Proliferación de epidemias de graves afectaciones a la salud humana		

**Tabla 11 Matriz DOFA Cruzada: identificación de Líneas Temáticas preliminares para una Agenda de Competitividad de la Región Central en el factor Eficiencia**

		DEBILIDADES (En clave de Retos)		FORTALEZAS	
ANÁLISIS CRUZADO DEL DOFA DE LA REGIÓN CENTRAL - FACTOR EFICIENCIA	1	Reducir brecha (Bogotá Vs. Resto) en profundidad y penetración sistema financiero, formalidad mercado laboral y trámites para negocios	1	Facilidades para el pago de impuestos	
	2	Reducir la alta carga tributaria para las empresas	2	En general, existen altas tasas globales de participación en el mercado laboral	
	3	Mejorar los índices de apertura comercial de la actividad productiva local	3	Bajos índices de deserción escolar en educación superior	
	4	Aumentar cobertura instituciones educación superior con acreditación de calidad	4	Buen desempeño en pruebas saber pro en la mayor parte de territorios (elemento en el que Tolima debe mejorar)	
	5	Reducir las altas brechas en manejo de segundo idioma (Bogotá Vs. Resto)	5		
	6	Mejorar cobertura progr. Formación técnica y tecnológica (fuera de Bogotá)	6		
	7	Mejorar la calidad de los docentes de educación superior (fuera de Bogotá)	7		
OPORTUNIDADES		POSICIÓN (DO)		POSICIÓN (FO)	
1	Bajos precios petróleo podrían crear condiciones para reconversión ptiva.	(D1, D2 y D3 : O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11 y O12) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región		(F1 y F2 : O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11 y O12) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región	
2	Orientación hacia mercados internacionales como consecuencia de la devaluación del peso				
3	Pronósticos de crecimiento favorables Colombia y relativa estabilidad de la inflación pueden ser aún atractivas para negocios	(D1, D2 y D3 : O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O10 y O11) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales		(F1 : O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O10 y O11) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales	
4	Mejor competitividad local ante encarecimiento productos importados				
5	Aprovechamiento de Alianza del Pacífico y otros escenarios de integración				
6	Nuevas concesiones Viales (4G) que mejoran conexión con puertos marítimos				
7	Ingreso del país a la OCDE	(D1 y D2 : O3, O4, O8, O9, O10, O11 y O14) = Formalización laboral y la reducción del subempleo		(F1 y F2 : O3, O4, O8, O9, O10, O11 y O14) = Formalización laboral y la reducción del subempleo	
8	Proceso de paz y puesta en marcha de una agenda de post-conflicto				
9	Nuevos Planes desarrollo departamentales y municipales				
10	Agenda nacional de apoyo a la transformación productiva				
11	Incentivos tributarios en el país para algunos sectores estratégicos de la RC	(D4, D5, D6 y D7 : O1, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11, O12 y O14) = Capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva		(F3 y F4 : O1, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11, O12 y O14) = Capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva	
12	Sustitución de cultivos ilícitos por nuevos productos (con tecnificación)				
13	Articulación de lineamientos de ordenamiento territorial en escalas dptales.				
14	Agenda mundial por desarrollo sostenible				
AMENAZAS		POSICIÓN (DA)		POSICIÓN (FA)	
1	Bajos precios del precio del petróleo y demás commodities en los mercados internacionales	(D1, D2 y D3 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15 y A17) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región		(F1 y F2 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15 y A17) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región	
2	Incremento de la prima de riesgo para la economía colombiana				
3	Posible contagio de condiciones desfavorables en otros países de la región				
4	Disminución IED en el país y la región				
5	Desaceleración en la demanda de bienes y servicios por parte de los socios comerciales				
6	Endurecimiento de las condiciones financieras a nivel internacional	(D1, D2 y D3 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16 y A17) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales		(F1 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16 y A17) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales	
7	Excesiva devaluación del peso frente al dólar, que genere presiones inflacionarias				
8	Contracción en la demanda interna ante nuevas condiciones macroecon.				
9	Ajustes fiscales en el orden nacional que reduzcan recursos para territorios				
10	Cambios en reglas de juego (reformas tributarias, regulación inversión de capitales, etc)	(D4, D5, D6 y D7 : A9, A10, A11, A14 y A19) = Capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva		(F3 y F4 : A9, A10, A11, A14 y A19) = Capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva	
11	Falta de articulación en diseño e implementac. políticas la RC				
12	Infraestructura vial y de puertos deficiente en muchas regiones del país				
13	Contrabando e informalidad en algunos sectores sensibles de la actividad productiva regional				
14	Falta de compromiso empresarial por agenda de competitividad para la RC				
15	Profundización de la crisis política y económica de Venezuela				
16	Alta vulnerabilidad ante cambio climático (en sequía e invierno)	(D1 y D2 : A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A13, A14 y A17) = Formalización laboral y la reducción del subempleo		(F1 y F2 : A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A13, A14 y A17) = Formalización laboral y la reducción del subempleo	
17	Normatividad flexible para explotación minera				
18	Inseguridad alimentaria por cambios en condiciones climáticas y productivas				
19	Proliferación de epidemias de graves afectaciones a la salud humana				



# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

## BALANCE

**Tabla 12 Matriz DOFA Cruzada: Identificación de Líneas Temáticas preliminares para una Agenda de Competitividad de la Región Central en el factor Sofisticación e Innovación**

		DEBILIDADES (En clave de Retos)		FORTALEZAS	
ANÁLISIS CRUZADO DEL DOFA DE LA REGIÓN CENTRAL - FACTOR SOFISTICACIÓN E INNOVACIÓN	1	Reducir brechas en el grado de sofisticación del aparato productivo (Bogotá Vs. Resto) y promover encadenamientos entre los territorios	1	Mercado más sofisticado del país en términos del aparato productivo	
	2	Promover diversificación canasta exportadora	2	Evidencia de diversificación media de mercados de destino de exportación	
	3	Reducir brechas en innovación y dinámica empresarial (Bogotá Vs. Resto)	3	Presencia de grupos de investigación y registro de patentes o publicación en revistas indexadas (fundamentalmente en Bogotá)	
	4	Alta concentración de dinámicas innovación en Bogotá que limitan réplica	4	Altos niveles inversión en activ. de CTI e I+D (fundamentalmente en Bogotá)	
	5	Reducir brechas en dinámica y aglomeración empresarial (Bogotá Vs. Resto)	5	Altas tasas de natalidad empresarial en Bogotá y presencia de grandes y medianas compañías	
OPORTUNIDADES		POSICION (DO)		POSICION (FO)	
1	Bajos precios petróleo podrían crear condiciones para reconversión ptiva.	(D1, D2, D3, D4 y D5 : O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11 y O12) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región		(F1, F2, F3, F4 y F5 : O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11 y O12) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región	
2	Orientación hacia mercados internacionales como consecuencia de la devaluación del peso				
3	Pronósticos de crecimiento favorables Colombia y relativa estabilidad de la inflación pueden ser aún atractivos para negocios	(D1, D2 y D5 : O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O10 y O11) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales		(F1, F2 y F5 : O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O10 y O11) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales	
4	Mejor competitividad local ante encarecimiento productos importados				
5	Aprovechamiento de Alianza del Pacífico y otros escenarios de integración				
6	Nuevas concesiones viales (4G) que mejoran conexión con puertos marítimos	(D1, D2, D3, D4 y D5 : O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11 y O12) = CTI en encadenamientos productivos estratégicos para la región		(F1, F2, F3, F4 y F5 : O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11 y O12) = CTI en encadenamientos productivos estratégicos para la región	
7	Ingreso del país a la OCDE				
8	Proceso de paz y puesta en marcha de una agenda de post-conflicto				
9	Nuevos Planes desarrollo departamentales y municipales				
10	Agenda nacional de apoyo a la transformación productiva				
11	Incentivos tributarios en el país para algunos sectores estratégicos de la RC	(D1, D3, D4 y D5 : O1, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11, O12 y O14) = Capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva		(F1, F3, F4 y F5 : O1, O3, O4, O5, O7, O8, O9, O10, O11, O12 y O14) = Capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva	
12	Sustitución de cultivos ilícitos por nuevos productos (con tecnificación)				
13	Articulación de lineamientos de ordenamiento territorial en escalas dptales.				
14	Agenda mundial por desarrollo sostenible				
AMENAZAS		POSICION (DA)		POSICION (FA)	
1	Bajos precios del petróleo y demás commodities en los mercados internacionales	(D1, D2, D3, D4 y D5 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15 y A17) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región		(F1, F2, F3, F4 y F5 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15 y A17) = Emprendimiento y generación de cadenas de valor intra-región	
2	Incremento de la prima de riesgo para la economía colombiana				
3	Posible contagio de condiciones desfavorables en otros países de la región				
4	Disminución IED en el país y la región				
5	Desaceleración en la demanda de bienes y servicios por parte de los socios comerciales	(D1, D2 y D5 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16 y A17) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales		(F1, F2 y F5 : A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16 y A17) = Internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales	
6	Endurecimiento de las condiciones financieras a nivel internacional				
7	Excesiva devaluación del peso frente al dólar, que genere presiones inflacionarias				
8	Contracción en la demanda interna ante nuevas condiciones macroecon.				
9	Ajustes fiscales en el orden nacional que reduzcan recursos para territorios				
10	Cambios en reglas de juego (reformas tributarias, regulación inversión de capitales, etc.)				
11	Falta de articulación en diseño e implementación políticas la RC	(D1, D3 y D4 : A9, A10, A11, A14 y A19) = Capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva		(F1, F3, F4 y F5 : A9, A10, A11, A14 y A19) = Capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva	
12	Infraestructura vial y de puertos deficiente en muchas regiones del país				
13	Contrabando e informalidad en algunos sectores sensibles de la actividad productiva regional				
14	Falta de compromiso empresarial por agenda de competitividad para la RC				
15	Profundización de la crisis política y económica de Venezuela				
16	Alta vulnerabilidad ante cambio climático (en sequía e invierno)	(D1, D2, D3, D4 y D5 : A1, A3, A4, A5, A8, A9, A10, A11, A13 y A14) = CTI en encadenamientos productivos estratégicos para la región		(F1, F2, F3, F4 y F5 : A1, A3, A4, A5, A8, A9, A10, A11, A13 y A14) = CTI en encadenamientos productivos estratégicos para la región	
17	Normatividad flexible para explotación minera				
18	Inseguridad alimentaria por cambios en condiciones climáticas y productivas				
19	Proliferación de epidemias de graves afectaciones a la salud humana				

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).



En síntesis, el ejercicio de análisis cruzado de la Matriz DOFA permitió la identificación de diez (10) líneas temáticas estratégicas con potencial de integrar una agenda de competitividad de la RAPE – Región Central de Colombia. Estas líneas se constituyeron en la base de trabajo para ejercicios de consulta con actores estratégicos territoriales de la Región Central, cuyos resultados son presentados en el siguiente apartado. El listado estrategias generales para una agenda de competitividad regional se destacan en el siguiente recuadro.

1. Asociaciones estratégicas territoriales para el mejoramiento de la calidad en educación básica y secundaria.
2. Agenda de capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva (formación pertinente en los niveles técnico, tecnológico y universitario).
3. Agenda regional de CTI en encadenamientos productivos estratégicos para la región.
4. Agenda de inclusión y convergencia en TICs (internet de banda ancha).
5. Agenda de convergencia y buenas prácticas en materia administrativa y fiscal.
6. Agenda de promoción del emprendimiento y la generación de cadenas de valor intra-región.
7. Agenda por el mejoramiento de la infraestructura vial y de servicios básicos.
8. Agenda por la internacionalización del aparato productivo y de inserción a cadenas globales.
9. Agenda por la formalización laboral y la reducción del subempleo.
10. Agenda por la preservación y uso sostenible de los recursos naturales.

### **1.2.3.2. Validación y priorización de líneas temáticas estratégicas**

Como se mencionó previamente, las líneas estratégicas preliminares identificadas fueron consultadas y revisadas con diferentes actores territoriales que integran la RAPE – Región Central. A continuación se describe el proceso participativo llevado a cabo para la evaluación y priorización de líneas estratégicas, así como los resultados dicho ejercicio.

#### **1.2.3.2.1. Proceso metodológico de validación y priorización de líneas temáticas estratégicas**

Los días martes 8 y jueves 10 de marzo de 2016, en la Cámara de Comercio de Ibagué y en la Cámara de Comercio de Bogotá, respectivamente, se llevaron a cabo dos grupos focales que permitieron la validación y priorización de las líneas temáticas estratégicas para una agenda de competitividad de la RAPE – Región Central. Los talleres contaron con la participación de alrededor de 50 personas entre los que se destacan actores de las administraciones públicas territoriales, así como representantes gremiales y académicos de diversas organizaciones regionales.

Los ejercicios participativos se llevaron a cabo en tres momentos: en primera instancia, el equipo

técnico del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario realizó la exposición del diagnóstico competitivo de la Región Central para las escalas inter e intra regional, con el propósito de precisar las principales fortalezas y retos competitivos del territorio (a partir de las cifras y datos disponibles en el Índice Departamental de Competitividad de la Universidad del Rosario y el Consejo Privado de Competitividad). Este ejercicio finalizó con la presentación de las líneas temáticas preliminares identificadas para la agenda competitiva de la RAPE.

En segunda instancia, se ofreció a los asistentes la oportunidad de ajustar al listado de líneas temáticas estratégicas preliminares presentado. En dicho espacio se eliminaron y adicionaron elementos al listado previamente identificado, y se complementaron algunos de los ya existentes. Los talleres finalizaron con un espacio de evaluación en el que los asistentes priorizaron las líneas temáticas estratégicas en función de los siguientes criterios:

- Su aporte al desarrollo de la plataforma competitiva de la Región Central.
- Su aporte a la elevación del ingreso per cápita, así como a la inclusión social en la Región Central.
- El margen de maniobra que tendría para su ejecución dentro una Agenda de Competitividad en la RAPE.<sup>2</sup>

A continuación se presentan la memoria fotográfica de los eventos realizados.

---

<sup>2</sup> Todas las evaluaciones se hicieron en una escala 1 a 10, donde 1 implica bajo aporte (o margen de maniobra) y 10 alto.

*Ilustración 28 Memoria fotográfica de los grupos focales realizados para la validación y priorización de líneas temáticas estratégicas*



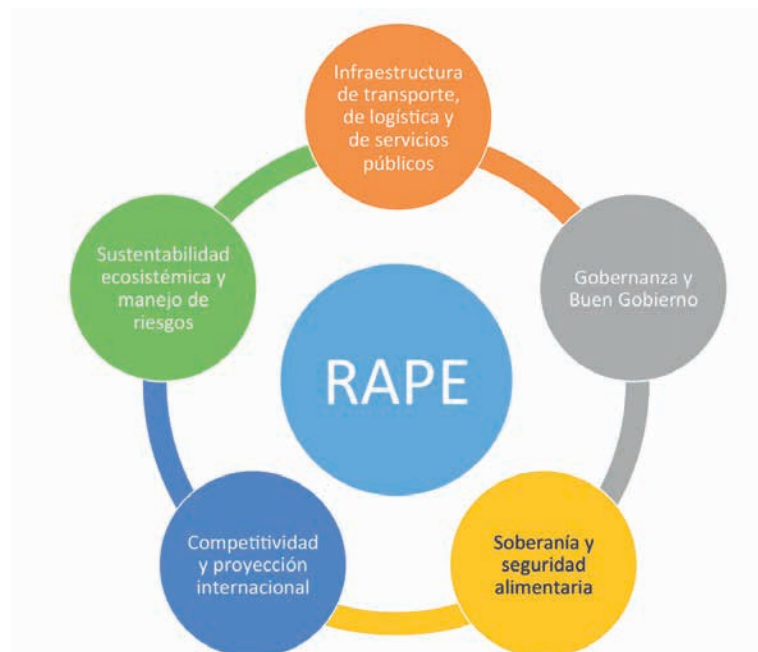
Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

#### 1.2.3.2.2. Resultados del ejercicio de validación y priorización de líneas temáticas para una agenda de competitividad en la RAPE – Región Central

Los ejercicios participativos de consulta con actores estratégicos de la Región Central para la priorización de líneas temáticas para una agenda de competitividad en la RAPE, tuvieron como resultado **la validación de doce (12) líneas y su ordenamiento en función de los tres criterios de priorización presentados en el apartado anterior.**

A manera de contexto, resulta importante mencionar que algunas de las 12 líneas temáticas validadas por los actores territoriales que participaron en los grupos focales pueden, en la práctica, ser objeto de la formulación de acciones y ejecución de proyectos por parte de la RAPE en ejes trabajo distintos al de competitividad. Por tanto, y siguiendo el alcance del presente proyecto, resulta pertinente clasificar las líneas temáticas validadas con los actores locales en función de los cinco ejes estratégicos de planificación y gestión de la RAPE – Región Central.

**Ilustración 29 Ejes estratégicos de planificación y gestión de la RAPE – Región Central. Nomenclatura de colores para clasificación de líneas temáticas en materia de competitividad**



Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

Para avanzar en dicha dirección, a continuación se presentan las 12 líneas temáticas validadas en los talleres, siguiendo los colores de la ilustración previa como referente para su clasificación en alguno de los cinco ejes estratégicos de trabajo de la RAPE – Región Central. **Lo anterior, permite identificar que serían 5 las temáticas del resorte de una Agenda de Competitividad regional (en azul en el recuadro siguiente), en el entendido de que el resto de temas no dejan de ser importantes para la plataforma competitiva regional<sup>3</sup>, pero en los que la identificación y definición de ac-**

<sup>3</sup> Esta afirmación sigue el enfoque sistémico de la competitividad, concebida como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad” (World Economic Forum (WEF), 2013).

**ciones, estrategias y proyectos para su desarrollo, deberá ser abordada por la RAPE en otros de sus ejes estratégicos de planeación y gestión.**

1. Agenda de capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva (formación pertinente en los niveles técnico, tecnológico y universitario).
2. Agenda regional de CTI para la promoción y consolidación de encadenamientos productivos estratégicos.
3. Agenda de promoción y acompañamiento al emprendimiento, la perdubalidad y consolidación empresarial, la atracción de inversión y el desarrollo de mercados intra e inter regionales.
4. Agenda para la internacionalización del aparato productivo y la inserción en cadenas globales de valor.
5. Pacto por la formalización laboral y la calidad del empleo.
6. Agenda de infraestructura y equipamientos para el transporte y la logística de las actividades productivas regionales.
7. Agenda de inclusión, apropiación y convergencia de las TICs.
8. Agenda de gobernanza, cooperación público - privada y convergencia en buenas prácticas en materia administrativa y fiscal.
9. Agenda por la preservación y uso sostenible de los recursos naturales, así como la prevención del riesgo, la mitigación y adaptación al cambio climático.
10. Asociaciones estratégicas territoriales para el mejoramiento de la calidad en educación básica y secundaria.
11. Agenda de salud y acceso a servicios básicos de calidad.
12. Agenda de seguridad y justicia en el post-acuerdo.

**Nota:** en negro se mantuvieron aquellas líneas temáticas que no tendrían articulación directa con los ejes estratégicos de planeación y gestión de la RAPE – Región Central. No se encontró articulación directa de alguna de las líneas temáticas con el eje de soberanía y seguridad alimentaria.

Una vez validado el listado de 12 líneas temáticas para una Agenda de Competitividad de la RAPE – Región Central, se avanzó en la priorización de las mismas a partir de su evaluación en tres dimensiones, que son representadas en la siguiente ilustración: el “eje X” simboliza la calificación obtenida por cada línea temática en términos de su aporte desarrollo de la plataforma competitiva de la Región Central; el “eje Y” presenta la evaluación obtenida por la respectiva línea en relación con su aporte a mejorar el ingreso per cápita y la inclusión social del territorio, mientras que el tamaño de la burbuja da cuenta del margen de maniobra que tendría la RAPE para la ejecución de la línea temática dentro una Agenda de Competitividad.

Sobre el particular mencionar que **los actores regionales priorizaron, como altamente estratégicos**

cas, tres de las cinco líneas temáticas identificadas que constituiría a la Agenda Competitiva de la Región Central: (i) promoción y acompañamiento al emprendimiento, a la perdubalidad y consolidación empresarial, a la atracción de inversión y al desarrollo de mercados intra e inter regionales; (ii) promoción del capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva (formación pertinente en los niveles técnico, tecnológico y universitario), y (iii) impulso de la ciencia, la tecnología y la innovación como mecanismo para la promoción y consolidación de encadenamientos productivos estratégicos en la Región Central.

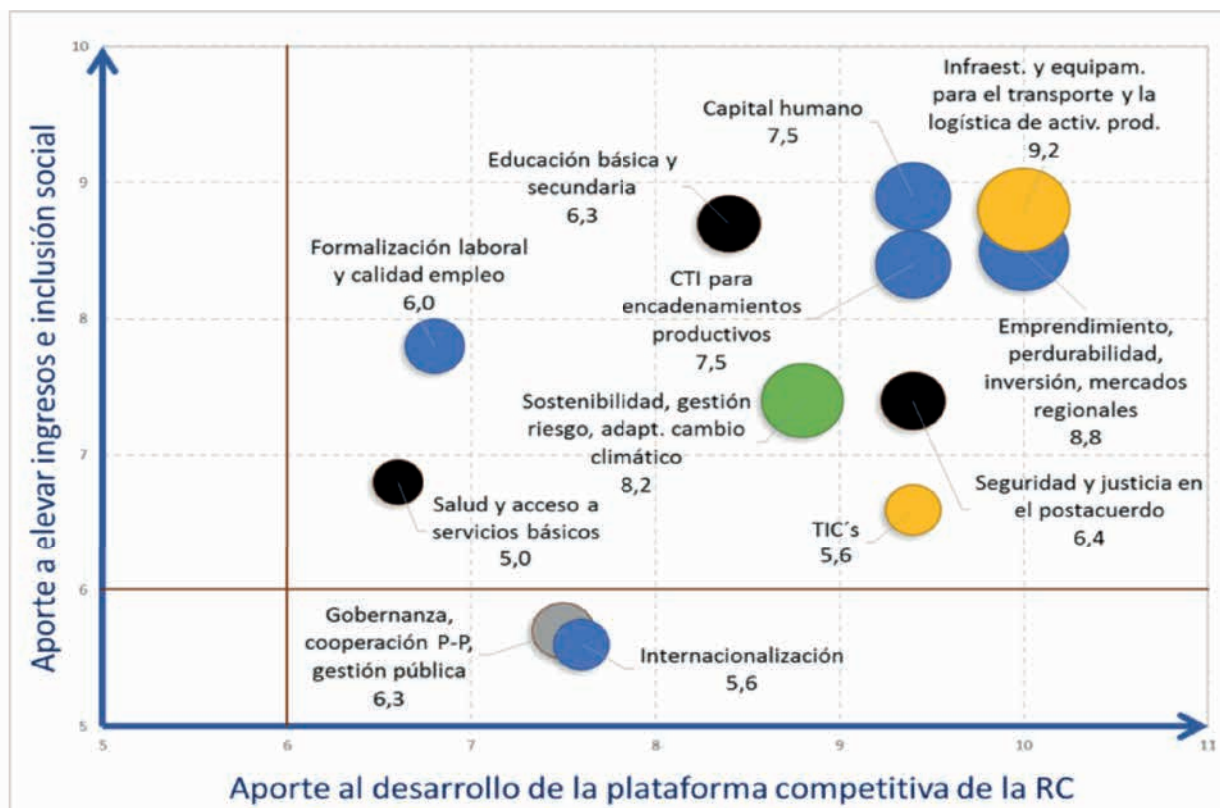
También se debe **resaltar la importancia que los actores territoriales le otorgan al desarrollo de la infraestructura y equipamientos para el transporte y la logística de las actividades productivas regionales como un elemento fundamental para darle soporte a una agenda de competitividad para Región Central.** Las diferentes consultas lo ubican como un tema en el que la RAPE tendría un alto margen de maniobra para la gestión y ejecución de proyectos estratégicos, razón por la cual, es necesario enfatizar en que dicha agenda competitiva no será efectiva si no se articula con estrategias claras en esta línea temática.

En relación con este último aspecto, referido al margen de maniobra que tendría la RAPE para movilizar una agenda de competitividad regional (tamaño de la circunferencia en la siguiente ilustración), los actores territoriales identificaron al trabajo por el emprendimiento, la perdurabilidad empresarial, la atracción de inversión y el desarrollo de mercados, como la línea temática en la que dicha institución debería concentrar sus gestiones más de corto plazo para la materialización de dicha agenda. También tendrían un alto margen de maniobra dentro de la agenda competitiva regional la formación pertinente del talento humano y el desarrollo de dinámicas virtuosas entre ciencia, tecnología e innovación y encadenamientos productivos.

Finalmente, otras líneas temáticas destacadas por los actores estratégicos fueron (i) el mejoramiento de la calidad en educación básica y secundaria; (ii) la preservación y uso sostenible de los recursos naturales, así como la prevención del riesgo, la mitigación y adaptación al cambio climático, y (iii) la consolidación de la seguridad y justicia en el post-acuerdo; las cuales se constituyen en elementos fundamentales de la plataforma regional de soporte a una estrategia competitiva, y que deberán ser abordados por la RAPE desde la articulación con otras instancias territoriales y nacionales, de tal forma que los esfuerzos que se implementen sean repotenciados por el trabajo coordinado con este tipo de entidades.



**Ilustración 30 Priorización de líneas temáticas estratégicas para una Agenda de Competitividad de la RAPE – Región Central**



**Nota 1:** el tamaño de la burbuja indica el margen de maniobra que tendría la ejecución de cada línea dentro una Agenda de Competitividad en la RAPE. Las tres dimensiones se encuentran en escala 1 a 10.

**Nota 2:** los colores de cada una de las líneas temáticas denotan el eje estratégico de planificación y gestión de la RAPE - Región Central al que se adscribe: (1) Azul - Competitividad y proyección internacional; (2) Verde - Sustentabilidad ecosistémica y manejo de riesgos; (3) Naranja - Infraestructura de transporte, de logística y de servicios públicos; y (4) Gris - Gobernanza y Buen Gobierno. En negro las que no tendrían articulación directa con dichos ejes estratégicos. No se encontró articulación directa de alguna de las líneas temáticas con el eje de soberanía y seguridad alimentaria.

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

## 2. Balance de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central

El segundo capítulo del presente informe tiene como propósito fundamental realizar un análisis de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación existentes en la Región Central de Colombia. Para tal fin, en una primera sección se abordan los parámetros utilizados para darle un alcance pertinente a la búsqueda de información de este tipo; en la segunda se presenta el balance general de la búsqueda realizada; mientras que en la tercera sección se evalúa la relevancia del conjunto de los programas implementados en Bogotá, Boyacá, Cundinamarca, Meta y Tolima en función de sus retos competitivos.



### **2.1. Alcance del balance de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central**

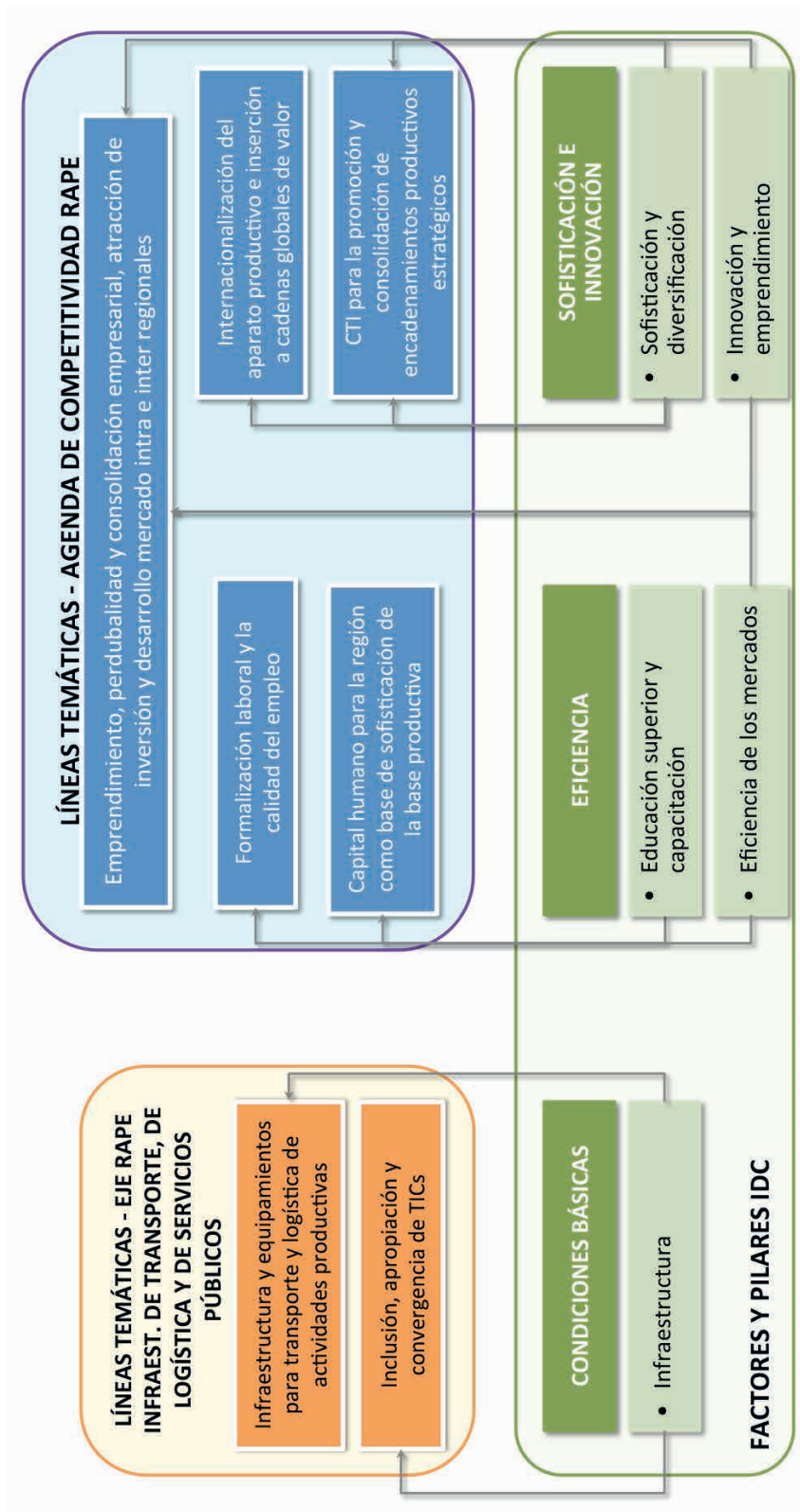
El inventario de las acciones estratégicas (a escala departamental, regional y nacional) de apoyo a la competitividad y a la innovación que tienen cobertura en la Región Central tuvo en cuenta dos criterios fundamentales: el primero referido a las temáticas objeto de búsqueda, y el segundo asociado con las instituciones y tipología de planes que podrían contener información para dicha búsqueda. Estos criterios son desarrollados en los dos primeros apartados de esta sección.

Los resultados del inventario fueron sistematizados a través de dos instrumentos que son puestos a disposición de las organizaciones socias del proyecto y se adjuntan al presente informe. El primero de estos instrumentos es una base de datos en la que se sintetizan los atributos más importantes de cada acción estratégica, mientras que el segundo es una ficha de perfil general de cada una de las acciones estratégicas inventariadas (el alcance de los dos instrumentos es presentado en el tercer apartado de la presente sección).

#### **2.1.1. Temáticas definidas para la búsqueda de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central**

La identificación de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central de Colombia tuvo como marco de referencia las cinco líneas temáticas que fueron validadas como estructurantes de la Agenda de Competitividad de la RAPE – Región Central, así como las dos líneas temáticas más vinculadas a una Agenda RAPE en el eje estratégico de Infraestructura de transporte, de logística y de servicios públicos. Estas 7 líneas fueron articuladas con los factores y pilares constitutivos del IDC, en la perspectiva de generar criterios de búsqueda más precisos de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación.

**Ilustración 31** Articulación entre líneas temáticas estratégicas para una Agenda de Competitividad\* de la RAPE  
– Región Central y Factores y Pilares del Índice Departamental de Competitividad (IDC)



\*Nota: incluye las dos líneas temáticas identificadas para el eje estratégico de Infraestructura de transporte, de logística y de servicios públicos de la RAPE.

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

En este sentido, se adelantó una búsqueda de aquellas acciones estratégicas de fomento y promoción de la competitividad y la innovación en la Región Central que respondieran a la estructura de los factores de *Sofisticación e innovación*, *Eficiencia* y *Condiciones básicas* (en el pilar infraestructura) del IDC, siguiendo los siguientes criterios:

- En materia de infraestructura se restringió la búsqueda a aquellas acciones estratégicas en las cuales hubiese una relación clara y directa con la competitividad o productividad del territorio, tales como los referidos a infraestructura TIC, de servicios públicos y de transporte para las actividades productivas.
- En relación con la eficiencia, se buscaron acciones estratégicas vinculadas a educación superior y capacitación, así como a eficiencia de los mercados. En la primera de ellas, se sistematizaron las que pudiesen cumplir con uno o más de los siguientes objetivos:
  - Mejorar la cobertura en educación superior en los niveles técnico, tecnológico o superior.
  - Mejorar la calidad en educación superior.
  - Promover el dominio de un segundo idioma.
- Las acciones estratégicas vinculadas a la eficiencia de los mercados sistematizados debían contribuir a propósitos como:
  - Promover la eficiencia en el mercado de bienes, vía optimización de carga tributaria a las empresas, facilidades de apertura, registro de propiedades, permisos de construcción, entre otros.
  - Promover la eficiencia en el mercado laboral, ya sea fomentando la formalidad, reduciendo el desempleo o el subempleo, o reduciendo brechas de género.
  - Promover el desarrollo financiero, mejorando los índices de bancarización, acceso y cobertura al mercado financiero, entre otros.
- Finalmente, en el factor de Sofisticación e innovación se realizó la búsqueda de acciones estratégicas relacionadas con la modernización del aparato productivo (mejoras en los procesos de producción vía tecnificación, mejoras en los subprocesos, entre otros); la diversificación de la actividad exportadora (tanto de mercados como de productos); la promoción de la investigación de alta calidad; el fomento de inversión en ciencia, tecnología e innovación; el desarrollo de patentes, o la generación de dinámicas emprendimiento o de fortalecimiento y consolidación de la base empresarial local.

### **2.1.2. Fuentes de información utilizadas para la búsqueda de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central**

Para la identificación de las fuentes de información de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central se definió, en primer lugar, un ámbito espacial de referen-

cia. En este sentido, se decidió consultar información proveniente de entidades del orden nacional, departamental, regional (fundamentalmente gremios y cámaras de comercio) y de las ciudades capitales de los cuatro departamentos. Esta revisión se adelantó mediante la consulta de páginas web y a los actores encargados de la planificación regional y local.

Una vez definido el ámbito espacial de consulta, se definieron las siguientes fuentes de información como las más estratégicas para la identificación de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en los territorios:

- Planes departamentales de desarrollo para la vigencia 2012 – 2015 en los casos de Boyacá, Meta y Tolima. En el caso de Cundinamarca se consultó el plan con vigencia 2012 – 2016.
- Programas municipales de desarrollo de Ibagué, Tunja y Villavicencio con vigencia 2012 – 2015, así como Plan distrital de desarrollo de Bogotá, con vigencia 2012 – 2016.
- Planes estratégicos y de acción de las cámaras de comercio con jurisdicción en los municipios de la Región Central. Se consultó tanto a Confecámaras como a las Cámaras de Comercio de Bogotá, Duitama, Facatativá, Girardot, Honda, La Dorada, Piedemonte Araucano, Sogamoso, Villavicencio y Tunja.
- Planes estratégicos y de acción de gremios como ANDI, COTELCO, FEDEGAN, entre otros.
- Estrategias vigentes de entidades nacionales como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Bancóldex, Departamento Nacional de Planeación, Sistema General de Regalías, Colciencias, Observatorio de Ciencia y Tecnología y el SENA.
- Otros planes regionales y departamentales como los de Competitividad, los Estratégicos de Ciencia, Tecnología e Innovación (PEDCTI), así como iniciativas adelantadas por secretarías departamentales y municipales u organismos asociados a ellas.

En todos los casos se procedió con el inventario de acciones estratégicas que estuviesen vigentes al cierre de 2015.

### **2.1.3. Instrumentos para la sistematización de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central**

Tal como fue mencionado en la introducción de esta sección, la sistematización de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central fue realizada mediante dos instrumentos. El primero está referido a una base de datos (archivo adjunto en medio magnético), que incluye una serie de campos que permiten la clasificación de los atributos básicos de cada una de las acciones estratégicas identificadas. La base de datos mencionada consta de los siguientes campos:

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

80

**Tabla 13 Campos para la sistematización en base de datos de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central**

Campo	Descripción	Categorías
Nombre	Nombre de la acción estratégica	No tiene
Territorio	Ciudad o departamento a la que pertenece	4 departamentos 4 ciudades
Tipo	Clasificación diseñada para distinguir acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación	Iniciativa (para acciones lideradas exclusivamente por el sector privado) Programa (para acciones de liderazgo público o público-privado) Proyecto (para acciones identificadas en el Sistema General de Regalías)
Entidad	Organismo responsable de llevarla a cabo	No tiene
Tipología	Subpilar(es) del IDC al que podría ajustarse	Se incluye la posibilidad de hacer referencia hasta 3 subpilares
Escala	Define el alcance geográfico (cobertura) de la acción estratégica	Nacional Regional Departamental Municipal
Presupuesto	En el caso de contar con información, la cifra destinada para llevarla a cabo	Valor en millones de pesos
Horizonte de tiempo	Tiempo de duración de la de apoyo a la competitividad y a la innovación en número de años	0 1 a 4 5 a 9 Más de 10

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

De forma complementaria, **se construyó una ficha de perfil general para cada iniciativa privada, programa público o público-privado, y proyecto del Sistema General de Regalías inventariado**, lo que permitió una caracterización de los mismos, a partir de referencias básicas a una serie de atributos relevantes para evaluar su relevancia de cara a la promoción de la competitividad y la innovación territorial. Las fichas de perfil de las acciones estratégicas inventariadas, que pueden ser consultadas en el Anexo 2 del presente informe, tienen los siguientes atributos:

**Tabla 14. Ficha para la caracterización de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central**

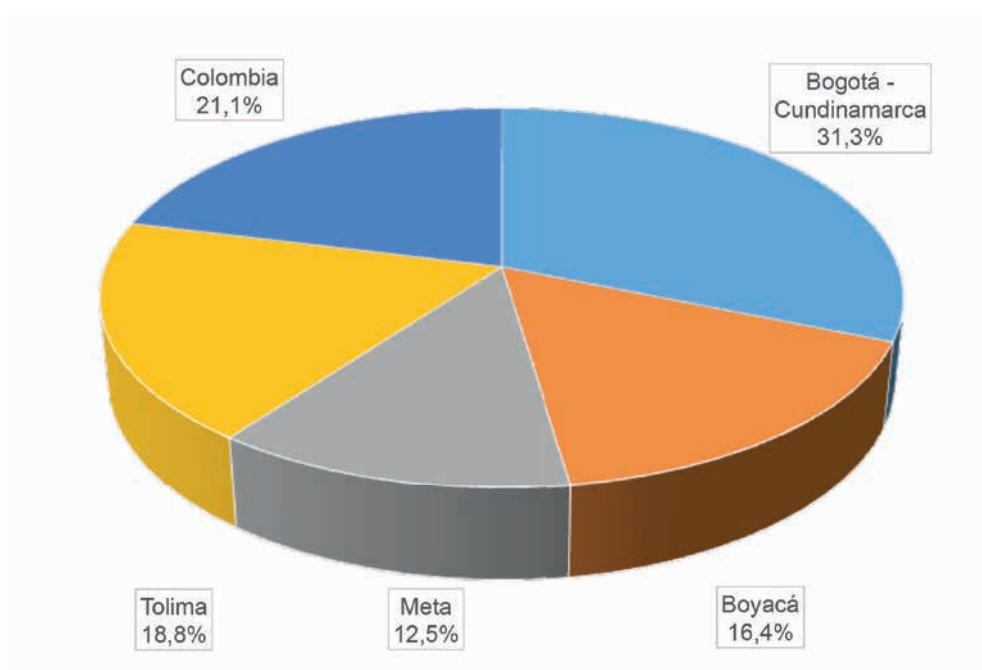
Descripción		
Explica el propósito general de la acción estratégica, su alcance o contenido general.		
Institución responsable	Tipología 1	Precisa el subpilar del IDC al que más se ajusta la acción estratégica
Establece la institución que la promueve y que se encuentra a cargo de su ejecución.	Tipología 2	Precisa el segundo subpilar del IDC al que se podría ajustar la acción estratégica
	Tipología 3	Precisa el tercer subpilar del IDC al que se podría ajustar la acción estratégica
	Escala territorial	Define el ámbito territorial en el que tiene cobertura la acción estratégica
Horizonte temporal	Establece la antigüedad de la acción estratégica	
Presupuesto	Establece el monto de recursos asignados a la acción estratégica	

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

## 2.2. Análisis de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central

A partir de los criterios mencionados en la sección anterior, se procedió con la revisión de información institucional relativa con programas, iniciativas y proyectos de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central de Colombia. El resultado fue la identificación de un total de 255 de este tipo de acciones estratégicas, en su mayoría programas de origen público o público privadas (54% del total) e iniciativas privadas (25%). Dentro de estas acciones, las entidades del orden nacional aportan 54 con cobertura directa en la región, las cuales cuentan con recursos y un soporte institucional de gran escala que hacen disímil su impacto en los territorios que integran la Región Central.

**Ilustración 32 Distribución geográfica de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central, fecha de corte 2015**



Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario), con base en información institucional de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación.

En la escala intra regional, Bogotá y Cundinamarca, en conjunto, concentran 80 de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central (representan el 31,3% del total), destacándose 32 iniciativas privadas (47,8% de las inventariadas en el conjunto regional) y 23 proyectos de regalías (que representan el 44,2%). Le siguen en importancia Tolima con un total de 48 acciones estratégicas (entre las que destacan los aportes de iniciativas del sector privado, 21% del total departamental), Boyacá con 42 (que cuenta con un claro predominio de programas de origen público o público-privado, 69,0% del total departamental) y Meta con 32 (en el que la concentración en programas de origen público o público-privado es aún mayor: 84,4% del total departamental).

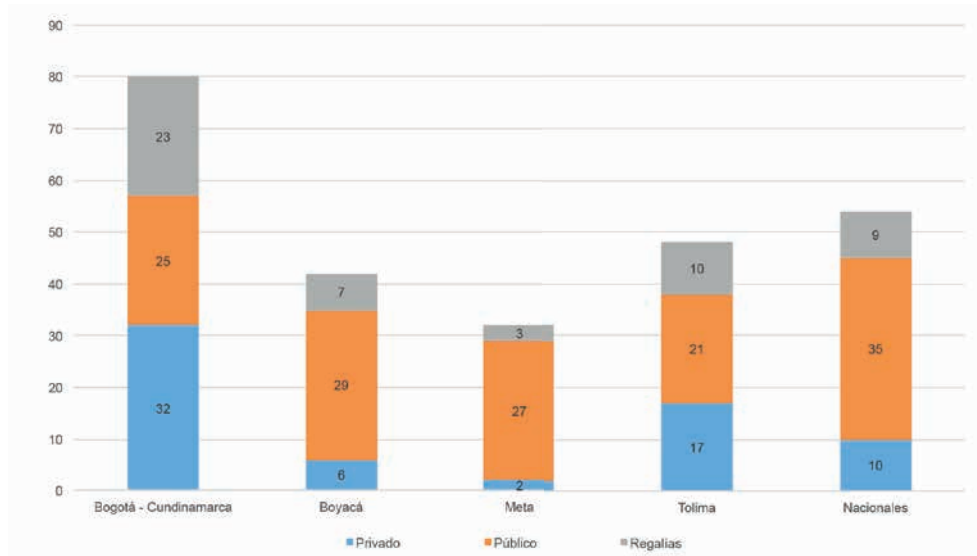


## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

82

**Ilustración 33 Número de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central, según territorios y tipología (programas, iniciativas y proyectos)**



Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario), con base en información institucional de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación.

De otra parte, resulta importante mencionar que 88 de las 255 acciones estratégicas inventariadas tienen impacto en más de uno de los factores analizados por el Índice Departamental de Competitividad (IDC), destacando entre estos 2 programas del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del país que tendrían un alto impacto potencial en las condiciones básicas, la eficiencia y la sofisticación y la innovación, debido a que están orientados a promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC y la formación de competencias en toda la población.

**Ilustración 34 Número de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central, según su articulación con factores del IDC (Diagrama de Venn)**



Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario), con base en información institucional de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación.

En la ilustración anterior también se puede apreciar cómo en el factor de sofisticación e innovación es en el que más se concentran las acciones estratégicas implementadas en la Región Central (184, si se tienen en cuenta aquellas de efecto combinado en más de un factor de la competitividad territorial). Lo anterior pone de manifiesto dos elementos: (i) el hecho de que las instituciones públicas y privadas del territorio reconocen la importancia y necesidad de contar con una agenda de trabajo en dicho frente, (ii) la necesidad mejorar la coordinación y articulación interinstitucional alrededor de la gestión y ejecución de proyectos en este frente que les permita mejorar tanto su plataforma para el desarrollo de la actividad productiva, como las condiciones generales de vida de su población.

Si bien las acciones estratégicas con impacto directo en el mejoramiento del factor eficiencia no son tantas como en el de sofisticación e innovación (32 Vs. 105), lo que claramente se puede apreciar es un importante número de programas, iniciativas y proyectos con efecto cruzado entre estos factores (67 en total), lo que revela un trabajo de las entidades que los implementan por incrementar el impacto de sus acciones estratégicas a partir de la optimización de los recursos existentes (muchas veces escasos). En el factor condiciones básicas, por estar circunscrito a los hallazgos relativos al pilar infraestructura, se inventariaron 31 acciones estratégicas con efecto directo, las cuales se amplían hasta 52 cuando se tienen en cuenta aquellos programas, iniciativas y proyectos con impacto cruzado con los factores de eficiencia y sofisticación e innovación.

En la tabla 15 se puede apreciar, con mayor grado de precisión, qué tanto cada uno de los territorios focaliza la implementación de sus programas, iniciativas y proyectos alrededor de sus fortalezas y retos en materia de competitividad e innovación. En dicha tabla se aprecia el número de acciones estratégicas que tienen impacto en los subpilares del IDC vinculados a los factores eficiencia, sofisticación y condiciones básicas (en el pilar de infraestructura), así como el desempeño (en colores) obtenido por cada territorio de la Región Central en la última medición del IDC en dichos subpilares.

En el caso de Bogotá, que cuenta con un claro liderazgo nacional y regional en 11 de los 14 subpilares considerados, se puede apreciar que en la actualidad registra un alto número de acciones estratégicas orientadas a la consolidación del emprendimiento, así como a optimizar su plataforma TIC y la sofisticación de su aparato productivo (26, 20 y 21 acciones estratégicas, respectivamente). Adicionalmente, dirige un buen número acciones estratégicas a tratar de mejorar su desempeño en áreas como la eficiencia del mercado de bienes (14) o la calidad de su educación superior (12), en los que aún cuenta con retos importantes.

Boyacá, por su parte, tiene un importante número de acciones estratégicas para atender algunos de sus retos competitivos más importantes: destacan los esfuerzos en materia de sofisticación de su aparato productivo (36 programas, iniciativas o proyectos), dinámica empresarial (32), inversión en CTI y patentes (22) e infraestructura TIC (22). Sin embargo, también debería ampliar la implementación de acciones estratégicas para abordar otros retos importantes en temas como el dominio de segundo idioma (3 acciones), el desarrollo del mercado financiero (6) o el mejoramiento de la infraestructura de transporte (6).

En Cundinamarca, que cuenta con un desempeño competitivo medio a nivel nacional en algunos de los subpilares considerados en el IDC, registra un alto número de acciones estratégicas orientadas a la sofisticación de su aparato productivo, así como a mejorar la dinámica de creación de empresas (40 y

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

84

35 acciones estratégicas, respectivamente). También destaca por el número de programas, iniciativas y proyectos que implementa en materia de inversión en CTI y patentes (22) e infraestructura TIC (22), y se evidencia la necesidad de aumentar esfuerzos en cobertura de la educación superior (7), desarrollar el mercado financiero (6) y mejorar la infraestructura de transporte para la actividad productiva (1 y 3 acciones, respectivamente).

**Tabla 15 Número de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación Vs. Desempeño competitivo en los subpilares del IDC 2015, según territorios de la Región Central**

Subpilar	Calificación IDC 2015					
	Bogotá, D.C.	Boyacá	Cundinamarca	Meta	Tolima	RAPE
Bilingüismo	10	2,8	3,1	2,5	1,8	10
Calidad en educación superior	7,1	6,3	5,9	3,7	1,8	6,7
Cobertura en educación superior	9,3	6,6	4,3	3,8	4,3	7,5
Desarrollo mercado financiero	10	2,3	2,1	2,6	2,7	10
Dinámica empresarial	9	1	4,8	3	1,4	9
Diversificación	9,7	7,2	9,7	4,6	7,3	8,6
Eficiencia mercado de bienes	6,6	4,8	5,9	4,6	6,6	8,1
Eficiencia mercado laboral	7,9	6,2	6,7	5,1	5,3	7,7
Infraestructura de servicios públicos	9,2	8,3	8,7	6,4	6,1	6,8
Infraestructura de transporte	6,8	3	2,7	2,8	4,4	5,9
Infraestructura TIC	10	3,1	5	4,8	4	9,8
Inversión en CTI y patentes	10	0,5	3,9	0,5	0,8	10
Investigación	9	2,5	1	0,6	0,6	7,9
Sofisticación	10	3	5,6	2,7	2,7	10

	Desempeño competitivo alto: obtienen calificación superior a 7,5 en el Subpilar
	Desempeño competitivo medio: obtienen calificación entre 5 y 7,49 en el Subpilar
	Desempeño competitivo bajo: obtienen calificación entre 2,5 y 4,99 en el Subpilar
	Desempeño competitivo deficiente: obtienen calificación inferior a 2,5 en el Subpilar

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario), con base en información institucional de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación, y (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

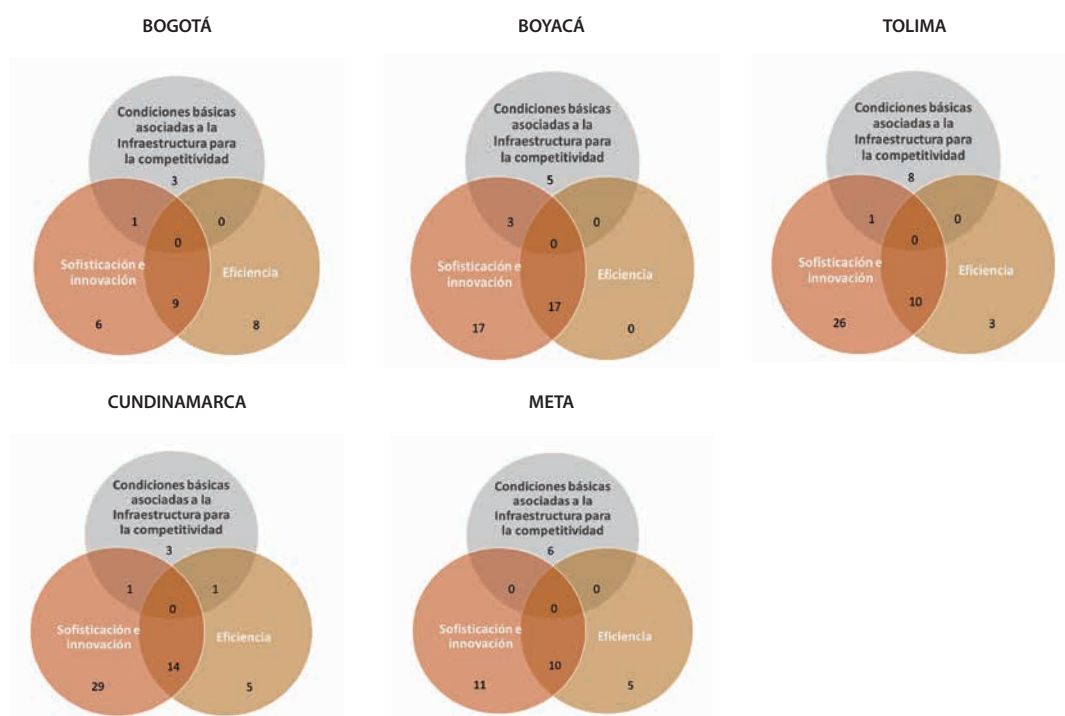
Meta registra un importante número de acciones estratégicas en materia de promoción del emprendimiento y de sofisticación de su aparato productivo (en cada caso 25 programas, iniciativas o proyectos). Al igual que en la mayor parte de territorios, también destacan el número de acciones en infraestructura TIC (22), así como la necesidad de mejorar los esfuerzos para abordar otros retos importantes en temas como el dominio de segundo idioma (4 acciones), el desarrollo del mercado financiero (5) o el mejoramiento de la infraestructura de transporte (4).

Finalmente Tolima, que cuenta con un desempeño competitivo bajo o deficiente a nivel nacional en muchos de los subpilares considerados en el IDC, registra el más alto número de acciones estratégicas en la Región Central orientadas a mejorar la dinámica de creación de empresas (37 acciones), así como un buen inventario programas, iniciativas y proyectos en sofisticación de su aparato productivo

(35). En todo caso, también se evidencia la necesidad de aumentar esfuerzos en bilingüismo (3), cobertura en educación superior (5) y desarrollar el mercado financiero (4).

Como complemento a la información presentada, en el siguiente grupo de ilustraciones se desagrega la distribución de las acciones estratégicas de cada territorio en función de los tres factores del IDC: condiciones básicas (asociadas a la infraestructura TIC, de servicios públicos y de transporte para la actividad productiva), eficiencia y sofisticación e innovación.

**Ilustración 35 Número de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en cada territorio de la Región Central, según su articulación con factores del IDC (Diagrama de Venn)**



Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario), con base en información institucional de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación.

### 2.3. Evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central

El conteo de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en cada uno de los territorios de la Región Central es un ejercicio que permite tener un orden de magnitudes respecto a los programas, iniciativas y proyectos implementados, pero no reconoce la relevancia de dicho esfuerzo y el grado de incidencia que tiene en el mejoramiento de los factores determinantes de la competitividad territorial. Por ejemplo, Bogotá no es el territorio con más acciones inventariadas, pero sí el que cuenta con mayor capacidad administrativa y presupuestal en sus instituciones para ejecutar programas, iniciativas y proyectos.

**Esta sección se desarrolla con el propósito de que la RAPE – Región Central cuente con un ma-**

**peo general de la relevancia de las acciones estratégicas implementadas en cada uno de los territorios.** Para tal fin, se diseñó un indicador simple que combina cuatro atributos: (i) el grado de coincidencia de las acciones con los factores y subpilares del IDC, (ii) la cantidad de recursos financieros asignados, (iii) la representatividad en materia de cobertura geográfica en la Región Central y (iv) la consolidación a través del tiempo.

En todo caso, es pertinente mencionar que a pesar de que la evaluación que se desarrolla a continuación tiene como restricción la disponibilidad de información completa para todas las variables utilizadas (especialmente con la asociada al horizonte temporal y al presupuesto de cada acción estratégica), ésta sí resulta ser un buen *proxy* del propósito planteado.

### 2.3.1. Alcance metodológico de la evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central

La evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central se realiza en la perspectiva de contar con una medida de comparación entre el conjunto de programas, iniciativas y proyectos llevados a cabo por cada territorio. Esta medición se realiza como el promedio ponderado de cuatro dimensiones, definidas a partir del criterio de expertos.

En la siguiente tabla se precisan las dimensiones establecidas, así como el peso específico de cada una de éstas en la medición.

**Tabla 16 Criterios para la evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central**

DIMENSIÓN	PESO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Articulación con factores y subpilares del IDC*	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>10 puntos:</b> Si la acción estratégica impacta en los 3 factores del IDC</li> <li>· <b>7 puntos:</b> Si la acción estratégica impacta en 2 factores del IDC</li> <li>· <b>3,5 puntos:</b> Si la acción estratégica impacta en 1 factor del IDC</li> </ul>
	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>10 puntos:</b> Si la acción estratégica impacta en 3 subpilares del IDC</li> <li>· <b>7 puntos:</b> Si la acción estratégica impacta en 2 subpilares del IDC</li> <li>· <b>3,5 puntos:</b> Si la acción estratégica impacta en 1 subpilar del IDC</li> </ul>
Cobertura geográfica en la Región Central	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>10 puntos:</b> Si el alcance geográfico de la acción estratégica es nacional o regional (más de un departamento de la Región Central)</li> <li>· <b>7 puntos:</b> Si el alcance geográfico de la acción estratégica es departamental</li> <li>· <b>3,5 puntos:</b> Si el alcance geográfico de la acción estratégica es municipal</li> </ul>
Recursos financieros	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Logaritmo natural de la cifra (en millones de pesos) invertida en la acción estratégica</li> </ul>
Consolidación a través del tiempo**	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>10 puntos:</b> Si la acción estratégica tiene (ha tenido) una duración superior a 10 años</li> <li>· <b>7 puntos:</b> Si la acción estratégica tiene (ha tenido) una duración entre 5 y 9 años</li> <li>· <b>10 puntos:</b> Si la acción estratégica tiene (ha tenido) una duración entre 1 y 4 años</li> </ul>

**\*Nota 1:** se evalúa tanto la articulación con factores como con subpilares en la medida que una sola acción estratégica puede contribuir a mejorar la competitividad de un territorio en varios subpilares, pero se considera que tiene mayor impacto si lo hace de manera simultánea en varios factores.

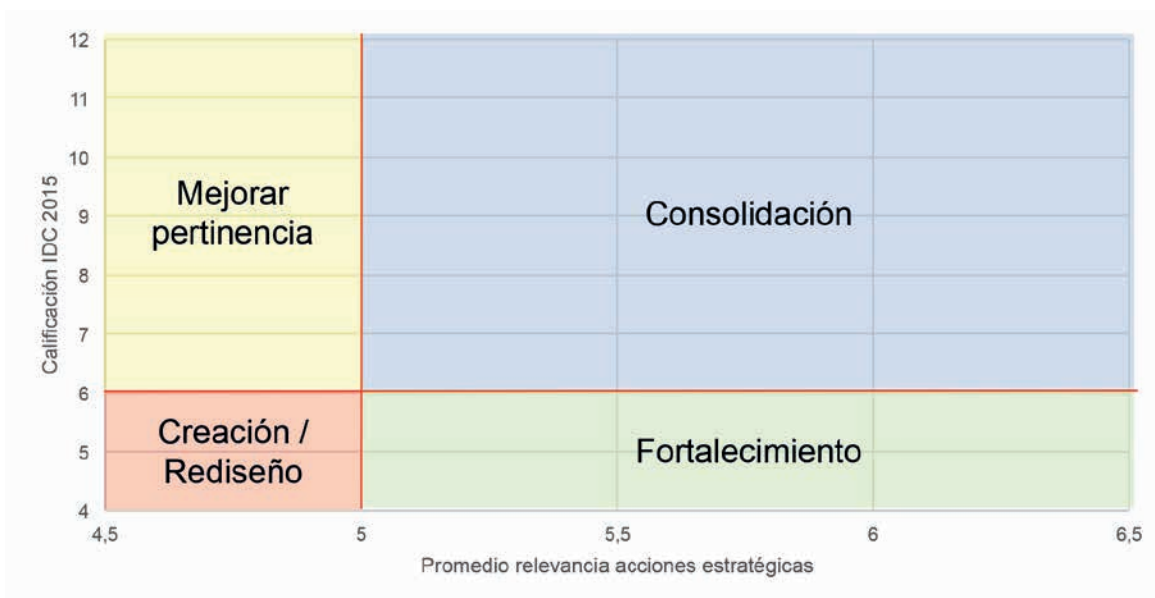
**\*\*Nota 2:** para el caso de las iniciativas (correspondientes a las de liderazgo privado) que no cuentan con información disponible acerca de su duración en el tiempo se les asignó una calificación de 7 puntos, en la medida que la continuidad de este tipo de acciones estratégicas suele ser de mediano y largo plazo.

La evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas que se presenta en el siguiente apartado se desarrolla en la perspectiva de ofrecer recomendaciones a las instituciones encargadas del diseño y ejecución de bienes públicos regionales para el mejoramiento de la competitividad territorial. Para tal fin, se utiliza una gráfica en la que, por cada subpilar del IDC, se combinan tres variables:

- El “eje X” simboliza el promedio de la evaluación de relevancia que es obtenida por los territorios en las acciones estratégicas articuladas a cada subpilar.
- El “eje Y” presenta la calificación del respectivo territorio en el subpilar del IDC
- El tamaño de la burbuja da cuenta del número total de programas, iniciativas y proyectos que son desarrollados por el respectivo territorio en cada subpilar.

El resultado es una ilustración por cuadrantes que permite evaluar la relevancia de las acciones estratégicas que hoy son implementadas para atender a los retos competitivos de la Región Central. Los cuadrantes mencionados permiten proponer, para cada territorio, las siguientes estrategias en cada subpilar del IDC:

**Ilustración 36 Estrategias para mejorar acciones estratégicas implementadas en la Región Central: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC**



Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

- **Consolidación (Cuadrante I, en azul):** corresponde a subpilares que tienen una buena calificación en el IDC 2015 y cuyos programas, iniciativas y proyectos tienen una relevancia promedio alta. Por tanto, se requiere que las instituciones locales consoliden las acciones estratégicas que implementa, en la perspectiva de mantener o seguir mejorando su desempeño en esos subpilares.
- **Mejorar pertinencia (Cuadrante II, en amarillo):** incluye a subpilares que tienen una buena calificación en el IDC 2015 y cuyos programas, iniciativas y proyectos tienen una relevancia promedio baja. Por tanto, se requiere que las instituciones locales mejoren la pertinencia de las acciones.



nes estratégicas que implementa en esos subpilares, en la medida que corre el riesgo de perder competitividad en aquellos elementos en los que ya es fuerte.

- **Creación o rediseño (Cuadrante III, en rojo):** corresponde a subpilares que tienen una baja calificación en el IDC 2015 y cuyos programas, iniciativas y proyectos también tienen una relevancia promedio baja. En estos subpilares del respectivo territorio resulta prioritario implementar nuevas acciones estratégicas o rediseñar las ya existentes, de tal forma que se puedan afrontar los retos y reducir las brechas.
- **Fortalecimiento (Cuadrante IV, en verde):** incluye a subpilares que tienen una baja calificación en el IDC 2015 y cuyos programas, iniciativas y proyectos tienen una relevancia promedio alta. Por tanto, se requiere fortalecer las acciones estratégicas en marcha (que son relevantes pero no suficientes), en la perspectiva de mejorar el desempeño territorial en esos subpilares.

### 2.3.2. Resultados de la evaluación de la relevancia de las acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y a la innovación en la Región Central

En la presente sección se desarrollan los resultados de la evaluación de relevancia de las acciones estratégicas implementadas en la Región Central para apoyar a la competitividad y a la innovación. Para refinar los resultados de dicha evaluación, se opta por presentarlos sin incluir el efecto de las acciones estratégicas implementadas por instituciones del orden nacional, en la perspectiva de apreciar detalladamente la relevancia del esfuerzo territorial.

En este contexto, los resultados para Bogotá evidencian que sus instituciones tendrían que consolidar las acciones estratégicas que hoy que implementa en temas como sofisticación del aparato productivo, investigación, infraestructura (tanto de transporte como de TIC), calidad de su educación superior o eficiencia del mercado de bienes, en la medida que este tipo de programas, iniciativas proyectos le permiten mantener un buen desempeño en las mediciones de competitividad territorial.

En Bogotá también se hace evidente la necesidad de mejorar la pertinencia de las acciones estratégicas implementadas en el resto de subpilares evaluados, en la perspectiva de evitar que los buenos desempeños que hoy registra en mediciones como el IDC se pierdan o se estanquen. En este grupo de temáticas destacan elementos como la dinámica empresarial y la eficiencia del mercado de bienes, en los que existe un importante número de acciones estratégicas (10 y 5, respectivamente) pero con oportunidades de mejora en su relevancia.

**Ilustración 37 Bogotá: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC**



**Nota:** el tamaño de la burbuja indica el número de acciones estratégicas implementadas. Los subpilares en color azul tienen articulación directa con la Agenda de Competitividad RAPE, mientras que en naranja los que la tendrían con el eje estratégico RAPE de Infraestructura de transporte, de logística y de servicios públicos.

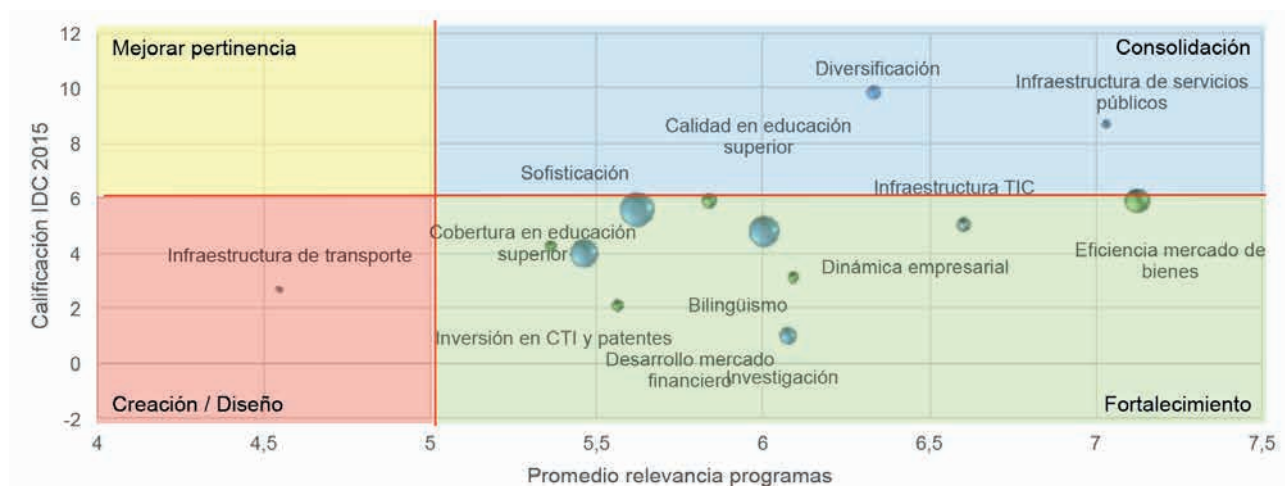
Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario), con base en información institucional de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación, y (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

En términos generales, las acciones estratégicas que se implementan en el departamento de Boyacá de apoyo a la competitividad y a la innovación son relevantes. En este sentido, hay un primer grupo de programas, iniciativas y proyectos que deben consolidarse para seguir avanzando en mediciones como el IDC. Este tipo acciones está circunscrito a subpilares (en los que Boyacá tiene un desempeño medio en el IDC) altamente estratégicos para la competitividad territorial, tales como coberturas y calidad de la educación superior, diversificación de su actividad exportadora e infraestructura TIC.

Adicionalmente, existe un segundo grupo de acciones estratégicas relevantes que se vienen implementando en Boyacá, pero que aún no se ven reflejados en un desempeño medio o alto en el IDC. Este tipo de programas, iniciativas y proyectos vinculados a temas como investigación, inversión en CTI y patentes, sofisticación o dinámica empresarial, deberán fortalecerse en la perspectiva de alcanzar rápidamente mejores desempeños en las mediciones de competitividad nacionales.

De otra parte, también se puede apreciar una relevancia importante de las acciones estratégicas implementadas en temas como eficiencia del mercado laboral, infraestructura de servicios públicos o diversificación de la actividad exportadora, las cuales deberían consolidarse en la perspectiva de continuar con buenos resultados en mediciones de competitividad como el IDC. Finalmente mencionar que la evaluación realizada también evidencia la necesidad de crear mejores programas, iniciativas y proyectos (o rediseñar el alcance de los pocos ya existentes) en materia de infraestructura de transporte, en la medida que no parecen tener alta relevancia para reducir las altas brechas que persisten en el territorio en este frente.

**Ilustración 39 Cundinamarca: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC**



**Nota:** el tamaño de la burbuja indica el número de acciones estratégicas implementadas. Los subpilares en color azul tienen articulación directa con la Agenda de Competitividad RAPE, mientras que en naranja los que la tendrían con el eje estratégico RAPE de Infraestructura de transporte, de logística y de servicios públicos.

**Fuente:** (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario), con base en información institucional de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación, y (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

Tal como sucede en Cundinamarca, las acciones estratégicas que se implementan en el departamento de Meta para apoyar a la competitividad y a la innovación son relevantes. En este sentido, hay un amplio grupo de programas, iniciativas y proyectos que deben fortalecerse para registrar avances significativos en mediciones como el IDC. Este tipo de acciones está circunscrito a subpilares (en los que Meta tiene un desempeño bajo o deficiente en el IDC) altamente estratégicos para la competitividad territorial, tales como coberturas y calidad de la educación superior, investigación, dinámica empresarial inversión en CTI y patentes, entre otros.

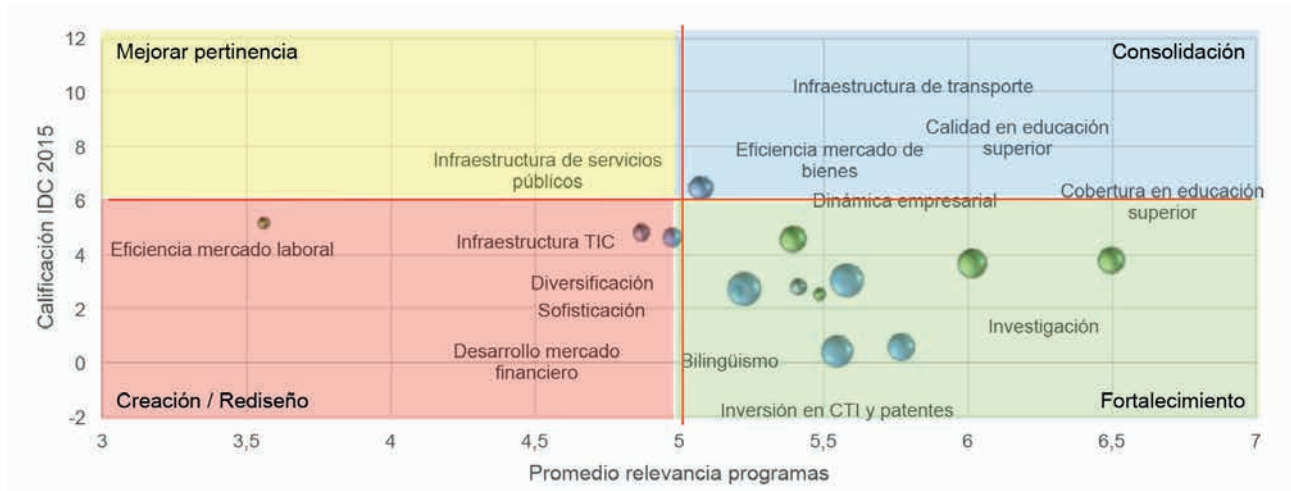
Adicionalmente, existe un segundo grupo de acciones estratégicas que se vienen implementando en Meta, pero que parecen no ser tan relevantes para avanzar hacia niveles de desempeño medios o altos en el IDC. Este tipo de programas, iniciativas y proyectos vinculados a temas como eficiencia en el mercado laboral, diversificación de la actividad exportadora e infraestructura TIC, deberán rediseñarse o desarrollarse de cero, en la perspectiva de promover mejores desempeños en las mediciones de competitividad nacionales.

## COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

### BALANCE

92

**Ilustración 40 Meta: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC**



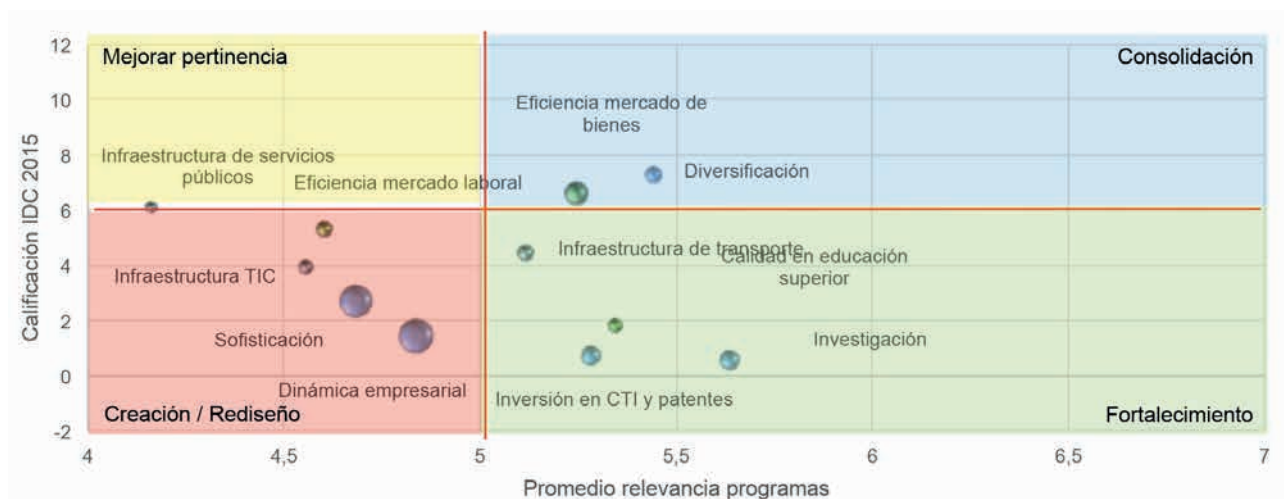
**Nota:** el tamaño de la burbuja indica el número de acciones estratégicas implementadas. Los subpilares en color azul tienen articulación directa con la Agenda de Competitividad RAPE, mientras que en naranja los que la tendrían con el eje estratégico RAPE de Infraestructura de transporte, de logística y de servicios públicos.

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario), con base en información institucional de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación, y (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

Finalmente, los resultados para el departamento de Tolima evidencian ciertas preocupaciones relativas a la relevancia de las acciones estratégicas que implementa. Existe un grupo amplio de temáticas en las que las instituciones regionales deberían crear mejores programas, iniciativas y proyectos (o rediseñar el alcance de los pocos ya existentes). A este grupo pertenecen subpilares del IDC como la dinámica empresarial, la sofisticación del aparato productivo y la eficiencia del mercado laboral. Lo anterior cobra mayor importancia si se tiene en cuenta que, en las iniciativas inventariadas para la escala regional, no se encontró evidencia de acciones estratégicas consolidadas en elementos importantes como coberturas de educación superior, bilingüismo o desarrollo del mercado financiero.

En todo caso, también se debe señalar que, en algunos temas estratégicos para la competitividad territorial hay evidencia de programas, iniciativas y proyectos con alta relevancia, que deberían ser consolidados (como en el caso de la eficiencia del mercado de bienes o de la diversificación de la actividad exportadora) o fortalecidos (como en materia de investigación, inversión en CTI y patentes o calidad de la educación superior) para que su impacto se vea reflejado en avances significativos del Tolima en el IDC.

**Ilustración 41 Tolima: Evaluación de relevancia de programas, iniciativas y proyectos por subpilar Vs. Calificación de subpilares del IDC**



**Nota:** el tamaño de la burbuja indica el número de acciones estratégicas implementadas. Los subpilares en color azul tienen articulación directa con la Agenda de Competitividad RAPE, mientras que en naranja los que la tendrían con el eje estratégico RAPE de Infraestructura de transporte, de logística y de servicios públicos.

**Fuente:** (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario), con base en información institucional de acciones estratégicas de apoyo a la competitividad y la innovación, y (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

### 3. Indicadores para el seguimiento a la competitividad y a la innovación en la Región Central

El tercer y último capítulo del informe se ocupa de presentar la selección de los indicadores que permitirán hacer seguimiento a las líneas temáticas identificadas como estratégicas para una Agenda de Competitividad de la RAPE – Región Central. Sobre el particular, resulta importante mencionar que este ejercicio tiene como marco base de referencia la última versión del Índice Departamental de Competitividad (IDC) elaborado de manera conjunta por el CEPEC de la Universidad del Rosario y el Consejo Privado de Competitividad, correspondiente al año 2015.

En este sentido, se propone una batería conformada por 39 indicadores que permiten hacer seguimiento a los avances que la Región Central tenga en las 12 líneas temáticas validadas, y que a su vez, dimensionan las brechas de cada uno de los territorios que la conforman respecto a las mejores prácticas tanto al interior de la RAPE como en el conjunto del país.

En la siguiente tabla se precisan cada uno de los 39 es seleccionados.



# COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN CENTRAL

## BALANCE

94

**Tabla 17. Indicadores propuestos para hacer seguimiento a la competitividad y a la innovación en la Región Central**

EJE ESTRATÉGICO RAPE	LÍNEA TEMÁTICA VALIDADA	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
COMPETITIVIDAD Y PROYECCIÓN INTERNACIONAL	Agenda de capital humano para la región como base de sofisticación de la base productiva (formación pertinente en los niveles técnico, tecnológico y universitario)	Cobertura bruta formación universitaria
		Cobertura formación técnica y tecnológica
		Puntaje pruebas Saber Pro
		Dominio de segundo idioma
	Agenda regional de CTI para la promoción y consolidación de encadenamientos productivos estratégicos en la Región Central	Inversión en ACTI
		Investigación de alta calidad
		Patentes y diseños industriales
	Agenda de promoción y acompañamiento del emprendimiento, perdurabilidad y consolidación empresarial, atracción de inversión y desarrollo de mercado intra e inter regionales	Tasa de natalidad empresarial neta
		Productividad de las empresas manufactureras
		Sofisticación del aparato productivo
		Participación de medianas y grandes empresas
	Agenda para la internacionalización del aparato productivo y la inserción en cadenas globales de valor	Diversificación de mercados de destino de exportaciones
		Grado de apertura comercial
		Diversificación de la canasta exportadora
	Pacto por la formalización laboral y la calidad del empleo	Formalidad laboral
		Subempleo objetivo
INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE, DE LOGÍSTICA Y DE SERVICIOS PÚBLICOS	Agenda de infraestructura y equipamientos para el transporte y la logística de las actividades productivas regionales	Red vial primaria pavimentada por cada 100.000 habitantes
		Costo de transporte terrestre a puertos
		Costos de transporte mercado interno
		Porcentaje de vías pavimentadas en buen estado
	Agenda de inclusión, apropiación y convergencia de las TICs	Penetración internet banda ancha fijo
		Ancho de banda de internet
GOBERNANZA Y BUEN GOBIERNO	Agenda de gobernanza, cooperación público - privada y convergencia en buenas prácticas en materia administrativa y fiscal	Eficacia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión
		Autonomía fiscal
SUSTENTABILIDAD ECOSISTÉMICA Y MANEJO DE RIESGOS	Agenda por la preservación y uso sostenible de los recursos naturales, así como la prevención del riesgo, la mitigación y adaptación al cambio climático	Disposición adecuada de residuos sólidos
		Uso adecuado del suelo
		Empresas certificadas ISO 14001
		Índice de Gestión de Riesgo
SIN ARTICULACIÓN DIRECTA CON EJES ESTRATÉGICOS RAPE	Asociaciones estratégicas territoriales para el mejoramiento de la calidad en educación básica y secundaria	Puntaje pruebas Saber 11
		Deserción escolar educación básica y media
		Inversión en calidad educación básica y media
	Agenda de salud y acceso a servicios básicos de calidad	Cobertura acueducto
		Continuidad acueducto
		Cobertura energía eléctrica
		Costo energía eléctrica
		Cobertura de aseguramiento en salud
	Agenda de seguridad y justicia en el post-acuerdo	Tasa de homicidios
		Acceso a mecanismos alternativos de justicia
		Facilidad para hacer cumplir los contratos

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

Adjunto al presente informe se entrega una base de datos que incluye, para cada línea temática considerada, el nombre del, el valor del último dato disponible del indicador para cada territorio de la Región Central (línea base para futuras mediciones al interior de la RAPE), el valor del último dato disponible del indicador para la mejor práctica en la Región Central y en Colombia, así como un tablero de control en el que se mide la brecha de cada indicador respecto a la mejor práctica al interior del territorio y en el conjunto del país, lo que le permite a la RAPE contar con un instrumento para el seguimiento al desempeño y a las brechas en cada línea temática.

Sobre este último aspecto conviene mencionar que, en todos los casos, la brecha expresada en el tablero de control se mide en una escala entre 0 y 1, la cual se calcula como el cociente entre el desempeño de cada territorio de la Región Central y la mejor práctica intra regional o en el conjunto del país<sup>4</sup>.

Finalmente, mencionar que en el Anexo 3 del presente informe se recoge una caracterización de los principales atributos de los 39 indicadores seleccionados para el seguimiento. Para tal fin, se utiliza la siguiente ficha de perfil básico de indicador.

**Tabla 18. Ficha de perfil de indicadores para la competitividad de la Región Central**

<b>Nombre del Indicador</b>		
<b>Descripción del Indicador</b>	<b>Unidad</b>	Establece la unidad de medida del indicador
Describe, de forma sintética, la fórmula de cálculo del indicador.	<b>Fuente</b>	<b>Cobertura geográfica</b>
<b>Último dato disponible (línea base)</b>	(Institución, reporte, etc.)	Cobertura espacial que el indicador tiene en la Región Central
Medición del último dato disponible para el indicador para cada uno de los territorios que conforman la Región Central.	<b>Disponibilidad Temporal</b>	
	Último año de publicación y la periodicidad con la que es publicado.	

Fuente: (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) - Universidad del Rosario).

<sup>4</sup> En el caso de indicadores donde el puntaje más bajo representa un mejor desempeño, la brecha se mide con el inverso de la operación descrita.

## Bibliografía

- Alcaldía de Bogotá. (2005). Consulta de la Norma: Retrieved March 17, 2016, from <http://www.alcaldia-bogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18098>
- Alcaldía de Bogotá. (2012a). Desarrollo de competencias tecnológicas en Bogotá, para su transferencia a los sectores de medicamentos, cosméticos y afines Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from [http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/normatividad/adicion\\_1437\\_2011\\_.pdf](http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/normatividad/adicion_1437_2011_.pdf)
- Alcaldía de Bogotá. (2012b). Plan de Desarrollo. Bogotá Humana. 2012 -2016, 489.
- Alcaldía de Bogotá, & Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). Bogotá Emprende. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.bogotaemprende.com/portal/default.aspx>
- Alcaldía de Ibagué. (2016). Sitio oficial de la Alcaldía Municipal de Ibagué - Por Ibagué con todo el Corazón. Retrieved March 21, 2016, from <http://www.alcaldiadeibague.gov.co/portal/seccion/contenido/index.php?type=3&cnt=86>
- Alcaldía de Tunja. (2013). Planeación y ejecución. Retrieved March 22, 2016, from [http://www.tunja-boyaca.gov.co/Nuestros\\_planes.shtml?apc=gbox-1-&x=381](http://www.tunja-boyaca.gov.co/Nuestros_planes.shtml?apc=gbox-1-&x=381)
- ANDI. (2016). Pilares ANDI. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.andi.com.co/Estrategia>
- Asamblea departamental del Meta. (2015). Plan de Desarrollo Económico y Social del departamento del Meta 2012-2015 "Juntos Construyendo Sueños y Realidades," (776), 1–197.
- Banco Mundial. (2013). Doing Business en Colombia 2013. Washington, D.C.
- Bancoldex. (2016). Bancóldex • Banco de desarrollo empresarial • Programas especiales de Bancóldex. Retrieved March 17, 2016, from <https://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=3870&catID=92&pagID=1593>
- BID, Gobernación de Cundinamarca, Universidad Nacional de Colombia, & Colciencias. (2011). Plan Estratégico Departamental De Ciencia , Tecnología E Innovación De Cundinamarca :
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). Bogotá Región Innovadora 2025 - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Bogota-Region-Innovadora-2025>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015a). Asocentro - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved March 18, 2016, from <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Regional/Asocentro>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015b). Bogotá Innova. Retrieved March 17, 2016, from [http://www.bogotainnova.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5](http://www.bogotainnova.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015c). Bogotá y Cundinamarca le apuestan a la Logística Regional - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2014/Noviembre/Bogota-y-Cundinamarca-le-apuestan-a-la-Logistica-Regional>

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015d). Confección - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Sectores-estrategicos/Confeccion>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015e). Entérese qué son las Mesas Provinciales de Competitividad - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved March 18, 2016, from <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Noticias-y-novedades/Boletin-Regional-2015/Boletin-Regional-febrero-5-de-2015/Enterese-que-son-las-Mesas-Provinciales-de-Competitividad>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015f). Gestión agrícola y agroindustrial - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Sectores-estrategicos/Gestion-agricola-y-agroindustrial>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015g). Iniciativas de desarrollo de Clusters - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Economico/Conocimiento-economico-y-social/Iniciativas-de-desarrollo-de-Clusters>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Cooperación Internacional - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Cooperacion-Internacional>
- Cámara de Comercio de Duitama. (2016a). Boyacá Crea - Programa Crea. Retrieved March 17, 2016, from <https://www.ccduitama.org.co/index.php/boyaca-emprende/boyaca-crea>
- Cámara de Comercio de Duitama. (2016b). Boyacá Crece - PROGRAMA CRECE - VIRTUAL. Retrieved March 17, 2016, from <https://www.ccduitama.org.co/index.php/boyaca-emprende/boyaca-crece>
- Cámara de Comercio de Duitama. (2016c). Inicio. Retrieved March 17, 2016, from <https://www.ccduitama.org.co/>
- Cámara de Comercio de Duitama. (2016d). Tundama Crea - TUNDAMA CREA. Retrieved March 17, 2016, from <https://www.ccduitama.org.co/index.php/boyaca-emprende/2014-05-26-18-59-38>
- Cámara de Comercio de Duitama. (2016e). Tundama Crece - TUNDAMA CRECE. Retrieved March 17, 2016, from <https://www.ccduitama.org.co/index.php/boyaca-emprende/2014-05-26-19-02-06>
- Cámara de Comercio de Facatativá. (2016). Promoción y Desarrollo. Retrieved March 18, 2016, from <http://www.ccfacatativa.org.co/servicios-empresariales/promocion-y-desarrollo>
- Cámara de Comercio de Girardot. (2016). Camara de Comercio de Girardot. Retrieved March 18, 2016, from <http://www.ccgirardot.org/index.php>
- Cámara de Comercio de Honda. (2016). Desarrollo Empresarial. Retrieved March 18, 2016, from <http://camarahonda.org.co/index.php/portafolio/desarrollo-empresarial>
- Cámara de Comercio de Villavicencio. (2016a). ExpoCámara. Retrieved March 24, 2016, from [http://www.ccv.org.co/ccvnueva/index.php?option=com\\_content&view=article&id=126&Itemid=213](http://www.ccv.org.co/ccvnueva/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=213)

- Cámara de Comercio de Villavicencio. (2016b). Red Regional de Emprendimiento. Retrieved March 24, 2016, from [http://www.ccv.org.co/ccvnueva/index.php?option=com\\_content&view=article&id=124&Itemid=211](http://www.ccv.org.co/ccvnueva/index.php?option=com_content&view=article&id=124&Itemid=211)
- Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima. (2014). Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima Proyectos :
- Center for International Development (CID) - Harvard University. (2014). The Atlas of Economic Complexity. Retrieved from <http://atlas.cid.harvard.edu/book/>
- Colciencias. (2016a). Biotecnología | Colciencias. Retrieved March 17, 2016, from [http://www.colciencias.gov.co/programa\\_estrategia/programa-nacional-de-biotecnolog-0](http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/programa-nacional-de-biotecnolog-0)
- Colciencias. (2016b). Ciencias Agropecuarias | Colciencias. Retrieved March 17, 2016, from [http://www.colciencias.gov.co/programa\\_estrategia/ciencias-agropecuarias](http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/ciencias-agropecuarias)
- Colciencias. (2016c). Ciencias Humanas, Sociales y Educación | Colciencias. Retrieved March 17, 2016, from [http://www.colciencias.gov.co/programa\\_estrategia/ciencias-humanas-sociales-y-educaci-n](http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/ciencias-humanas-sociales-y-educaci-n)
- Colciencias. (2016d). Desarrollo Tecnológico e Innovación Industrial | Colciencias. Retrieved March 17, 2016, from [http://www.colciencias.gov.co/programa\\_estrategia/desarrollo-tecnol-gi-co-e-innovaci-n-industrial](http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnol-gi-co-e-innovaci-n-industrial)
- Colciencias. (2016e). Formación de Investigadores | Colciencias. Retrieved March 17, 2016, from [http://www.colciencias.gov.co/programa\\_estrategia/formaci-n-de-investigadores](http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/formaci-n-de-investigadores)
- Colciencias. (2016f). Programa Nacional en Ciencias Básicas | Colciencias. Retrieved March 17, 2016, from [http://www.colciencias.gov.co/programa\\_estrategia/programa-nacional-en-ciencias-b-sicas](http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/programa-nacional-en-ciencias-b-sicas)
- Colciencias. (2016g). Programa Nacional en Geociencias | Colciencias. Retrieved March 17, 2016, from [http://www.colciencias.gov.co/programa\\_estrategia/programa-nacional-en-geociencias](http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/programa-nacional-en-geociencias)
- Colciencias, & Gobernación del Tolima. (2011). Acuerdo Tolima.pdf.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015. Bogotá.
- Concejo municipal de Villavicencio. (2015). VILLAVICENCIO SIN MIEDO , SEGURIDAD PARA EL PROGRESO, (142).
- Confecámaras. (2016). Confecámaras - Red de Cámaras de Comercio. Retrieved from <http://www.confecamaras.org.co/>
- Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario. (2013). Índice Departamental de Competitividad 2013. Bogotá.
- Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario. (2015). Índice Departamental de Competitividad 2015. Bogotá.

- Cristhian Fabian Ruiz, dalia Henao , Marcela Lozano, L. C. (2010). La ciencia, la tecnología y la innovación al servicio del desarrollo regional.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2016). Estadísticas por Tema. Retrieved from <http://www.dane.gov.co/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2016). Geoportal - Marco Geoestadístico Nacional por departamento. Retrieved from <http://geoportal.dane.gov.co/geoportal/descarga-mgn>
- DNP. (2016). Consulta los proyectos y recursos en Mapa Regalias. Retrieved March 19, 2016, from <http://maparegalias.sgr.gov.co/#/>
- Fedegan. (2016a). Disminución de costos de producción | Fedegan. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.fedegan.org.co/programa/disminucion-de-costos-de-produccion>
- Fedegan. (2016b). Programa de Encadenamiento Productivo | Fedegan. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-encadenamiento-productivo>
- Fedegan. (2016c). Programa de Innovación y Desarrollo Tecnológico Productivo | Fedegan. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-innovacion-y-desarrollo-tecnologico-productivo>
- Fedegan. (2016d). Programa de Mejoramiento Genético | Fedegan. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.fedegan.org.co/programas/programa-de-mejoramiento-genetico>
- Gobernación de Boyacá. (2015). Plan Departamental de Desarrollo Boyacá 2012-2015. Retrieved from [www.boyaca.gov.co](http://www.boyaca.gov.co)
- Gobernación de Meta. (2012). Plan Estratégico Departamental de Ciencia , Tecnología e Innovación – PEDCTI – del Departamento del Meta Documento final.
- Gobernación de Tolima. (2013). Plan de desarrollo. Unidos por la grandeza del Tolima 2012-2015.
- Invest in Bogota. (2012a). Bogotá logística | Invest in Bogota. Retrieved March 17, 2016, from <http://es.investinbogota.org/conectese-con-bogota/bogota-logistica>
- Invest in Bogota. (2012b). Estrategia de Mercadeo de ciudad de Bogotá | Invest in Bogota. Retrieved March 17, 2016, from <http://es.investinbogota.org/estrategia-de-mercadeo-de-ciudad-de-Bogota>
- Invest in Bogota. (2015). Informe anual 2014 Invest in Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from <http://es.investinbogota.org/sites/default/files/informe-anual-2014.pdf>
- IPES. (2015). Instituto Para La Economía Social - Empleo. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.ipes.gov.co/index.php/2015-05-21-17-03-43>
- MinAgricultura. (2016a). Colombia Siembra. Retrieved March 17, 2016, from <http://colombiasiembra.minagricultura.gov.co/>



- MinAgricultura. (2016b). Programa Desarrollo Rural con Equidad - DRE. Retrieved March 17, 2016, from <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos/Paginas/Programa-Desarrollo-Rural-con-Equidad-DRE.aspx>
- MinCIT. (2016a). Nuestra Organización | Innpulsa. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.innpulsa.com/es/nuestra-organizacion>
- MinCIT. (2016b). Programa de Transformación Productiva - ¿Qué es el Programa de Transformación Productiva? Retrieved March 17, 2016, from <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- MinEducación. (2016). Lenguas Extranjeras. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.colombiaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-article-315515.html>
- MinTIC. (2016a). Aprovechamiento de las TIC para mejorar la calidad educativa. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-674.html>
- MinTIC. (2016b). Conexiones Internacionales. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-648.html>
- MinTIC. (2016c). Educación y TIC (Incluyendo software para interacción entre los padres y las escuelas). Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-667.html>
- MinTIC. (2016d). Entrega de computadores para conexión de sedes educativas. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-652.html>
- MinTIC. (2016e). Fortalecimiento de la industria de TI/SW e ITO. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-659.html>
- MinTIC. (2016f). Impulso al desarrollo de aplicaciones móviles (APPS.CO). Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-575.html>
- MinTIC. (2016g). Infraestructura para zonas rurales. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-642.html>
- MinTIC. (2016h). Kioscos Vive Digital. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7059.html>
- MinTIC. (2016i). Programa de capacitación en TIC. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-670.html>
- MinTIC. (2016j). Promoción de la Industria de Contenidos Digitales. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-661.html>
- MinTIC. (2016k). Proyecto Nacional de Fibra Óptica. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-647.html>
- MinTIC. (2016l). Puntos Vive Digital. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-669.html>

- MinTIC. (2016m). Servicios Financieros Móviles. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-668.html>
- MinTIC. (2016n). Talento TI. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-581.html>
- MinTIC. (2016o). Teletrabajo. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-571.html>
- MinTrabajo. (2015a). Programa TransFórmate. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.mintrabajo.gov.co/component/content/article/4818-programa-transformate.html>
- MinTrabajo. (2015b). Talentos para el Empleo. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.mintrabajo.gov.co/talentos-para-el-empleo.html>
- Propaís, & Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Promoción de mercados. Retrieved March 17, 2016, from <http://propais.org.co/servicios-y-programas-de-propais/promocion-de-mercados/>
- Secretaría de Desarrollo económico. (2014a). ALIMENTOS BACATÁ - Secretaría de Desarrollo Económico Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/acerca-de-la-entidad/nuestros-programas/1386-alimentos-bacata>
- Secretaría de Desarrollo económico. (2014b). BANCA CAPITAL PARA LA ECONOMÍA POPULAR - Secretaría de Desarrollo Económico Bogotá. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/acerca-de-la-entidad/nuestros-programas/1387-banca-capital-para-la-economia-popular>
- Secretaría de Desarrollo económico. (2014c). Bogotá Trabaja - Inicio. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.bogotatrabaja.gov.co/>
- Secretaria De Planeación De Cundinamarca. (2012). Plan Desarrollo Dep Cundinamarca, 196.
- SENA. (2016).: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Colombia - Idiomas (Inglés - Francés - Portugués - Chino) para Todos los Colombianos :: Retrieved March 17, 2016, from [http://www.senavirtual.edu.co/idiomas/info\\_idiomas.php](http://www.senavirtual.edu.co/idiomas/info_idiomas.php)
- World Economic Forum (WEF). (2013). Global Competitiveness Report 2013-2014. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)



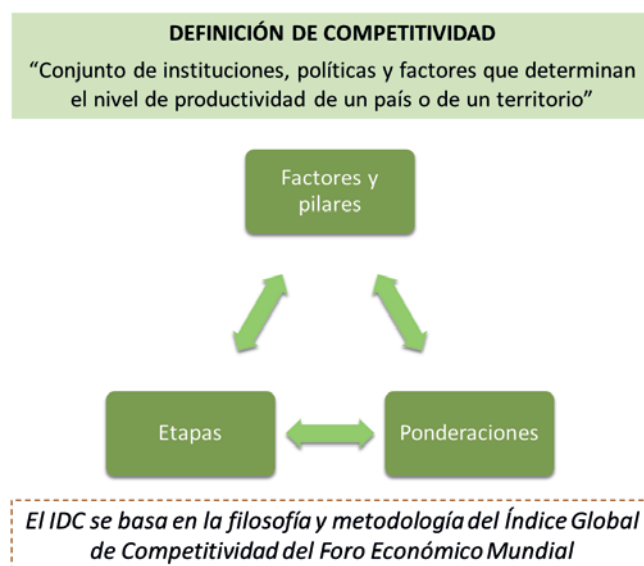


### Anexo 1. - Ficha de perfil de mediciones de competitividad para la escala departamental en Colombia

Índice Departamental de Competitividad (IDC)
<b>OBJETIVO</b>
Medir de manera robusta, diferentes aspectos que inciden sobre el nivel de competitividad en Colombia. El IDC se basa en el marco conceptual del Foro Económico Mundial, cuya medición de competitividad de los países se ha convertido en el referente mundial en esta materia.
<b>DISPONIBILIDAD TEMPORAL</b>
2013 - 2015, periodicidad: Anual
<b>COBERTURA GEOGRÁFICA</b>
Departamental, 25 entes territoriales con información completa, Bogotá, Antioquia, Caldas, Santander, Valle del Cauca, Risaralda, Cundinamarca, Atlántico, Boyacá, Meta, Quindío, Bolívar, Nariño, Tolima, Cauca, Huila, Norte de Santander, Sucre, Cesar, Córdoba, Magdalena, Caquetá, La Guajira, Putumayo y Chocó.
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>

Este ejercicio utiliza el enfoque sistémico propuesto por el Foro Económico Mundial en su Escalafón Global de Competitividad, el cual es adaptado por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (CPC) para los departamentos de Colombia.

#### Marco conceptual de referencia para la elaboración del IDC



En este contexto, el IDC mide diferentes aspectos que inciden sobre el nivel de competitividad de los departamentos, a partir del marco conceptual en el que se concibe a la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad” (World Economic Forum (WEF), 2013).

El IDC tiene la intención de capturar las condiciones que inciden en el nivel de competitividad de un

departamento, por lo cual no incluye variables tales como PIB per cápita, participación del PIB departamental en el PIB nacional, e índices de pobreza, entre otras, debido a que éstas reflejan, precisamente, el nivel de competitividad (son variables resultado y no de medio).

El IDC 2013 está compuesto por 90 variables, las cuales se clasifican en 26 subpilares. A su vez, los subpilares se agregan en 10 pilares. Finalmente, en línea con la metodología del WEF, los pilares se organizan en tres factores: condiciones básicas; eficiencia, y sofisticación e innovación (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2013):

#### *Estructura del IDC 2015*



- El factor condiciones básicas está compuesto por pilares considerados fundamentales para que un departamento alcance altos niveles de competitividad en el largo plazo. Incluye 6 pilares: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y medio ambiente.
- El factor eficiencia incluye pilares que miden las condiciones para una adecuada asignación de recursos en diferentes mercados, así como la existencia de un capital humano con capacidades relevantes para las necesidades del sector productivo. Incluye 2 pilares: educación superior y capacitación, y eficiencia de los mercados.
- El factor sofisticación e innovación incluye pilares asociados con la capacidad que tienen los territorios de producir bienes y servicios de alto valor agregado, así como con la fortaleza de su tejido empresarial y la relevancia de sus esfuerzos en materia de ciencia, tecnología e innovación. Incluye 2 pilares: sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial.
- El IDC se calcula a partir de agregaciones sucesivas del puntaje obtenido por cada departamento, partiendo del nivel de análisis más desagregado (variables) y de la asignación de ponderaciones

en los diferentes niveles de análisis. A continuación se establece el método para la definición de cómputo y ponderaciones del IDC (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2013):

- Variables: promedio simple del número de variables que pertenecen a un mismo subpilar.
- Pilares y Subpilares: cuyas ponderaciones son definidas a partir de un ejercicio de panel de expertos.
- Factores: tiene en cuenta el hecho de que los departamentos se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. Para tal fin, se categoriza cada territorio mediante el PIB per cápita (excluyendo las actividades minero-energéticas) y el grado de sofisticación de las exportaciones. La etapa 1 está compuesta por departamentos con un menor grado de desarrollo y la 4 por los de un mayor grado. Los territorios cuya actividad económica depende fundamentalmente del sector minero-energético son clasificados como etapa 2, independientemente del nivel de su PIB per cápita y del grado de sofisticación de sus exportaciones.

#### *Clasificación de los departamentos de Colombia en el IDC 2015*

<b>Etapa I.</b> Departamentos con desarrollo relativo bajo	Nariño      Chocó Sucre      Córdoba Caquetá
<b>Etapa II.</b> Departamentos minero-energéticos	Cesar - La Guajira - Meta - Putumayo
<b>Etapa III.</b> Departamentos con desarrollo relativo medio	Caldas      Magdalena      Risaralda Cauca      N. de Santander      Tolima Huila      Quindío
<b>Etapa IV.</b> Departamentos con desarrollo relativo alto	Antioquia - Atlántico - Bogotá D.C. - Bolívar - Boyacá - Cundinamarca - Santander - Valle del Cauca

#### *Ponderaciones de factores del IDC 2015, según la etapa de desarrollo de los departamentos*

FACTORES	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Condiciones básicas	60%	50%	40%	30%
Eficiencia	35%	40%	45%	50%
Sofisticación e Innovación	5%	10%	15%	20%



### Estructura detallada de la medición

FACTORES	PILARES	SUBPILARES	No. INDICADORES
Condiciones básicas	Instituciones	Desempeño Administrativo	1
		Gestión fiscal	3
		Transparencia	1
		Seguridad y justicia	8
	Infraestructura	Servicios públicos	4
		Transporte	7
		Infraestructura TIC	2
	Tamaño del mercado	Tamaño del mercado interno	1
		Tamaño del mercado externo	1
	Educación básica y media	Cobertura en educación	5
		Calidad en educación	7
	Salud	Cobertura en salud	4
		Primera infancia	3
		Calidad en salud	3
	Medio ambiente	Medio ambiente	6
Eficiencia	Educación superior y capacitación	Cobertura en educación superior	4
		Calidad en educación superior	3
		Bilingüismo	1
	Eficiencia de los mercados	Eficiencia mercado de bienes	7
		Eficiencia mercado laboral	5
		Desarrollo mercado financiero	4
Sofisticación e Innovación	Sofisticación y diversificación	Sofisticación	1
		Diversificación	2
	Innovación y desarrollo empresarial	Investigación	2
		Inversión en CTI y patentes	2
		Dinámica empresarial	3

Fuente: (Consejo Privado de Competitividad (CPC) y CEPEC Universidad del Rosario, 2015).

### Escalafón de Competitividad Departamental CEPAL

OBJETIVO
Identificar y evaluar el estado y evolución de las ventajas competitivas relativas de los departamentos de Colombia, con el objetivo de evaluar y alimentar las políticas de convergencia en desarrollo económico, productivo y social.
DISPONIBILIDAD TEMPORAL
2000, 2004, 2006 y 2009, 2012 y 2015
COBERTURA GEOGRÁFICA
La totalidad de departamentos del país, Cundinamarca-Bogotá se agrupan en un solo territorio. Además figuran: Antioquia, Caldas, Santander, Risaralda, Valle del Cauca, Atlántico, Quindío, Boyacá, Meta, Bolívar, Tolima, Norte de Santander, Huila, San Andrés, Casanare, Cesar, Magdalena, Nariño, Cauca, Sucre, Córdoba, Caquetá, La Guajira, Arauca, Amazonas, Putumayo, Chocó, Guaviare, Vichada, Guainía, Vaupés.
MARCO METODOLÓGICO

El Escalafón de la Competitividad de los Departamentos de Colombia es un ejercicio de medición que “refleja **el estado y evolución de las ventajas competitivas** relativas de los departamentos de Colombia, con el objetivo de evaluar y alimentar las políticas de convergencia en desarrollo económico, productivo y social” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

En este sentido, el ejercicio identifica y selecciona de una serie de indicadores asociados con el desempeño (variables resultado) económico e institucional, la producción y la productividad, la inserción económica internacional, las políticas públicas, el tejido productivo, las condiciones de vida, las capacidades humanas, entre otras.

Esta información es computada mediante la técnica estadística de análisis de componentes principales (ACP), la cual utiliza transformaciones ortogonales para convertir un conjunto de variables posiblemente correlacionadas en un conjunto de variables no correlacionadas (componentes), que son el resultado de la suma ponderada de las originales. El primer componente es definido de manera que posee la máxima varianza posible; es decir, refleja la mayor parte de los cambios en las variables (Jolliffe, 2002) citado por (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

Desde esta perspectiva, el estudio de competitividad departamental desarrollado por la CEPAL toma elementos del informe de competitividad global del WEF, partiendo del hecho de que los departamentos enfrentan un marco similar de estructura institucional, idéntico escenario macroeconómico, además de factores de producción que responden a las señales de las políticas y del mercado. Sin embargo, se diferencia del IDC en la perspectiva de que sus resultados reflejan el grado o nivel competitivo de cada territorio, entendido como “la capacidad para tener una economía y una sociedad, cuyo desarrollo resulta atractivo en términos de la competencia económica agregada; como las competencias que tiene un territorio para lograr un desempeño moderno, con fortalezas, equilibrios, integralidad, diversidad y resiliencia” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).

En este contexto, el ranking de la CEPAL permite hacer un análisis detallado de los territorios subnacionales, a través de una batería de 71 indicadores, 22 temas y 5 factores. Sobre el particular mencionar que la mayor parte de factores tienen un peso similar, siendo el capital humano y la ciencia, tecnología e innovación los de mayor aporte, y las instituciones, gestión y finanzas públicas el factor el de menor peso (cerca de tres veces más bajo que el siguiente menor).

Finalmente, en materia de alcance territorial, resulta conveniente señalar que el Escalafón compara a la totalidad de los 32 departamentos de Colombia e integra a Bogotá y a Cundinamarca como un solo territorio.

**Estructura detallada de la medición**

PILARES	TEMAS	No. INDICADORES
Fortaleza de la economía	Tamaño del mercado	2
	Estructura económica	4
	Comercio exterior	3
	Servicios financieros	3
	Ambiente de negocios	2
	Estructura socioeconómica	4
Infraestructura	Estructura vial	2
	Accesibilidad a puertos	2
	Servicios públicos domiciliarios	4
	Infraestructura de las TIC	3
	Infraestructura social	2
Capital humano	Educación	4
	Salud	4
	Habilidades y competencias	5
	Población y género	2
Ciencia, tecnología e innovación	Capital humano en ciencia y tecnología	4
	Producción científica	3
	Innovación	3
Instituciones, gestión y finanzas públicas	Desempeño fiscal de los departamentos	3
	Gestión pública	3
	Transparencia y gobierno abierto	5
	Seguridad	4

Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015).



## SECCIÓN II

# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA



## Índice

<b>BOGOTÁ D. C.</b>	<b>113</b>
1. Caracterización económica:	115
2. Bogotá a la luz del mapa regional de oportunidades	116
I. El Mapa:	116
II. Bogotá según el Mapa	116
3. Bogotá a la luz del atlas de complejidad económica	128
I. Datlas Colombia	128
II. Bogotá Según Datlas	129
4. Cruce entre priorizaciones del mapa regional de oportunidades y el Datlas Colombia	135
5. Potencial turístico en Bogotá	140
6. Bogotá a la luz de otras herramientas	140
6.1. Rutas y clúster	140
6.2. Especialización inteligente	140
6.3. Invest In Bogotá:	142
6.4. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial	142
7. Capítulo región central del plan nacional de desarrollo	144
8. Proyectos de regalías	145
9. Convenio RAPE-MINCOMERCIO-PTP	145
10. Aeropuertos y zonas francas	146
11. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado	146
<b>DEPARTAMENTO DE BOYACÁ</b>	<b>149</b>
1. Caracterización económica	151
2. Boyacá a la luz del mapa regional de oportunidades	152
I. El Mapa:	152
II. Boyacá según el Mapa	152
3. Boyacá a la luz del atlas de complejidad económica	157
I. Datlas Colombia	157
Introducción	157
II. Boyacá según Datlas	157
4. Cruce entre priorizaciones del mapa regional de oportunidades y el Datlas Colombia	160
5. Potencial turístico en Boyacá	162
6. Boyacá a la luz de otras herramientas	162
6.1. Rutas y Clúster	162

6.2. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial	164
6.3. Recomendaciones de Zonificación productiva para Boyacá	166
7. Capítulo región centro-oriente del plan nacional de desarrollo	168
1. Promover la asociatividad, el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento cooperativo entre pequeños productores	168
2. Incentivar la innovación, el desarrollo tecnológico y las competencias laborales de los sectores estratégicos como el sector de energía	169
8. Ciencia, tecnología e innovación	170
9. Proyectos de regalías	170
10. Convenio RAPE-MINCOMERCIO-PTP	171
11. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado	172
DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	173
1. Caracterización económica	175
2. Cundinamarca a la luz del mapa regional de oportunidades	176
I. El Mapa:	176
II. Cundinamarca según el Mapa	176
3. Cundinamarca a la luz del atlas de complejidad económica	184
I. Datlas Colombia	184
II. Cundinamarca según el Datlas	184
4. Cruce entre priorizaciones del mapa regional de oportunidades y el Datlas Colombia	190
5. Potencial turístico en Cundinamarca	193
6. Cundinamarca a la luz de otras herramientas	193
6.1. Rutas y clúster	193
6.2. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial	194
7. Capítulo región centro-oriente del plan nacional de desarrollo	200
1. Promover la asociatividad, el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento cooperativo entre pequeños productores	200
2. Incentivar la innovación, el desarrollo tecnológico y las competencias laborales de los sectores estratégicos como el sector de energía	201
8. Proyectos de regalías	201
9. Capacidades del departamento	202
10. Convenio RAPE-MINCOMERCIO-PTP	203
11. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado	203
DEPARTAMENTO DE META	205
1. Caracterización económica	207
2. Meta a la luz del mapa regional de oportunidades	209



I. El Mapa:	209
II. Meta según el Mapa	209
3. Meta a la luz del atlas de complejidad económica	214
I. Meta según Datlas	214
4. Cruce entre priorizaciones del mapa regional de oportunidades y el Datlas Colombia	219
4. Potencial turístico en Meta	221
5. Meta a la luz de otras herramientas	221
5.1. Rutas y Clúster	221
5.2. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial	223
5.3. Recomendaciones de zonificación productiva para Meta	224
6. Proyectos de regalías	226
8. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado	227
<b>DEPARTAMENTO DE TOLIMA</b>	<b>229</b>
1. Caracterización económica:	231
2. Tolima a la luz del mapa regional de oportunidades	232
I. El Mapa:	232
II. Tolima según el Mapa	232
3. Tolima a la luz del atlas de complejidad económica	237
I. Datlas Colombia	237
5. Potencial turístico en Tolima	241
6. Tolima a la luz de otras herramientas	242
6.1. Rutas y Clúster	242
6.2. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial	243
6.3. Recomendaciones de zonificación productiva para Tolima	245
7. Capítulo ciencia, tecnología e innovación	247
8. Proyectos de regalías	248
9. Capacidades del departamento	248
10. Convenio RAPE-MINCOMERCIO-PTP	248
11. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado	249

# DOCUMENTOS DE CARACTERIZACIÓN

## BOGOTÁ D. C.





## 1. Caracterización económica:

- A 2015, Bogotá tiene una población proyectada de 7.878.783 habitantes.
- De acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad, Bogotá ocupa el primer puesto entre 25 departamentos. Según el *Doing Business* la ciudad ocupa el puesto 3 entre 23 ciudades.
- En 2014, la participación de Bogotá en el PIB nacional fue de 24,9%, alcanzando un PIB per cápita de US\$12.091.
- Para el periodo noviembre 2015 - enero 2016, la tasa de desempleo en Bogotá fue de 10,4%, siendo inferior a la registrada por el total de las 23 ciudades de la muestra, que fue de 10,7%. No obstante fue superior a la del trimestre anterior que para la ciudad alcanzó el 8,3%.
- En 2015, Bogotá tuvo una inflación de 6,62%, ligeramente inferior a la registrada a nivel nacional.
- En 2015, las exportaciones de Bogotá ascendieron a US\$2.714 millones, cayendo -12,6% respecto a 2014. Entre los bienes que registraron las mayores caídas se encuentran Flores (-20,4%), Recipientes y tapas de plástico (-23,8%), y Libros, folletos y otros impresos (-29,9%).
- A 2015, Bogotá aportó el 17,9% de las exportaciones no mineras del país, lo que equivale a US\$2.694,6 millones. Este tipo de exportaciones representan el 99,3% de las exportaciones totales de la ciudad. La tasa de crecimiento de las exportaciones no minero-energéticas fue de -10,9%, con respecto a 2014.
- Los cinco principales productos exportados por Bogotá en 2015 fueron Flores (19,7%), Medicamentos (8%), Café (6,1%), Recipientes y tapas de plástico (2,2%), y Preparaciones capilares (2%). Así mismo, los cinco principales destinos fueron Estados Unidos (31,2%), Ecuador (12,7%), Venezuela (8,1%), Perú (6,0%), y México (5,7%).
- Por acuerdos comerciales, los tres principales destinos de exportación fueron Estados Unidos (31,2%), CAN (19,7%) y Unión Europea (8,4%).

## 2. Bogotá a la luz del mapa regional de oportunidades

### I. El Mapa:

Es una herramienta de información que muestra las oportunidades para profundizar, diversificar y desarrollar mercados internacionales desde los departamentos colombianos. Toda la información de Bogotá y el resto del país en: [www.maro.com.co](http://www.maro.com.co)

### II. Bogotá según el Mapa

#### a. Principales bienes exportados en 2015

Descripción	2015 (USD MILL)
Flores y capullos	534.953.344
Medicamentos	217.524.875
Café	166.747.112
Artículos para el transporte o envasado de plástico	61.031.744
Preparaciones capilares	54.086.136
Las demás placas, láminas, hojas y tiras, de plástico	93.229.987
Mezclas de sustancias odoríferas y mezclas (incluidas las disoluciones alcohólicas)	37.224.325
Tejidos de punto con un contenido de hilados de elastómeros o de hilos de caucho	34.240.235
Las demás manufacturas de cuero natural o regenerado.	33.026.453
Libros, folletos e impresos similares, incluso en hojas sueltas.	28.394.660
Cosméticos	26.745.184
Aparatos de telecomunicaciones	26.459.574
Vehículos automóviles para transporte de mercancías.	25.696.518
Frutas	23.651.636

#### b. Principales destinos de exportación de Bogotá

Destinos	2015 (USD MILL)
ESTADOS UNIDOS	847.541.156
ECUADOR	344.103.924
VENEZUELA	220.777.765
PERÚ	163.477.080
MÉXICO	154.745.565
PANAMÁ	106.180.840
CHILE	71.742.344
REPÚBLICA DOMINICANA	47.739.656
PAÍSES BAJOA	44.905.532
BRASIL	41.794.614

### c. Sectores priorizados para Bogotá

#### Bienes:

Productos químicos, Caucho y plástico, Textiles, Maquinaria y equipo, Maquinaria y aparatos eléctricos, Edición e impresión, Manufacturas de metal, Automotores, Equipo y aparatos de telecomunicaciones, Muebles y otras industrias, Metales comunes, Papel, y Otras actividades empresariales.

#### Servicios:

Software, Audiovisuales, Servicios de TI, BPO incluye Backoffice ITO y KPO, BPO Voz atención cliente, Servicios legales y empresariales, Servicios de salud especializados alta complejidad, Turismo de Salud y bienestar, Contenidos digitales, Ingeniería y servicios de construcción, y Animación digital.

### d. Bienes priorizados

Para Bogotá, se identificó un mayor potencial para la profundización de exportaciones y la diversificación de mercados en 472 subpartidas del Sistema Armonizado a seis dígitos. Además, se identificaron 21 subpartidas a desarrollar con un enfoque de largo plazo.

#### Bienes a profundizar en los mercados externos ya conquistados:

Son bienes con destinos ya establecidos, con lo que el aprovechamiento de estas potencialidades podría darse en el corto plazo mediante estrategias de apalancamiento financiero y mejoras de la productividad para poder aumentar el volumen de exportación.

#### Bienes a diversificar:

Se trata de bienes que tienen destinos establecidos pero muestran demanda potencial en otros mercados, de manera que, logrando diversificar las exportaciones a estos nuevos destinos, el impacto sobre el cumplimiento de las metas puede darse en el corto y mediano plazo, mediante ajustes en la producción, apertura de nuevos canales de promoción y comercialización, adecuación de la logística de exportación y adecuación de los productos a los requisitos de los nuevos destinos.

#### Bienes a desarrollar:

Los bienes con un enfoque de desarrollo de mercados, aún no son exportados desde Bogotá, pero se ha identificado potencial de demanda en destinos internacionales. Este proceso implica una perspectiva de largo plazo en la que resulta necesaria la mejora en la productividad, la investigación de mercados, la adecuación de la producción a los requisitos de los mercados, el ajuste logístico y la apertura de canales de distribución y promoción en el departamento.

Nota: En los primeros cuadros se mostrarán los bienes para los cuales se han identificado oportunidades desde los enfoques de profundización y diversificación de mercados. Más adelante se mostrará un cuadro con los productos que pueden desarrollarse a largo plazo.

# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Sector: Productos químicos		Exportaciones 2015: US\$ 493 millones			
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar
Aceites esenciales y resinosos; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	330590	Henkel Colombiana S.A.S.	37,1%	Ecuador	11.703 China
	330499	Qualia S.A.	24,7%	Perú	85.274 Guatemala
	330510	Scandianavia Pharma Ltda.	10,6%	Venezuela	10.128 EFTA
	330430	Vogue S.A.S.	3,3%	México	8.314 Japón
	330610	Laboratorios Siegfried S.A.S.	3,0%	Panamá	7.988 Países Bajos
	330491	Industrias Inca S.A.S.	2,5%	Estados Unidos	7.791 Suecia
	330300	Cerescos S.A.S.	2,4%	Costa Rica	6.914 Turquía
		De Detergentes Ltda.	77,7%	Ecuador	13.515 Canadá
Preparaciones tensoactivas, preparaciones para lavar, incl. las preparaciones auxiliares de lavado, y preparaciones de limpieza		S C Johnson & Son S.A.	9,9%	Chile	167 Aruba
		Simoniz S.A.	5,4%	Perú	8.189 R. Dominicana
		Clorox de Colombia S.A.	2,9%	Panamá	148 Brasil
		Prod. Químicos Panamericanos	1,8%	Bolivia	25 Canadá
		Ecolab Colombia S.A.	0,5%	Venezuela	22 China
		De Caps S.A.S.	0,4%	Costa Rica	99 España
					12 Corea del Sur
					12 EFTA
					9 El Salvador
					12 Países Bajos
					9 Puerto Rico

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Caucho y plástico		Exportaciones 2015: US\$ 219,4 millones			
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar
Plástico y sus manufacturas**	392330	Multidimensionales S.A.S.	25,0%	Ecuador	26.389 Bélgica
	392350	Proenfar S.A.S.	19,2%	Estados Unidos	26.128 Corea del Sur
	392410	Dexson Electric S.A.S.	8,3%	Venezuela	16.492 Dinamarca
	392590	Plásticos Técnicos S.A.	6,1%	Perú	12.951 EFTA
	392690	Ajover S.A.	4,2%	Brasil	12.785 Eslovaquia
	392329	Gilpa Impresores S.A.	2,7%	R. Dominicana	8.071 Polonia
	392321	Industrias Vanyplas S.A.	1,5%	Chile	8.071 Haití
Sacos "bolsas" y talegas, para envasar, de tiras o formas similares, de polietileno o polipropileno (exc. continentes intermedios flexibles para productos a granel)		Ciplas S.A.	92,3%	Estados Unidos	7.484 Irlanda (Eire)
		K-Film S.A.S.	4,2%	México	92 Ant. Holand.
		Plastilene S.A.	1,9%	Venezuela	57 Corea del Sur
		Pavco S.A.	1,2%	Ecuador	47 España
		Hincapié Sportswear S.A.S.	0,3%	Chile	9 Japón
Piezas aliantes para electricidad, de plástico		Yazaki Ciemel S.A.	30,9%	Ecuador	8 Rusia
		Tyco Electronics Colombia Ltda.	30,2%	Perú	7 Unión Europea
		Comercializadora Becor S.A.	29,1%	Venezuela	105
		Te Connectivity Colombia S.A.S.	6,4%	Panamá	129 Argentina
		Schlumberger Surenc S.A.	2,6%	Bolivia	117 Canadá
		Baker Hughes de Colombia	0,9%		98 Estados Unidos
					24 México
					R. Dominicana

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015. \*\*Se muestran las principales subpartidas priorizadas por valor exportado. Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.



Sector: Textiles		Exportaciones 2015: US\$ 155,8 millones					Destinos por enfoques				
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques		Diversificar					
		2014	2015	Empresa	% 2015		Profundizar*				
Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de materia textil	590310			Proquinal S.A.	89,6%		Estados Unidos	66.942	Honduras	33	Alemania
	591190			Geomatrix S.A.S.	4,9%		Ecuador	7.045			España
				Pavco S.A.	2,0%		Venezuela	6.681			México
		18.069	15.932	Grupo Kopelle Ltda.	1,9%		Perú	4.121			Rusia
				Textiles Industriales S.A.	1,4%		Costa Rica	2.175			Turquía
Encajes en pieza, en tiras o en aplicaciones, fabricados a máquina, de fibras sintéticas o artificiales				Textilia S.A.S.	0,1%		Panamá	789			
				Sika Colombia S.A.S.	0,1%		Guatemala	274			
				Encajes S.A. Colombia	63,3%		Brasil	22.308	Estados Unidos	662	Reino Unido
				Protela S.A.	26,2%		México	14.959	Alemania	603	
	580421	12.678	9.980	Manufacturas Eliot S.A.S.	10,4%		Hong Kong	10.012	Letonia	358	
Artículos de cama y similares				Confecciones Bravass S.A.S.	0,1%		Perú	8.951	Bolivia	320	
							Ecuador	5.190	China	241	
							Argentina	4.487	Polonia	183	
							Venezuela	2.387	Canadá	120	
	940490			Vital Jeans S.A.S.	67,6%		Panamá	56.231	Costa Rica	159	EFTA
Artículos de cama y similares	940430			Studio Intimo S.A.S.	7,5%		Venezuela	10.218	El Salvador	42	Corea del Sur
				Prom. Intl. de Textiles y Confecci	5,2%		Ecuador	1.355	Bolivia	36	Cuba
		12.465	6.677	Imetex Ltda.	4,5%		Guatemala	931	Perú	34	España
				Sociedad Ampallar S.A.S.	2,8%		Brasil	417	Belgica	27	Honduras
				Pelanas S.A.S.	2,6%		Estados Unidos	304	R. Dominicana	16	Japón
Tejidos de hilados con un contenido de filamentos de poliésteres texturados >= 85% en peso				Avetex S.A.S.	2,3%		México	193	Ant. Holand.	12	Países Bajos
				Textiles Lafayette S.A.S.	53,4%		Ecuador	13.107	Chile	45	Puerto Rico
				Textilia S.A.S.	22,7%		Venezuela	4.533	Reino Unido	24	
				Hilat S.A.S. En Liquidación	12,3%		Estados Unidos	4.000			Brasil
	540752	4.647	4.091	Manufacturas Eliot S.A.S.	5,4%		Guatemala	2.135			Turquía
Tejidos de hilados con un contenido de filamentos de poliésteres texturados >= 85% en peso				Textiles 1 X 1 S.A.S.	4,8%		Costa Rica	1.979			
				Tejidos Gaviota S.A.S.	0,7%		Perú	1.540			
				Ronnatex S.A.S.	0,3%		España	51			
				Geomatrix S.A.S.	70,9%		Estados Unidos	440	España	8	
	630539			C I Premier S.A.S.	24,1%		Perú	342			Alemania
Sacos "bolsas" y talegas, para envasar	630510			Marroquinera S.A.	2,9%		Israel	38			Ant. Holand.
	630590	38	10	Casa Luker S. A	1,2%		Ecuador	27			Francia
				Incolbest S.A.	0,6%		Puerto Rico	13			Guatemala
				Euro Fix S.A.	0,1%		Panamá	13			México
				Laboratorios Servinsumos S.A.	0,1%		Guyana	12			Países Bajos
											Reino Unido

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Sector: Maquinaria y equipo		Exportaciones 2015: US\$ 168 millones								
Productos	HS6	2014	2015	Principales empresas		Destinos por enfoques				
				Empresa	% 2015	Profundizar*	Destinos por enfoques			
Calderas, máquinas, aparatos y arte factos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos**	843143 847990			Schlumberger Surenco S.A.	12,2%	Ecuador	143.414	Argentina	12.286	Eslovaquia
	841370 843131			Centro de Mecanizados del Cauca	4,8%	Estados Unidos	74.560	Costa Rica	11.994	Filipinas
	848180 841391			Mitsubishi Electric de Colombia	4,6%	Venezuela	73.872	Honduras	10.780	Haiti
	847989 842481	100.891	96.224	Inversiones Cold Star S.A.S.	3,4%	Perú	48.886	Bolivia	7.745	Japón
	841850 841899			Tecnintegral S.A.S.	3,4%	México	42.129	R. Dominicana	6.752	Noruega
	847920 848110			Fraco S.A.	2,9%	Panamá	27.986	Em. Árabes	5.642	Suiza
	842129 847910			Weatherford Colombia Limited	2,8%	Guatemala	25.669	Brasil	4.761	Turquía
	850940 851410			Groupe Seb Colombia S.A.	43,4%	México	15.291	Guatemala	562	Alemania
	851610 851629			Boccherini S.A.	18,1%	Venezuela	5.659	Panamá	492	Barbados
	851660 851650			Sociedad Unida de Electrodomés	15,5%	Ecuador	5.046	Argentina	477	Canadá
Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes	851679	3.991	3.658	Challenger S.A.S.	7,2%	Honduras	3.226	Bolivia	433	China
	851632			Unilever Andina Colombia Ltda.	2,9%	Brasil	2.200	Perú	293	Corea del Sur
	851580			Persona Natural	2,1%	Cuba	1.157	Estados Unidos	241	EFTA
	851680			Cr Maelssa S.A.S.	2,0%	Costa Rica	615	Chile	200	Japón
Manufacturas de fundición, hierro o acero	731512			Gen Mil S.A.	35,2%	Venezuela	5.367	Costa Rica	296	Australia
	732111			Sociedad Unida de Electrodomés	23,8%	Ecuador	1.858	R. Dominicana	275	Brasil
	731511			Challenger S.A.S.	19,0%	Honduras	1.406	Ant. Holand.	266	Canadá
	731519	2.433	887	Industria de Electrodomésticos S	10,8%	Bolivia	995	Perú	225	China
	732119			Avon Colombia S.A.S.	4,0%	Estados Unidos	525	El Salvador	34	EFTA
				Soluciones En Ingeniería Industri	2,9%	Panamá	448	Guatemala	20	España
Armas, municiones, y sus partes y accesorios	930690			Len Importaciones Ltda.	0,7%	Chile	343	Suecia	17	México
	930630	148	2	Fondo Rotatorio de La Policía Nar	100,0%	Paraguay	292			EFTA
				Estados Unidos			96			Brasil
				Panamá			73			Canadá
Remolques, autocargadores o autodescargadores, para uso agrícola	871620	0	0	Costa Rica			85	Guatemala	36	
				Panamá			78	México	18	
				Perú			77	Ecuador	12	

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015. \*\*Se muestran las principales subpartidas priorizadas por valor exportado.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Maquinaria y aparatos eléctricos										Exportaciones 2015: US\$ 66,4 millones			
Productos	HS6	2014	2015	Principales empresas		Destinos por enfoques							
				Empresa	% 2015	Profundizar*		Diversificar					
Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes**	853720	854449		Legrand Colombia S.A.	20,2%	Ecuador	99.568 Países Bajos	13.337	Corea del Sur	Puerto Rico			
	853669	854430		Schneider Electric de Colombia	20,1%	Venezuela	58.536 Panamá	12.493	Dinamarca	Rumania			
	853620	853931		Schlumberger Sureco S.A.	4,7%	Perú	58.536 Brasil	7.077	EFTA	Suiza			
	850440	853690	61.823	Nokia Solutions And Networks C	4,1%	México	25.900 Guatemala	6.026	Em. Árabes	Turquía			
	853710	853650	50.052	Metalicas Y Eléctricas Melec S.A.	3,8%	Estados Unidos	19.608 Bolivia	3.447	Finlandia	Unión Europea			
	853810	854460		Abb Ltda.	3,7%	Chile	19.386 Argentina	3.062	Japón				
Aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas indicadoras luminosos y artículos similares	850410	850423		Industria Andina de Iluminación	3,4%	Costa Rica	14.502 Francia	2.456	Noruega				
	940510			Schredner Ca&M S.A.S.	33,2%	Panamá	4.060 Perú	1.117	Bahamas				
	940540			High Lights S.A.	20,4%	Ecuador	2.642 Chile	980	Canadá				
	940599			Industrias Ormetal S.A.S.	10,9%	Venezuela	2.582 México	897	Guadalupe				
	940560	2.300	2.791	Industria Andina de Iluminación	7,5%	Brasil	2.291 R. Dominicana	856	Países Bajos				
	940520			Schredner Colombia S.A.	3,2%	Estados Unidos	1.922 Bolivia	632	Paraguay				
	940550			Lamp Colombia S.A.S.	3,1%	Costa Rica	1.681 Cuba	353	Rusia				
				Permoda Ltda.	2,8%	Guatemala	1.313 El Salvador	248	Surinam				

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015. \*\*Se muestran las principales subpartidas priorizadas por valor exportado.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Edición e impresión		Exportaciones 2015: US\$ 51,2 millones								
Productos	HS6	2014	2015	Principales empresas		Destinos por enfoques				
				Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar			
Productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas (impresos, calcomanías, calendarios)	491199			Hogier Gartner Y Cia. S.A.	55,7%	Venezuela	42.081 Costa Rica	832	Austria	Portugal
	491110			Aligrafher S.A.S.	13,2%	Brasil	5.447 México	730	Canadá	Rusia
	490890			Cmc Inflatables S.A.S.	7,0%	Estados Unidos	4.901 Uruguay	557	China	Suecia
	491000	12.109	7.884	Thomas Greg & Sons de Colombia	5,3%	Panamá	2.626 Chile	525	Francia	Suiza
				Comarbel S.A.S.	4,7%	Guatemala	1.554 Honduras	339	Italia	
				Sociedad de San Pablo	1,2%	Ecuador	1.361 El Salvador	199	Japón	
Manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón (libros de registro, cuadernos, carpetas)	482010			Henkel Colombiana S.A.S.	1,0%	Perú	938 Nicaragua	128	Polonia	
	482020			Legis S.A.	28,5%	Venezuela	12.360 Estados Unidos	1.253	Alemania	Rusia
	482090			Disonex S.A.	24,8%	México	5.591 El Salvador	944	Canadá	Turquía
				Editorial Nomos S.A.	10,3%	Panamá	4.879 Honduras	929	Francia	Uruguay
		3.288	2.306	Panamericana S.A.	8,2%	Costa Rica	4.403 Brasil	718	Italia	
				Embajada de los Estados Unidos	3,4%	Ecuador	3.646 Portugal	107	Japón	
				Impresos Proarli Productos Arte	3,2%	Perú	3.460 Chile	106	Países Bajos	
				Nika Editorial S.A.	3,1%	Guatemala	1.542 Nicaragua	93	Reino Unido	

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015. Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Sector: Manufacturas de metal		Exportaciones 2015: US\$ 59,4 millones				
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques		
		Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar	
Manufacturas de fundición, hierro o acero**	730820 731815	Emcodavos S.A.	31,6%	Perú	34.020 México	Japón
	731700 731450	Imal S.A.	11,8%	Ecuador	29.951 Brasil	Noruega
	732690 731431	Sadelac S.A.	8,4%	Estados Unidos	22.291 Chile	Rumania
	732010 731100	Simoniz S.A.	4,9%	Panamá	20.332 Suecia	Surinam
	730890 730900	Schlumberger Sureenco S.A.	3,7%	Venezuela	15.981 R. Dominicana	Turquía
	732599 731029	Technodril Ltda.	2,4%	Guatemala	11.247 Honduras	Unión Europea
	732020 730830	Colmallas S.A.	2,3%	Costa Rica	8.190 Países Bajos	
	831110 830110	Lincoln Soldaduras de Colombia	27,7%	Venezuela	28.755 Brasil	Francia
	830990 831190	Soldaduras West Arco S.A.S.	27,3%	Ecuador	12.671 R. Dominicana	Rusia
	830140 830300	Multidimensionales S.A.S.	18,8%	Perú	22.377 Guatemala	Suecia
Manufacturas diversas de metal común**	830710 830250	Cerracal S.A.S.	10,5%	Chile	10.608 México	T. y Tobago
	830170 831000	Metal Coraza S.A.S.	2,8%	Panamá	8.152 El Salvador	Japón
	830230 830249	Icer S.A.	1,4%	Estados Unidos	5.798 Bolivia	Países Bajos
	830210 830130	West Pharmaceutical Services	1,1%	Costa Rica	5.624 Honduras	Paraguay
	820719 820320	Schlumberger Sureenco S.A.	40,5%	Estados Unidos	11.025 México	Polonia
	820310 820412	Baker Hughes de Colombia	15,4%	Ecuador	6.101 Países Bajos	Reino Unido
	820559 820220	Emcodavos S.A.	14,1%	Perú	2.278 Suecia	Paraguay
	820730 821000	C.I. Invermec S.A.	4,3%	Brasil	2.219 Bolivia	T. y Tobago
	820890 820411	Avianca S.A.	2,4%	Argentina	1.307 Costa Rica	Unión Europea
	820231 821300	Bohler - Uddeholm Colombia S.A.	2,1%	Chile	1.203 Alemania	
Calderas de vapor, incl. las calderas mixtas	821599 820340	Sandvik Colombia S.A.S.	2,0%	Venezuela	1.126 India	
	840219	Calderas Continental Ltda.	75,84%	Honduras	3.683 Ecuador	
		V.R. Ingeniería Y Mercadeo Ltda.	21,70%	Venezuela	1.478 Panamá	
		Fresenius Medical Care Colombi	2,5%	Perú	1.039 El Salvador	
	761290 761010	Crown Colombiana S.A.	59,5%	Ecuador	3.452 Brasil	
	761699 761300	Global Rejillas S.A.S.	8,5%	El Salvador	2.061 Chile	
	761510	Facelec Ltda.	4,3%	T. y Tobago	1.963 Venezuela	
	761490	Tecna S.A.	3,7%	Estados Unidos	1.778 Costa Rica	
	761090	Soldexel Ltda.	3,0%	Perú	1.501 Alemania	
	761410	Avianca S.A.	2,8%	Panamá	1.501 R. Dominicana	
Aluminio y sus manufacturas	761610	Industrias Inca S.A.S.	1,5%	Bolivia	1.089 México	

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015. \*\*Se muestran las principales subpartidas priorizadas por valor exportado.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Manufacturas de metal (contin.) Exportaciones 2015: US\$ 59,4 millones						
Productos	HS6	2014	2015	Principales empresas		
				Empresa	% 2015	Destinos por enfoques
Cobre y sus manufacturas	741300			Fundiciones Macías Cía. Ltda.	18,1%	Venezuela
	741999			Global Rejillas S.A.S.	13,6%	Ecuador
	741521			Finart S.A.S.	12,3%	Estados Unidos
	741533	389	218	Suministros de Materiales Eléctric	10,5%	Panamá
	741991			Soldexel Ltda.	9,2%	Perú
	741539			Altron Ingeniería Y Montajes Ltda	7,7%	Guatemala
	741529			Cexprom Diesel Partes S.A.S.	5,5%	Costa Rica
Manufacturas de plomo, estaño y níquel	780600			Schlumberger Sureco S.A.	86,2%	Estados Unidos
	800700	28	5	Cementos Atlas S.A.	9,1%	Venezuela
	750890			Abc Del Vitral S.A.S.	4,0%	México
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		
				Profundizar*		
				Destinos por enfoques		
				Diversificar		

# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Sector: Equipo y aparatos de telecomunicación Exportaciones 2015: US\$ 51,8 millones				
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques
		Empresa	% 2015	
Condensadores y circuitos eléctricos	853225	Disproel S.A.	34,2%	México
	854231	Cummins Colombia S.A.S.	18,6%	Venezuela
	854239	Sociedad 3J S.A.S.	8,8%	Ecuador
		Cosmos Sistemas Integrados Ltda	5,1%	Honduras
		Ibm de Colombia & Cia. S C A	4,5%	Brasil
		Dell Colombia Inc.	3,5%	Cuba
		Philips Colombiana S.A.S.	3,3%	Costa Rica
				615 Chile
				200

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Muebles y otras industrias Exportaciones 2015: US\$ 47,6 millones				
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques
		Empresa	% 2015	
Manufacturas diversas (pinceles, brochas, lápices, bolígrafos, cepillos, entre otros)**	960820	Pelikan Colombia S. A. S.	57,1%	Ecuador
	960390	Fuller Pinto S.A..	8,3%	México
	961610	Ilko Arcoaseo S.A.S.	6,0%	Estados Unidos
	960340	Industrias Vanyplas S.A.	3,5%	Venezuela
	961100	Manos Latinas Agroplan S.A.S.	2,8%	Italia
	960200	Rodillos Mastder Ltda.	2,0%	Puerto Rico
	960190	Industrias Plásticas Santa Lucia S.	1,7%	Panamá
	950590	Avon Colombia S.A.S.	27,3%	Estados Unidos
	950510	Eval & Bf S.A.S.	21,6%	Ecuador
		Sapia C I S.A.S.	19,7%	Venezuela
Artículos para fiestas		Persona Natural	18,3%	México
		Inversiones Parra Piñeros Y Cia. L	5,5%	Italia
		Ronda S.A.	2,2%	Costa Rica
		Carbotintas S.A.S.	1,3%	Alemania
Bujías, lamparillas y similares		Ceriería Santuario Ltda.	45,4%	Panamá
		Cerierías Españolas El Faro S.A.S.	43,2%	Estados Unidos
		Sociedad de San Pablo	7,8%	Ecuador
		Grupo Empresarial Productos Sor	2,1%	Puerto Rico
		Comercializadora Blanco G S.A.S	1,1%	Costa Rica
		Persona Natural	0,4%	
Flores, follaje y frutos, artificiales, sus partes y artículos confeccionados				Estados Unidos
				167
				Brasil
				Costa Rica
				Ecuador
				Japón
				Panamá

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015. \*\*Se muestran las principales subpartidas priorizadas por valor exportado.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades

Sector: Metales comunes		Exportaciones 2015: US\$ 26,3 millones			
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar
Manufacturas de cinc	790700	Metal Coraza S.A.S.	95,3%	227 Perú	Estados Unidos
		Soluciones En Ferreteria Y Bricolaje	3,6%	Chile	México
		Técnicas Eléctricas Aplicadas S. A	1,0%	Ecuador	R. Dominicana
		Soluciones Automáticas Ltda.	0,1%	Bolivia	Venezuela
				27	

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Papel		Exportaciones 2015: US\$ 14,4 millones			
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar
Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón**	481920	Envases Puros International Papk	29,5%	44.392 Perú	Corea del Sur
	481910	Everest Printed Solutions S.A.S.	15,3%	21.514 Estados Unidos	Alemania
	482369	Flexo Spring S.A.S.	10,1%	8.543 Costa Rica	Aruba
	482110	Lito-Print S.A	6,3%	5.018 Brasil	Austria
	480421	Empacor S. A.	6,0%	4.609 Bolivia	Guyana
	481190	Etiquetas E impresos S.A. Etipres	4,2%	4.237 Argentina	Italia
	481159	Multidimensionales S.A.S.	2,5%	3.569 Ant. Holand.	Nicaragua
	481092	Colombiana Kimberly Colpapel	98,6%	784 Ecuador	Países Bajos
Pañales para bebés, de pasta de papel, papel, guata de celulosa o napa de fibras de celulosa.	961900	Productos Familia S.A.	1,4%	670 Chile	Estados Unidos
				23 Perú	Guatemala
				13 Argentina	R. Dominicana
					China
					Honduras
					Corea del Sur
					Japón
					Panamá
					EFTA
					Turquía
					Unión Europea

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015. \*\*Se muestran las principales subpartidas priorizadas por valor exportado. Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Otras actividades empresariales		Exportaciones 2015: US\$ 0 miles			
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar
Platos y películas fotográficas, expuestas o desarrolladas	370590			8 Panamá	Costa Rica
Planos y dibujos originales hechos a mano, de arquitect., indust., comerc., topográf. o simil.; textos manuscritos; reproducciones fotográficas de estos.	490600				Ecuador
					Estados Unidos

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2010 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.



## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

126

### Bienes a Desarrollar en el mediano y largo plazo

Sector	HS6	Descripción del producto	Destinos		
Caucho y plástico	630532	Continentes intermedios flexibles para productos a granel, para envasar, de materia textil sintética o artificial	Corea del Sur Ecuador España	Estados Unidos Japón Venezuela	EFTA Uruguay EFTA
Manufacturas de metal	731442	Metálicas, redes y rejillas, de alambre de hierro o acero,	Alemania	México	
	731812	Tornillos para madera, de fundición, hierro o acero (excluidos)	Bolivia	Nicaragua	
	731813	Escarpias y armellas, roscadas, de fundición, hierro o acero	Brasil	Panamá	
	731940	Alfileres de gancho (imperdibles) y demás alfileres	Canadá	Perú	
	761210	Envases tubulares flexibles, de aluminio	Chile	R. Dominicana	
	820110	Layas y palas, con parte operante de metal común	China	Rusia	
	820160	Cizallas para setos, tijeras de podar y herramientas similares	Costa Rica	Turquía	
	820210	Sierras de mano, con parte operante de metal común (excepto sierras de cadena)	Cuba	Venezuela	
	820240	Cadenas cortantes, de metal común	Ecuador	EFTA	
	820291	Hojas de sierra rectas, de metal común, para trabajar metales	Estados Unidos	Unión Europea	
	820299	Hojas de sierra, incl. las hojas sin dentar, de metal común	Guatemala		
	830260	Cierrapuertas automáticos, de metal común	Japón		
Maquinaria y aparatos eléctricos	854419	Alambre para bobinar, para electricidad, de materias distintas del cobre	Ecuador Estados Unidos Guatemala	México Unión Europea	
Maquinaria y equipo	841581	Máquinas y aparatos para acondicionamiento de aire, con equipo de enfriamiento y válvula de inversión del ciclo térmico "bombas de calor reversibles"	Canadá Estados Unidos Turquía		
Muebles y otras industrias	670210	Flores, follaje y frutos, artificiales, y sus partes; artículos confeccionados con flores, follaje o frutos, artificiales	Estados Unidos Países Bajos Panamá	Venezuela	
Otras actividades empresariales	370400	Placas, películas, papel, cartón y textiles, fotográficos,	El Salvador	Perú	
	370510	Placas y películas, fotográficas, impresionadas y reveladas	Estados Unidos Perú		
Papel	480429	Papel Kraft para sacos "bolsas", sin estucar ni recubrir,	Brasil	Estados Unidos	Polonia
	480441	Papel y cartón Kraft, sin estucar ni recubrir, en bobinas	China	México	Reino Unido
	481310	Papel de fumar, en librillos o en tubos	Corea del Sur	Panamá	

Los destinos corresponden a la totalidad del sector. Algunos productos podrían tener menos destinos identificados.

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

### e. Metas de exportaciones no minero-energéticas a 2018 de Bogotá

Uno de los objetivos fundamentales del Gobierno Nacional, en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es lograr exportaciones de bienes no minero-energéticos y servicios por US\$30.000 millones en 2018 (US\$ 21.000 millones en bienes y US\$9.000 en servicios). El alcance de esta meta está basado en la profundización de mercados de las exportaciones no mineras y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales.

En particular, se espera que Bogotá participe con cerca del 16,6% de la meta de US\$21.000 millones en 2018, de acuerdo con estimaciones de la Oficina de Estudios Económicos (OEE) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El cumplimiento de la meta de exportaciones no minero-energéticas

implicaría que las exportaciones de este tipo de bienes hacia Bogotá se incrementen en 15,3% entre 2014 y 2018.

Estas metas se han establecido asumiendo como supuesto que los bienes priorizados en el Mapa Regional de Oportunidades, crecen, y el resto de la canasta de exportaciones no mineras se mantiene constante de 2014 a 2018.

**Metas de exportaciones no minero-energéticas  
Bogotá – 2016-2018  
US\$ Millones**

	2014	2015	2016	2017	2018
Bienes priorizados	610	511	809	931	1.072
Resto de la canasta	2.414	2.183	2.414	2.414	2.414
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>3.024</b>	<b>2.695</b>	<b>3.223</b>	<b>3.223</b>	<b>3.487</b>

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Para 2015, se observa un cumplimiento del 86,5% en la meta total del año.

**Cumplimiento de metas de exportaciones no minero-energéticas Bogotá – 2015  
US\$ Millones**

	2015	Meta 2015	% de cumplimiento
Bienes priorizados	511	702	72,8
Resto de la canasta	2.183	2.414	90,4
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>2.695</b>	<b>3.117</b>	<b>86,5</b>

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

## f. Acuerdos comerciales

En el Mapa Regional de Oportunidades se identifican los principales destinos con potencial de demanda para los bienes priorizados, especialmente hacia aquellos países o bloques con los que el país tiene Acuerdos Comerciales vigentes.

Para los bienes priorizados de Bogotá existe potencial de demanda en los 10 Acuerdos Comerciales vigentes. Se observa que los Acuerdos con mayor cantidad de subpartidas priorizadas son CAN, el Triángulo Norte y Venezuela.

# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

128

## Número de subpartidas con potencial exportador Bogotá – Acuerdos Comerciales

Acuerdo	Enfoque		
	Profundizar	Diversificar	Desarrollo
CAN	422	192	13
Triángulo Norte	228	202	4
Venezuela	352	63	9
Estados Unidos	266	138	14
Unión Europea	124	263	15
México	229	126	4
Mercosur	155	164	3
Canadá	146	93	1
Chile	30	164	3
EFTA	6	113	2

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

## g. Empresas exportadoras

En 2015, se presentó un total de 6346 registros de exportadores<sup>1</sup> de bienes no minero-energéticos en Bogotá, de los cuales 1971 exportaron bienes priorizados. Las principales 20 empresas exportadoras de bienes priorizados en la ciudad se concentraron el 46,9% del total de las ventas de este conjunto de bienes en Bogotá, con ventas correspondientes a los sectores de caucho y plástico, productos químicos, automotores, textiles, maquinaria y aparatos eléctricos, manufacturas de metal, maquinaria y equipo, edición e impresión, papel, equipo y aparatos de telecomunicaciones y muebles y otras industrias.

## 3. Bogotá a la luz del atlas de complejidad económica

### I. Datlas Colombia

#### Introducción

Datlas Colombia es una herramienta desarrollada por el Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard (CID) y administrada por Bancoldex, para que las empresas, los inversionistas y las autoridades de gobierno puedan tomar decisiones que ayuden a elevar la productividad. Contiene información por departamento, área metropolitana y municipio sobre actividad productiva, empleo, salarios y exportaciones. Ofrece criterios para identificar los sectores y las exportaciones con potencial de crecimiento con base en la complejidad económica medidos por el índice de complejidad de producto (ICP) e índice de complejidad de Económica para un lugar (ECI), ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización), distancia tecnológica y valor estratégico de una exportación.

Estos criterios pueden ser ampliados en el glosario que se encuentra en <http://www.datlascolombia.com/#/about/glossary>

<sup>1</sup> Se incluyen tanto empresas como personas naturales, de acuerdo al NIT registrado.

## II. Bogotá Según Datlas

### a. Análisis bienes de exportación de Bogotá 2014

Las exportaciones del Bogotá representaron USD \$3.318 millones. El grueso de las exportaciones en Bogotá D.C para el año 2014 se concentró en:

Vegetales, Alimentos y maderas USD \$ 1.3 miles de millones (39%), principalmente representado por flores USD \$672 millones.

Químicos y plásticos USD \$831 millones (25%), liderado por la exportación de medicamentos envasados USD \$254 millones.

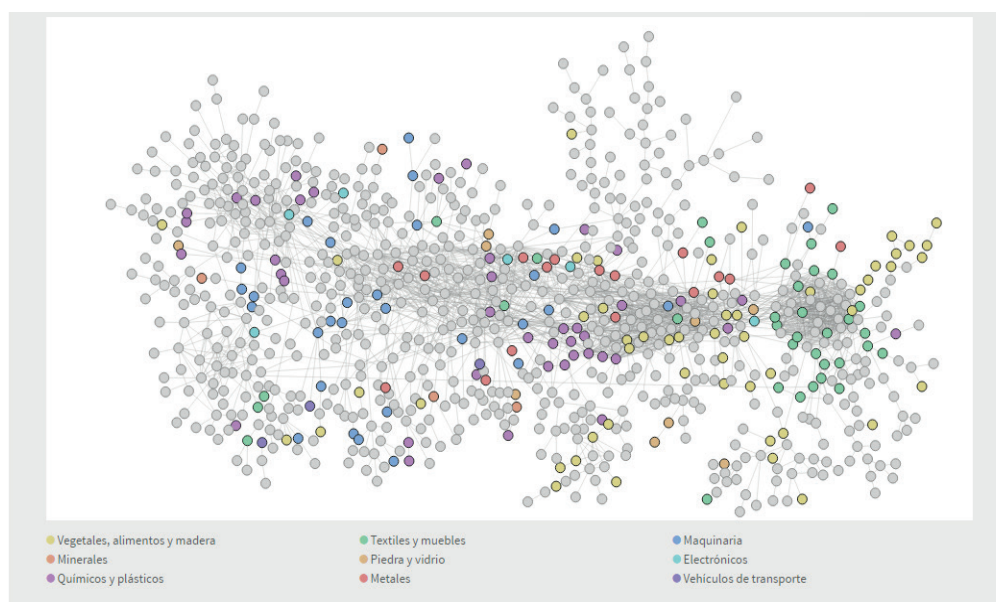
Textiles y muebles USD \$ 305 millones (9%), como principal producto se exportaron tejidos de punto de anchura por USD \$ 53,5 millones.

Maquinaria USD \$248 millones (7%), principalmente representados por Maquinas de función propia por USD \$19 millones

### b. Bienes de Exportación de Bogotá desde el espacio del producto (2014)

Se presenta en el grafico 1, el espacio de productos para Bogotá<sup>2</sup>. El espacio del producto es una visualización que muestra qué tan similares son los conocimientos requeridos para la exportación de productos. Cada punto representa un producto de exportación en el mundo con partida arancelaria a 4 dígitos (HS4) y cada enlace entre un par de productos indica que requieren capacidades productivas similares. Aparecen con color los productos de exportación que se exportan con ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización) mayor que uno.

**Grafico 1. Espacio del producto para Bogotá**



<sup>2</sup> <http://www.datlascolombia.com/#/location/3/source/products/visualization/similarity/rca?endDate=2014&startDate=2014>

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

130

El análisis del espacio de productos permite identificar 252 productos con ventaja comparativa revelada superior 1.

De acuerdo al análisis de Datlas Colombia, Bogotá es una ciudad altamente diversificado en su estructura exportadora, algunos de los mayores productos de exportación tiene niveles de complejidad elevados. El cuadro 1, describe los principales 10 principales productos de exportación y su índice de complejidad.

**Tabla 1. Top bienes exportados Bogotá (VCR>1)**

Producto	Export. USD 2014	VCR	Complejidad
Flores cortadas, frescas	672.185.472	444,52	-1,88
Medicamentos, envasados	254.475.008	3,96	2,09
Café, no tostado	197.066.944	36,14	-2,43
Tapones y demás encierros de plástico	95.578.408	10,49	0,09
Oro	58.238.232	1,02	-2,83
Tejidos de punto de anchura	53.481.536	12,39	-1,04
Preparaciones capilares	51.456.032	21,35	0,89
Otras placas de plástico no celular	50.248.576	5,12	1,48
Libros e impresos similares	48.348.336	16,63	0,97
Las demás placas de plástico	36.983.532	8,49	1,99

Con el objetivo de afinar el análisis, se denominan productos “estrella” aquellos productos que de Bogotá exporta más que el promedio de las exportaciones de ese producto en el mundo (VCR>1) y que cuentan con una complejidad importante (PCI>2). De esta forma, se puede inferir que la ciudad tiene grandes capacidades productivas desarrolladas en este set de bienes de exportación que pueden usados para conquistar nuevos mercados. Así mismo, debido a las capacidades productivas ya presentes en la región estos productos pueden ser una base para desarrollar capacidades en productos más complejos.

**Tabla 2. Productos estrellas de exportación (Complejidad > 2 VCR > 1)**

Categoría	Producto	Exportaciones USD 2014	Índice de complejidad
Electrónicos	Aparatos relacionados con circuitos eléctricos > 1000 voltios	1.880.860	2,41
	Discos, cintas etc para grabación de sonido	3.891.221	3,45
	Lámparas y tubos eléctricos de incandescencia	4.592.578	2,17
Maquinaria	Balanzas sensibles a un peso < 5 cg	94.615	4,14
	Aparatos de control de tiempo	199.752	2,21
	Otros aparatos respiratorios y antigas	297.719	2,55
	Máquinas y aparatos para encuadernación	329.968	3,84
	Máquinas para ensayos de mecánica de materiales	443.722	3,26
	Tiovivos y demás atracciones de feria	465.984	2,49
	Calandrias y laminadores, exc. para metal o vidrio	525.299	3,62
	Microscopios, excepto los ópticos	830.918	4,37
	Pulverizadores de tocador	844.302	2,04
	Instrumentos de pesar	878.319	2,75

Maquinaria	Máquinas para fabricar elementos impresores	1.000.892	2,97
	Las demás máquinas para la agricultura	1.340.993	2,65
	Máquinas para la industria lechera	1.538.668	2,35
	Monturas de gafas o artículos similares	1.540.423	2,85
	Telares	2.320.414	2,92
	Máquinas para preparación industrial de alimentos o bebidas	2.522.953	2,30
	Partes de armas de guerra	2.556.726	2,17
	Surtidos de juntas de distinta composición	2.612.955	3,30
	Cajas de fundición	4.152.115	2,60
	Los demás motores	4.218.809	2,61
	Aparatos mecánico para proyectar materias líquidas o en polvo	4.755.618	3,16
	Motores de embolo alternativo de encendido por chispa	8.161.036	3,00
	Bombas para líquidos	13.752.864	3,12
	Partes para montacargas y maquinaria de excavación	15.193.370	2,11
	Maquinas con función propia n.p.c.	19.187.608	4,50
Metales	Puntas y artículos similares de cobre	242.019	3,10
	Tubos flexibles de metal común	693.037	2,53
	Accesorios de tubería de aluminio	742.439	2,24
	Cadenas de fundición, hierro o acero	1.610.484	3,36
	Hojas de aluminio, delgadas de < 0.2 mm	2.807.083	2,82
	Muelles, ballestas y sus hojas, hierro o acero	3.600.847	3,10
	Útiles intercambiables para herramientas de mano	4.375.027	3,88
Piedra y vidrio	Abrasivos naturales o artificiales en polvo	5.425.905	3,18
	Vidrio de seguridad	21.416.168	2,32
Químicos y plásticos	Pastas para modelar	196.208	3,14
	Preparaciones anticongelantes	325.129	2,16
	Pigmentos, no acuosos	482.857	2,46
	Placas de caucho vulcanizado sin endurecer	891.369	2,79
	Preparaciones para decapar metal	1.049.156	4,13
	Vitaminas	1.359.853	2,29
	Neumáticos recauchutados o usados, de caucho	1.562.519	2,12
	Masilla	1.826.781	2,08
	Los demás polímeros vinílicos	2.160.640	2,11
	Revestimientos de plástico para suelos	2.331.351	2,28
	Fenoles; fenoles-alcoholes	2.689.694	3,14
	Enzimas	2.693.886	2,46
	Colas y demás adhesivos	3.246.855	2,36
	Aceleradores de vulcanización preparados	3.550.943	2,76
	Tiras autoadhesivas de plástico	4.781.638	2,70
	Peptonas	10.960.319	2,02
	Ácidos grasos monocarboxílicos industriales	13.978.807	2,70
	Medicamentos, envasados	254.475.008	2,09
Textiles y muebles	Hilados entorchados	2.526.809	2,05
	Artículos textiles para usos técnicos	3.376.780	3,34
	Tela sin tejer	7.839.732	2,24
	Telas impregnadas con plástico	19.280.538	2,57

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

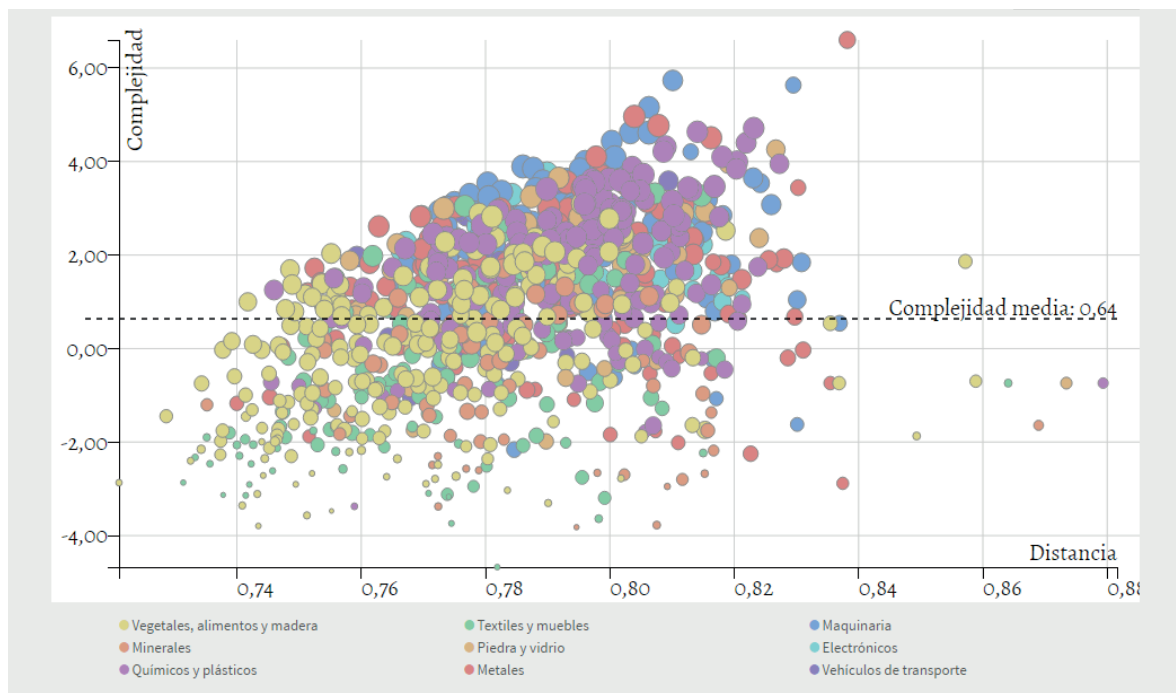
132

Vegetales, alimentos y madera	Calcomanías de cualquier clase	212.900	2,16
	Los demás papeles cortados en formato	4.205.497	2,13
Vehículos de transporte	Globos, dirigibles y alas planeadoras	59.830	2,50
	Carretillas automóviles y tractor	3.612.281	2,47
	Chasis de vehículos automóviles con su motor	5.238.995	3,05

### c. Potencial exportador para Bogotá ( apuestas estratégicas para la ciudad)

Con el fin de generar un ejercicio de prospectiva para el Bogotá, esta sección estudia productos que aún no alcanzan un nivel de exportación elevado con respecto al comercio mundial ( $VCR < 1$ ) pero que de ser alcanzado generarían para la ciudad mejoras en su nivel de complejidad. Estos productos se presentan en el gráfico 2.

**Grafico 2. Complejidad, distancia y valor estratégico de las exportaciones.<sup>3</sup>**



Dentro de los productos mencionados anteriormente, se tomó un subconjunto de productos con las siguientes características, contar un  $VCR < 1$ , tener una complejidad superior a 3 y agregarle complejidad a la región. Este set de productos se denomina “apuestas estratégicas” y se presentan en la tabla 3, para Bogotá.

Estos productos de exportarse a niveles superiores permitirán aumentar la complejidad exportadora de Bogotá.

<sup>3</sup> <http://www.datlascolombia.com/#/location/3/source/products/visualization/scatter/opportunity?endDate=2014&startDate=2014>



Tabla 3. Apuestas estratégicas de Bogotá

Categoría	Producto	Compl.	COG	VCR
Electrónicos	Máquinas y aparatos para soldar	3,75	1,61	0,28
	Hornos eléctricos industriales	3,29	1,47	0,16
	Afeitadoras y peluqueadoras eléctricas	3,09	1,19	0,17
Maquinaria	Instrumentos para análisis físicos o químicos	4,62	1,52	0,26
	Aparatos de rayos X	4,62	1,61	0,41
	Máquinas para trabajar materiales mediante laser y métodos semejantes	4,44	1,27	0,07
	Los demás relojes	4,21	0,33	0,94
	Carretillas apiladoras	4,09	1,69	0,01
	Maquinas con muelas para acabados de metal o cermet	4,00	1,34	0,30
	Otras máquinas de cepillar y cortar metales	4,00	1,42	0,23
	Instrumentos de medición de caudal y presión de líquidos o gases	3,94	1,58	0,88
	Arboles de transmisión	3,90	1,61	0,22
	Partes para máquinas para trabajar maderas o metales	3,85	1,48	0,07
	Máquinas para la fabricación de papel	3,85	1,29	0,09
	Tornos que trabajen por arranque de metal	3,84	1,45	0,09
	Aparatos y material para laboratorios fotográfico ncp	3,65	0,96	0,01
	Artículos y aparatos de ortopedia	3,62	1,35	0,23
	Quemadores para combustibles líquidos	3,59	1,45	0,09
	Partes de máquinas o aparatos, n.c.p., sin características eléctricas	3,54	1,43	0,94
	Instrumentos para medida o verificación	3,54	1,44	0,67
	Máquinas para prensar y forjar metal	3,46	1,28	0,33
	Motores de embolo de encendido por compresión	3,41	1,61	0,08
	Osciloscopios e instrumentos de medición de electricidad	3,41	1,33	0,57
	Artículos de grifería para tuberías, calderas, etc.	3,35	1,64	0,90
	Máquinas para lavar vajillas	3,30	1,24	0,64
	Densímetros, termómetros etc.	3,25	1,47	0,12
	Bombas, compresores, ventiladores, etc	3,24	1,57	0,29
	Máquinas para el procesamiento de tela	3,13	1,21	0,04
	Máquinas para la preparación de materia textil	3,12	0,98	0,29
	Instrumentos para demostraciones	3,11	1,26	0,64
	Herramientas neumáticas, hidráulicas o con motor incorporado de uso manual	3,10	1,44	0,16
	Máquinas para montar lámparas	3,09	1,52	0,07
	Las demás máquinas de elevación	3,03	1,41	0,84
	Grúas y torres de perforación	3,02	1,27	0,25

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

134

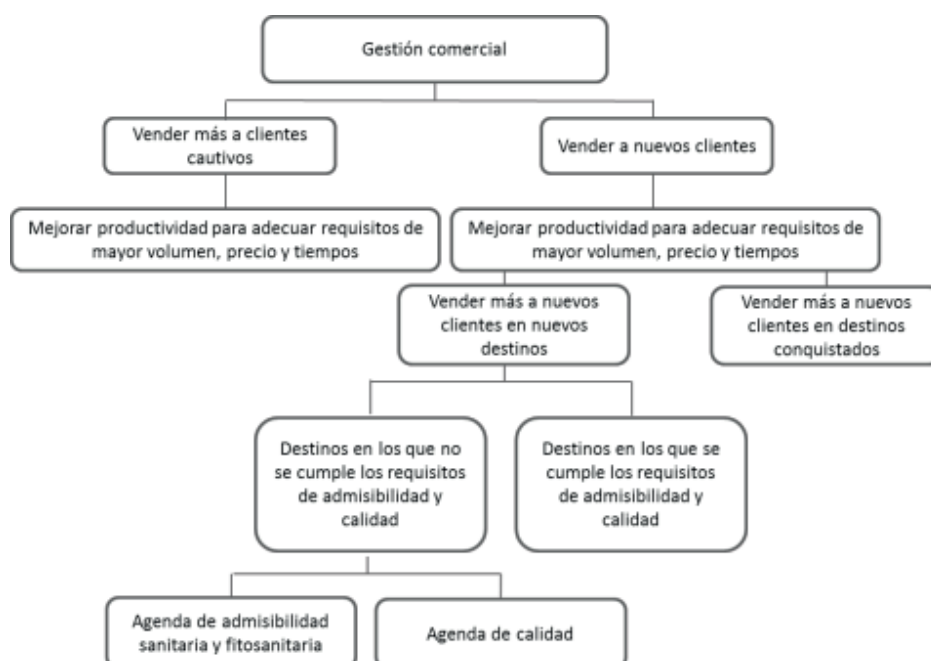
Metales	artículos para útiles, de cermet	4,51	1,46	0,18
	Laminados planos de acero inoxidable, ancho < 600 mm	3,69	1,58	0,05
	Productos laminados planos otros aceros aleados, anchura > 600 mm.	3,61	1,52	0,06
	Cuchillas y hojas cortantes, para maquinas	3,56	1,63	0,29
	Sierras de mano	3,43	1,51	0,46
	Productos laminados planos otros aceros aleados, anchura < 600 mm.	3,24	1,44	0,16
	Productos laminados planos de acero inoxidable, anchura > 600 mm	3,14	1,26	0,04
	Tornillos y similares de fundición, hierro o acero	3,03	1,61	0,27
	Las demás manufacturas de cobre	3,02	1,35	0,31
Piedra y vidrio	artículos de vidrio para laboratorio, higiene o farmacia	3,65	1,25	0,74
	Muelas y artículos similares para moler	3,25	1,49	0,26
	Lanas de escoria, roca y otras minerales	3,00	1,38	0,05
Químicos y plásticos	Compuestos con otras funciones nitrogenadas	4,31	1,42	0,15
	Esteres fosfóricos	4,22	1,30	0,31
	Placas fotográficas	4,10	1,29	0,21
	Ácidos nucleicos y sus sales	3,89	1,16	0,07
	Los demás compuestos organo-inorganicos	3,85	1,07	0,02
	Tiocompuestos orgánicos	3,72	1,55	0,78
	Reactivos de diagnóstico o de laboratorio	3,62	1,52	0,06
	Preparaciones lubricantes	3,56	1,58	0,42
	Compuestos heterocíclicos con heteroatomo(s) solo de nitrógeno	3,55	1,05	0,07
	Sangre	3,48	1,47	0,37
	Poliamidas	3,41	1,57	0,01
	Siliconas en formas primarias	3,39	1,50	0,24
	Cetonas y quinonas	3,38	1,60	0,05
	Compuestos de metal precioso	3,37	0,94	0,02
	Polímeros acrílicos	3,23	1,57	0,80
	Hormonas	3,19	1,10	0,08
	Resinas de petróleo y demás productos	3,15	1,54	0,20
	Tinta	3,11	1,23	0,36
	Aldehídos	3,09	1,42	0,22
Textiles y muebles	Grabados originales	3,52	1,13	0,53
Vegetales, alimentos y madera	Papel resistente a las grasas y papel vegetal	3,81	0,94	0,39
Vehículos de transporte	Carrocerías de vehículos	3,10	1,38	0,12

## 4. Cruce entre priorizaciones del mapa regional de oportunidades y el Datlas Colombia

Cruzando la información señalada por el Mapa Regional de Oportunidades y el DATLAS Colombia, se encuentran dos tipos de estrategias: unas apuestas inmediatas, de impactos a corto y a mediano plazo, y unas apuestas estratégicas con impactos a mediano y largo plazo.

**Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo):** productos que ya se están exportando desde Bogotá y que para profundizar sus ventas en los destinos ya conquistados o para diversificar los destinos, requieren alguna de estas estrategias, o varias de ellas combinadas:

1. Gestión comercial para vender más a los clientes cautivos en los destinos conquistados.
2. Gestión comercial para conseguir nuevos clientes en los destinos conquistados o en nuevos destinos con demanda.
3. Aumento de la productividad para adecuar las ventas a los requisitos de mayor volumen, tiempos, precio, etc.
4. Adecuación de los requisitos de admisibilidad de los nuevos destinos a conquistar.
  - 4.1. Agenda de admisibilidad sanitaria y fitosanitaria para cumplir los requisitos que imponen los nuevos países a conquistar a través de sus Reglamentos técnicos.
  - 4.2. Agenda de calidad para cumplir con los estándares de calidad que imponen los nuevos mercados (Aunque en la mayoría de casos es el comprador quien exige las Certificaciones de calidad, en algunas ocasiones, los gobiernos exigen Certificaciones de calidad en los Reglamentos técnicos).



## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

136

### Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo):

Son productos que Bogotá aún no exporta pero que puede desarrollar en el mediano y largo plazo.

En este caso, se requiere desarrollar todas las capacidades exportadoras, que incluyen temas de productividad, investigación de mercados, admisibilidad, calidad, adecuación de la operación logística para las exportaciones y promoción.

El siguiente cuadro presenta las apuestas inmediatas y estratégicas:

Sector	Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo)	Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo)	
		Baja Complejidad	Alta Complejidad
Productos químicos	Aceites esenciales y resinoideas; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética		Compuestos con otras funciones nitrogenadas
	Preparaciones tensoactivas, preparaciones para lavar, incl. las preparaciones auxiliares de lavado, y preparaciones de limpieza		Químicos para uso fotográfico y Placas fotográficas
	Betunes y cremas		Siliconas en formas primarias
	Insecticidas, raticidas, fungicidas, etc.		Preparaciones para decapar metal
	Agentes de limpieza orgánicos (excepto el jabón)		Los demás compuestos orgánicos e inorgánicos
	Secativos preparados		Ácidos nucleicos y sus sales
	Mezclas de sustancias odoríferas		Medios de cultivo de microorganismos
	Enzimas		Sangre
	Colores para la pintura artística		Polímeros acrílicos
	Medicamentos, envasados		Reactivos de diagnóstico o de laboratorio
	Aceleradores de vulcanización preparados		Tiocompuestos orgánicos
			Hormonas
			Poliamidas
			Fenoles; fenoles-alcoholes
			Compuestos heterocíclicos con heteroatomo(s) solo de nitrógeno
			Caucho sintético
Plástico y Caucho	Plástico y sus manufacturas**	Tinta	Antidetonantes
	Sacos "bolsas" y talegas, para envasar, de tiras o formas similares, de polietileno o polipropileno (exc. continentes intermedios flexibles para productos a granel)		Artículos farmacéuticos
	Piezas aislantes para electricidad, de plástico		Aldehídos
	Tubos de plástico		Tiras autoadhesivas de plástico
	Artículos de higiene de caucho vulcanizado		Tubos de caucho vulcanizado sin endurecer
	Otras placas de plástico no celular		Preparaciones catalíticas
	Artículos para la construcción, de plástico		
	Las demás placas de plástico		Antibióticos
	Neumáticos recauchutados o usados, de caucho		Cementos y hormigones refractarios
			Polímeros naturales

Textiles	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de materia textil		Pinturas y dibujos
	Encajes en pieza, en tiras o en aplicaciones, fabricados a máquina, de fibras sintéticas o artificiales		
	Artículos de cama y similares		
	Tejidos de hilados con un contenido de filamentos de poliésteres texturados $\geq 85\%$ en peso		
	Sacos "bolsas" y talegas, para envasar		
	Construcciones prefabricadas		
	Cintas		
	Los demás sombreros y tocados		
	Hilados entorchados		
	Tela sin tejer		
	Telas impregnadas con plástico		
	Artículos textiles para usos técnicos		
Maquinaria, equipos y aparatos eléctricos	Calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos		Máquinas y aparatos para soldar
	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes		Centros de mecanizado para trabajar metal
			Aparatos de rayos X
	Manufacturas de fundición, hierro o acero		Instrumentos para análisis físicos o químicos
	Armas, municiones, y sus partes y accesorios		Carretillas apiladoras
	Remolques, autocargadores o autodescargadores, para uso agrícola		Máquinas con ruedas para acabados de metal o cermet
	Tamices, cedazos y cribas, de mano		Instrumentos de medición de caudal y presión de líquidos o gases
	Contadores de gas, líquido o electricidad		Partes para máquinas para trabajar maderas o metales
	Brújulas		Máquinas para la fabricación de papel
	Los demás motores		Máquinas para trabajar materiales mediante láser y métodos semejantes
	Telares		Aparatos para tratar materias mediante cambio de temperatura
	Máquinas para la industria lechera		Bombas, compresores, ventiladores, etc.
	Partes de armas de guerra		Osciloscopios e instrumentos de medición de electricidad
	Sellos y artículos similares de mano		Motores de embolo de encendido por compresión
	Surtidos de juntas de distinta composición		Quemadores para combustibles líquidos
	Tamices, cedazos y cribas, de mano		Artículos de grifería para tuberías, calderas, etc.
	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes**		Máquinas para montar lámparas

# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

138

	Aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas indicadoras luminosos y artículos similares		Arboles de transmisión
	Cuadros para control o distribución de electricidad		Máquinas para fabricar elementos impresores
Maquinaria, equipos y aparatos eléctricos			Densímetros, termómetros etc.
			Artículos y aparatos de ortopedia
			Turbinas de vapor
			Máquinas y aparatos para trabajar caucho o plástico
			Herramientas neumáticas, hidráulicas o con motor incorporado de uso manual
			Instrumentos de dibujo o de medida
			Máquinas para trabajar madera
			Los demás contadores
			Bombas para líquidos
			Máquinas para el procesamiento de tela
			Rodamientos de bolas
			Aparatos para regulación automáticos
			Impresoras y copiadoras
			Grúas y torres de perforación
			Máquinas herramienta para trabajar piedra
			Las demás máquinas de oficina
			Soportes para grabar sonido
			Aparatos eléctricos con función propia n.c.p.
			Hornos eléctricos industriales
			Centrifugadoras
			Consolas y máquinas de videojuegos, billares, etc.
			Aspiradoras
			Afeitadoras y peluqueadoras eléctricas
			Piezas aislantes para maquinas eléctricas
			Máquinas para lavar vajillas
Edición e impresión	Productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas (impresos, calcomanías, calendarios, mapas, tarjetas postales impresas o ilustradas)		Juego de generación eléctrica y convertidores rotativos
	Manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón (libros de registro, cuadernos, carpetas)		
	Música manuscrita o impresa		

Manufacturas de metal	Manufacturas de fundición, hierro o acero**		
	Manufacturas diversas de metal común**		
	Herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos de mesa, de metal común; partes de estos artículos, de metal común**		
	Calderas de vapor, incl. las calderas mixtas		
	Aluminio y sus manufacturas		
	Cobre y sus manufacturas		
	Manufacturas de plomo, estaño y níquel		
Automotores	Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres; sus partes y accesorios**		
	Motores de émbolo y sus partes		
	Globos, dirigibles y alas planeadoras		
	Chasis de vehículos automóviles con su motor		
Equipo y aparatos de telecomunicaciones	Condensadores y circuitos eléctricos		
	Manufacturas diversas (pinceles, brochas, lápices, bolígrafos, cepillos, entre otros)**		
Metales comunes	Bujías, lamparillas y similares	Cuchillas y hojas cortantes, para máquinas	Productos laminados planos otros aceros aleados, anchura > 600 mm.
	Flores, follaje y frutos, artificiales, sus partes y artículos confeccionados	Puntas y artículos similares de cobre	
	Manufacturas de cinc	Tornillos y similares de fundición, hierro o acero	
	Depósitos de fundición, hierro o acero, capacidad > 300 l	Sierras de mano	
	Tapones, tapas y capsulas para botellas de metal común	Llaves de ajuste de mano	
	Alambres y artículos similares para soldadura	Accesorios de tubería de fundición, hierro o acero	
	Limas, escofinas y herramientas de mano similares	Accesorios de tubería de cobre	
		Herramientas de mano n.c.p.	
Papel	Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón**	Papel resistente a las grasas y papel vegetal	
	Pañales para bebés, de pasta de papel, papel, guata de celulosa o napa de fibras de celulosa.		
Otras actividades empresariales	Platos y películas fotográficas, expuestas o desarrolladas	Accesorios de tubería de aluminio	Muelles, ballestas y sus hojas, hierro o acero
	Planos y dibujos originales hechos a mano, de archit., ing., indust., comerc., topográf. o simil.; textos manuscritos; reproducciones fotográficas de estos.		



### 5. Potencial turístico en Bogotá

En la ciudad actualmente se encuentran priorizados 4 productos turísticos:

1. **Turismo de Congresos y Convenciones:** Corferias y Centro de Convenciones ÁGORA
2. **Turismo Cultural:** Museos, La Candelaria, Festivales, gastronomía.
3. **Turismo de Naturaleza:** Cerros Orientales, la Sabana, Suesca
4. **Turismo de Salud** Clínicas estéticas

Adicionalmente, dentro del convenio que tiene el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con la RAPE, la promoción turística es uno de los temas para fortalecer en la región Central. (ver pág. 42)

### 6. Bogotá a la luz de otras herramientas

#### 6.1. Rutas y clúster

- La ciudad no ha sido beneficiaria del Programa Rutas Competitivas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e iNNpulsa. Sin embargo, cuenta con 13 iniciativas clúster lideradas por la Cámara de Comercio de Bogotá: Prendas de vestir; Cuero, Calzado y Marroquinería; Cosméticos; Industrias Creativas y Contenidos; Turismo de Negocios y Eventos; Software y TI; Comunicación Gráfica; Joyería y Bisutería; Energía Eléctrica; Gastronomía; Ciudad de la Música; Salud y Lácteo.
- Desde la administración distrital se ha identificado y apoyado 4 aglomeraciones productivas: En el Restrepo (sector calzado y marroquinería), en el Ricaurte (Artes gráficas), en Policarpa (Confecciones) y en el 12 de Octubre (Muebles y maderas).
- Valdría la pena analizar la pertinencia de conformar los siguientes dos clúster/encadenamientos:
- Maquinaria, equipos y aparatos electrónicos (Máquinaria y equipos fue el único sector que tuvo un comportamiento positivo en 2015, con un crecimiento del 4,7%, que hasta ahora pesa muy poco en el total de las exportaciones de Bogotá).
- Petroquímico-plásticos e industrias conexas que se puede encadenar con el clúster que se activará en la región Caribe. (Bogotá tiene el sector plásticos y cauchos más fuerte del país).

#### 6.2. Especialización inteligente

Bogotá cuenta con la estrategia de **“Especialización Inteligente”** que coordina la Cámara de Comercio de Bogotá. Con esta estrategia, se busca que la ciudad construya -de manera colectiva y bajo la metodología RIS3<sup>4</sup>- una agenda de transformación productiva basada en el conocimiento y la innovación, que vincula a todos los actores (públicos y privados).

La estrategia cuenta con un Comité Directivo del cual hacen parte representantes de las siguiente entidades: Presidencia de la República (Consejería para el Sistema de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación), Ministerio de Comercio Industria y Turismo (participa la Dirección de Productividad y Competitividad), Gobernación de Cundinamarca, Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., ANDI Seccional

4 RIS3: Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation

Bogotá-Cundinamarca-Boyacá, ProBogotá, Connect Bogotá, Invest in Bogotá y el Consejo Privado de Competitividad. Está previsto que esta estrategia se defina como la Agenda de la Comisión Regional de Competitividad de Bogotá-Cundinamarca.

La construcción de la estrategia para la ciudad se basó en cinco criterios:

1. Fortalezas y ventajas competitivas del área de especialización en la región, dentro de las cadenas de valor globales.
2. Especialización científica y tecnológica: capacidades y fortalezas científico-tecnológicas con potencial de complementar los activos de la región.
3. Masa crítica productiva y dinamismo empresarial, así como existencia de empresas innovadoras.
4. Potencial de innovación y de hibridación de los sectores incluidos.
5. Alineación con ejercicios previos de priorización.

Las áreas de especialización<sup>5</sup> definidas para Bogotá son cinco:<sup>6</sup>

1. **Bio-Polo:** Desarrolla las tecnologías y actividades productivas relacionadas con las ciencias de la vida (*Alimentos funcionales y naturales, Farmacogenética, Biocosmética, Servicios avanzados de salud, etc*). **Integrada por las iniciativas clúster de cosméticos, salud, lácteo y gastronomía.**
2. **Servicios Empresariales:** Orientada a servir a las necesidades específicas de las empresas basadas en outsourcing de servicios de negocio, de procesos de conocimiento y servicios informáticos (*Finanzas 4.0, Servicios profesionales especializados, E-Salud, Servicios de extensionismo para pymes*). **Integrada por las iniciativas clúster de Software y TI de Bogotá.**
3. **Región Creativa:** Tiene su origen en la creatividad, las artes, la cultura, las habilidades de diseño y el talento individual, y tiene el potencial de crear riqueza y empleo a través de la generación y explotación de sus creaciones. (*Diseño sostenible, Creación de contenidos en español, Soluciones de Software, Música como potenciadora de la economía naranja*). **Integrada por las iniciativas clúster de Prendas de vestir, Cuero, Calzado y Marroquinería, Joyería y Bisutería, Industrias Creativas y de Contenidos, Software y TI, Comunicación gráfica y música.**
4. **Hub de Conocimiento Avanzado:** Impulso, promoción y desarrollo del talento, la investigación y el conocimiento científico, tecnológico y humanístico. (*Educación terciaria pertinente, Servicios de investigación e innovación, Innovación en educación*)
5. **Ciudad Región Sostenible:** Integra elementos de medio ambiente (*gestión de residuos, del agua y energía*) y sostenibilidad (*movilidad y transporte sostenible; eco-construcción y hábitat*) a través del desarrollo de tecnologías limpias que transformen a Bogotá Región en una “Smart City” que provea de una alta calidad de vida a sus habitantes. (*Ecosistema río Bogotá y sus afluentes, Transporte inteligente, Construcción sostenible, Economía circular*). **Integrada por la iniciativa clúster de Energía Eléctrica.**

<sup>5</sup> Áreas de la economía y la sociedad compuestas por un conjunto de sectores económicos y de tecnologías que constituyen un elemento diferenciador para una región y pueden involucrar una combinación de sectores emergentes o de futuro con sectores maduros o consolidados que se apoyan en tecnologías facilitadoras.

<sup>6</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá – Diciembre de 2015.

### 6.3. Invest In Bogotá:

Este a su vez realizó una priorización para atracción de inversión en estas áreas:

1. **Servicios:** Servicios TI, BPO y Servicios compartidos, Industrias creativas, Servicios de negocios y consultoría, y Tecnologías limpias
2. **Biotecnología y Ciencias de la Vida:** Biotecnología, Equipos e insumos médicos, Farmacéuticos, Cosméticos
3. **Manufacturas:** Automoción y Transporte, Materiales de Construcción, y Alimentos Procesados
4. **Infraestructura & Proyectos de Ciudad:** Infraestructura de transporte y logística, Proyectos de ciudad, y Hotelería y turismo

### 6.4. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial

El Ministerio y sus entidades adscritas han desarrollado estudios sobre cómo algunos de los productos priorizados en el Mapa Regional de Oportunidades pueden insertarse mejor en las Cadenas Globales de Valor. De los sectores priorizados para la ciudad de Bogotá tenemos los siguientes hallazgos de interés:

#### 6.4.1. Cadena de la ropa deportiva

- Los productos finales como confecciones de ropa deportiva de punto y tejido plano, tienen precios superiores (12,0 US\$/kg) a los de los eslabones con menos procesamiento (filamentos sintéticos 6,38 US\$/kg).
- La producción de ropa deportiva en Colombia se ha enfocado en la fabricación de productos con un alto grado de diferenciación que se determinan por el diseño, el mercadeo y los materiales utilizados.
- Un importante competidor es la región asiática donde la producción es intensiva en mano de obra y se ha enfocado en productos de consumo masivo.
- Sobre mercados atractivos, a nivel regional, se tiene que Norteamérica importó US\$96.512 millones en el último año (36%) y Europa Occidental US\$56.190 millones equivalentes al 21% del mercado. Otras regiones que promueven el crecimiento de este producto a nivel mundial son: Asia Pacífico con US\$55.832 millones equivalentes al 20,8% del mercado y un crecimiento esperado de US\$78.249 millones en 2019, y América latina con US\$24.844 millones equivalentes al 9,3% del mercado y un crecimiento esperado de US\$31.784 millones para 2019. Medio oriente y África con US\$15.634 millones equivalentes al 5,8% del mercado y un crecimiento de US\$24.217 millones en 2019.

#### 6.4.2. Cadena de los perfumes

- Los perfumes y aguas de tocador, registran un alto valor unitario (28,7 US\$/kg en 2014), especialmente el aceite de Jazmín dada la dificultad para producirlo (1879,1 US\$/kg) y en segundo lugar el de Lavanda (78,6 US\$/kg).

- La mayor participación de Colombia en esta cadena está en los perfumes. En 2013, Colombia exportó US\$ 634.821,2 millones.
- Los competidores más importantes de Colombia, en aceites esenciales, son Brasil, Estados Unidos e India. Estos tres exportan cerca del 60% de este tipo de productos a nivel mundial a 2014. En cuanto a perfumes, los mayores competidores son Francia, España y Estados Unidos, los tres representan el 40% de las exportaciones mundiales de perfumes a 2014.
- En cuanto a mercados atractivos, Colombia deberá consolidarse en mercados en donde Francia, el principal jugador mundial en este sector, no esté consolidado. Se podrían explorar oportunidades fuera de Europa, en países en donde el precio por unidad es alto, tales como Korea, China y Japón. Adicionalmente, se aconseja profundizar el mercado de Estados Unidos, dado que registra volúmenes de demanda altos.

#### 6.4.3. Cadena del caucho

- Dentro de esta cadena, los productos que tienen mayor valor agregado son el caucho industrial y de construcción (12,9 US\$/kg a 2014) y los tubos de caucho (11,2 US\$/kg). El producto que tiene menor valor unitario son los aditivos negros de humo y los de sílice, ambos en 1,4 US\$/kg.
- La participación más importante de Colombia en esta cadena se encuentra en los aditivos negros de humo (59,3%), y en segundo lugar en el producto de mayor valor unitario, el caucho industrial (17,6%).
- Los principales exportadores mundiales y competidores de Colombia son la Unión Europea y Asia Pacífico. La región de América Latina y el Caribe tiene una baja inmersión en el comercio de la cadena.
- Los mercados más atractivos de esta cadena también son la Unión Europea y Asia Pacífico, estas dos reciben cerca del 70% de las importaciones mundiales en todos los productos de la cadena.

#### 6.4.4. Cadena de maquinaria y equipo eléctrico

- Dentro de la cadena de maquinaria y equipo eléctrico, el eslabón que concentró mayor valor unitario en 2014 fue “equipos de control y protección” por el cual se pagó en promedio 37,5 dólares por kilogramo. Los productos de este eslabón son usados como bienes intermedios para el sector de construcción y la fabricación de algunos electrodomésticos.
- Colombia se ha enfocado principalmente en la exportación de transformadores. Este subsector representó el 39,4% de las exportaciones, seguido de cables y conductores con el 27,7% y los equipos de control con 23,7%. Los productos con alto nivel de procesamiento como los transformadores y los equipos de control y protección, se exportaron principalmente a Venezuela, Ecuador, Estados Unidos y Perú.
- Las importaciones de Colombia en esta cadena provienen principalmente de Estados Unidos, China, México y Alemania. La mayor parte de las importaciones corresponde a equipos de control y protección (38,9%), el cual tiene un alto valor y a cables y conductores (32,2%).

## 7. Capítulo región central del plan nacional de desarrollo

La Región Centro oriente está conformada por los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander, Santander y Bogotá, D.C. El Plan Nacional de Desarrollo estableció dos objetivos para la región Centro Oriente que tienen que ver con el sector Comercio, Industria y Turismo. A continuación se copian las partes más relevantes:

### **Objetivo 1: Descongestionar y articular la red primaria de transporte y desconcentrar los centros logísticos.**

Para su logro, se proponen tres estrategias las cuales permitirán la articulación de la red primaria, reducir la dependencia del modo carretable para el transporte, aprovechar los potenciales y ventajas de zonas hoy no utilizadas para la localización de proyectos logísticos y, en general, aumentar la conectividad de carga y pasajeros en la región. Para este fin se buscará (a) potenciar la intermodalidad en la red logística y zonas productivas específicas; y (b) fortalecer y mejorar la conectividad de la región con otras regiones, entre ciudades de la región y en la zona fronteriza, conectando la red primaria de la región con los Llanos, el Magdalena y la región Caribe a través de corredores transversales; mejorando los accesos a las principales ciudades e implementando Sistemas Integrados de Transporte Regional – SITR (Zona Central Sistema de Ciudades); y llevando a cabo los estudios para contar con centros de optimización del intercambio fronterizo.

### **Objetivo 2: Potenciar servicios ambientales de la franja oriental, la innovación en los sectores competitivos de la franja central, y el emprendimiento cooperado de pequeños productores en toda la región.**

Para poder cumplir con este objetivo se han elaborado tres estrategias, las cuales buscan articular el desarrollo de la región con su sostenibilidad en el largo plazo, con un énfasis especial en el recurso hídrico, dada la alta vulnerabilidad de la región al desabastecimiento. Las estrategias son: (a) establecer condiciones de sostenibilidad a los servicios ecosistémicos estratégicos de la región: incentivos y mecanismos para la protección de los servicios ecosistémicos asociados con la oferta hídrica y la promoción del uso eficiente del suelo; (b) promover la asociatividad y el emprendimiento cooperado entre pequeños productores: incentivar el encadenamiento y asociatividad empresarial tanto bajo un enfoque de economía familiar campesina como para los productores de carbón; (c) incentivar la innovación, el desarrollo tecnológico y las competencias laborales de sectores estratégicos como el de energía: fortalecer el ecosistema regional de innovación y generar un clúster de innovación alrededor del sector de energía e hidrocarburos, fortalecer la infraestructura de refinación de combustibles líquidos bajo un enfoque de sostenibilidad ambiental; y promover la vinculación laboral de la población en sectores altamente productivos para la población ocupada ubicada en la frontera.

Ver documento completo en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

## 8. Proyectos de regalías

Con los recursos de regalías asignados a la ciudad se han aprobado 9 iniciativas por valor de \$164.804 millones, concentrados en: 7 proyectos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (61% de los recursos) y 2 proyectos de ambiente y desarrollo sostenible (39% de los recursos).

Del sector comercio, industria y turismo se aprobaron 2 proyectos por un valor total de \$10.369 millones (83% corresponde a recursos de regalías):

- **“Desarrollo de competencias tecnológicas en Bogotá, para su transferencia a los sectores de medicamentos, cosméticos y afines”**, por un valor total de \$5.075 millones, financiado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se encuentra en ejecución y financia la transferencia de conocimiento en diseño, desarrollo y producción.
- **“Implementación de la plataforma científica y tecnológica para la obtención de fitomedicamentos antitumorales con estándares internacionales. Modelo de caso caesalpinia spinosa”** por un valor total de \$5.294 millones, financiado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se encuentra en ejecución y financia investigación y el desarrollo de una plataforma científica y tecnológica para la producción del nuevo medicamento.
- Por su parte, con recursos de regalías asignados al Departamento de Cundinamarca, se destaca el siguiente proyecto para la ciudad: **“Fortalecimiento de las capacidades de innovación social por medio del parque científico en Bogotá – Cundinamarca”** por un valor de \$16.942 millones, financiado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, en ejecución.

## 9. Convenio RAPE-MINCOMERCIO-PTP

Este convenio se firmó a finales de 2015. Tiene las siguientes líneas estratégicas:

1. Articulación institucional
  - 1.1. Análisis sobre el estado de la competitividad del territorio
  - 1.2. Plan para la Competitividad y Proyección Internacional para la región central
  - 1.3. Articulación con las Comisiones Regionales de Competitividad y mandatarios departamentales y del Distrito Capital
2. Agroindustria
  - 2.1. Intervención de la cadena logística de abastecimiento y proveeduría
  - 2.2. Selección de productos con mayor potencial de demanda
    - 2.2.1. Mercado Interno (Planes Regionales de Competitividad, Rutas Competitivas). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Propaís
    - 2.2.2. Mercado internacional (Mapa Regional de Oportunidades). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Procolombia
  - 2.3. Integración con PINEs

- 2.4. Centro de Desarrollo Tecnológico para el sector agroindustrial
3. Turismo  
Crear un Circuito turístico para la Región Central y diseñar estrategias de promoción nacional e internacional
4. Emprendimiento  
Construcción y consolidación de un ecosistema de emprendimiento para la región central.

## 10. Aeropuertos y zonas francas

Bogotá cuenta con el Aeropuerto Internacional El Dorado, principal aeropuerto de carga y de pasajeros del país, y con 5 zonas francas:

CIUDAD	ZONA FRANCA
Bogotá	ZONA FRANCA BOGOTÁ S.A.
Bogotá	CLINICA LOS NOGALES SAS
Bogotá	CONVERGYS CUSTOMER MANAGEMENT COLOMBIA S.A.S
Bogotá	ESTRATEGIAS CONTAC CENTER COLOMBIA
Bogotá	CORFERIAS S.A.

## 11. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado

### Temas transversales:

1. Mejora de la productividad, innovación y calidad. Esto permitirá establecer convenios interadministrativos entre la Alcaldía de Bogotá y el gobierno central para intervenir un número de empresas con el fin de mejorar su productividad.
2. Apoyo a exportaciones no minero-energéticas y al grupo Bogotá exporta más, que está conformando el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en conjunto con la Cámara de Comercio de Bogotá, y en el que se espera contar con la activa participación de la Alcaldía de Bogotá, la ANDI, Analdex, el Consejo Privado de Competitividad, las universidades que tienen consultorios en comercio exterior, MinComercio, ProColombia, Bancoldex, entre otros.
3. Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento de la ciudad.

### Temas sectoriales:

1. Fortalecimiento de los sectores priorizados de bienes.

En tanto Bogotá tiene tantos sectores priorizados, se propone focalizarse en los siguientes sectores de bienes: (1) Productos químicos, especialmente cosméticos, y particularmente explorando la biocosmetología, que aparece como una gran oportunidad de sofisticación productiva y exportadora según el DATLAS Colombia; (2) Caucho y plástico, encadenándolo con el clúster petroquímico de la región Caribe; Maquinaria, equipos y aparatos eléctricos; Automotores; Edición e impresión; Equipos y aparatos de telecomunicaciones.



2. Fortalecimiento de los sectores priorizados de servicios: Software, Audiovisuales, Servicios de TI, BPO incluye Backoffice ITO y KPO, BPO Voz atención cliente, Servicios legales y empresariales, Servicios de salud especializados alta complejidad, Turismo de Salud y bienestar, Contenidos digitales, Ingeniería y servicios de construcción, y Animación digital.
3. Fortalecimiento de los productos turísticos priorizados: Turismo de Congresos y Convenciones, Turismo Cultural, Turismo de Naturaleza y Turismo de Salud.
4. Apoyo a clústers en marcha: Prendas de vestir; Cuero, Calzado y Marroquinería; Cosméticos; Industrias Creativas y Contenidos; Turismo de Negocios y Eventos; Software y TI; Comunicación Gráfica; Joyería y Bisutería; Energía Eléctrica; Gastronomía; Ciudad de la Música; Salud y Lácteo.
5. Apoyo a clústers a desarrollarse: Petroquímico-plásticos e industrias conexas, y Maquinaria, equipos y aparatos electrónicos.

#### **Infraestructura para la competitividad y la calidad:**

1. Apoyo a la implementación del Parque Científico y Tecnológico de Bogotá, y al diseño e implementación del Plan Maestro construido mediante cooperación con el Gobierno Surcoreano. Este proyecto está contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo, y ha sido liderado por Colciencias y el PTP.
2. Apoyo para el fortalecimiento y acreditación ante el ONAC de los laboratorios y centros de investigación y desarrollo con infraestructura de laboratorios (corto plazo) y trabajo conjunto con el Instituto Nacional de Metrología para el desarrollo de capacidades para ser laboratorios nacionales de referencia en magnitudes requeridas por la industria (mediano plazo).
3. Laboratorio agroindustrial en el Corredor Tecnológico de la Sabana de Bogotá que ya tiene recursos asignados de la Universidad Nacional.
4. Fortalecer Ceinoova, el CDT para la industria del cuero y el calzado.

**Apoyo al Convenio MinComercio-PTP-RAPE**, a través del cual se busca fomentar la articulación institucional, y apoyar los sectores de la agroindustria y el turismo y fortalecer el ecosistema de emprendimiento.



# DOCUMENTOS DE CARACTERIZACIÓN

## DEPARTAMENTO DE BOYACÁ



## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

150



## 1. Caracterización económica

- A 2014, el departamento tiene una población proyectada de 1.274.615 habitantes.
- Según el ranking de competitividad de la CEPAL (2015) Boyacá ocupa el puesto 9 entre 32 departamentos y de acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad (2015) el puesto 9 entre 25 departamentos. Según el *Doing Business* la ciudad de Tunja ocupa el puesto 13 entre 23 ciudades.
- En 2014, la participación del departamento en el PIB nacional fue de 2,9%, alcanzando un PIB per cápita de U\$8.471. En este año, se registró un crecimiento de 4,8% en el PIB del departamento. Por su estructura, las principales actividades económicas del departamento fueron: servicios sociales, comunales y personales (14,8%), agropecuarios (13,9%) y Minas y canteras (13,6%).
- Para el periodo diciembre 2015-febrero 2016, tomando como referencia la ciudad de Tunja la tasa de desempleo fue de 12,2%, superior a la registrada a nivel nacional (11,5%).
- En marzo de 2016, Tunja tuvo una inflación de 3,6%, igualando la registrada a nivel nacional. Por grupo de bienes y servicios, el rubro de alimentos registró la mayor inflación con 7,7%, seguida de educación con 5,4%.
- En 2013, las principales actividades industriales del departamento fueron: Industrias básicas de hierro y de acero (50,5%), Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p (27,9%) y Elaboración de bebidas (12,9%).
- En 2015, las exportaciones del departamento de Boyacá ascendieron a US\$307,1 millones, con una variación de -13,7% frente al año 2014; las exportaciones en el periodo enero –febrero 2016 fueron de US\$ 53,1 millones, con un crecimiento de 68,6% respecto a enero-febrero 2015.
- En el periodo enero-febrero de 2016, los principales productos exportados por el departamento fueron: Piedras preciosas naturales (52,2%), Coques (36,3%), Hullas (9,6%) y Flores y capullos (1,3%), asimismo los principales destinos de exportaciones para el departamento fueron: Brasil (25,1%), Estados Unidos (21,4%), Hong Kong (10,9%) y Tailandia (10,5%).
- En 2015, las importaciones fueron U\$ 124,1 millones, con una variación de -11,6% frente al año 2014; en el mes de enero de 2016 alcanzaron, U\$10,2 millones, con una variación de -7,1% respecto al mismo mes del año anterior. Los principales productos importados fueron: Productos intermedios de hierro (21,4%), Tubos y perfiles (15,6%), Hornos eléctricos (14,4%) y Ferroaleaciones (11,5%). Los principales países de origen de las importaciones fueron: Brasil (25,9%), Tailandia (15,6%), Turquía (10,9%) y Alemania (10,5%).
- En enero 2016, los destinos de exportación por acuerdo comercial fueron: MERCOSUR (35,1%), Estados Unidos (29,7%) y Unión Europea (16,2%). Asimismo los principales orígenes de importación fueron: MERCOSUR (50,0%), Unión Europea (33,3%), y Venezuela (16,7%).
- En enero de 2016, la balanza comercial del departamento fue superavitaria en US\$ 11,7 millones.

## 2. Boyacá a la luz del mapa regional de oportunidades

### I. El Mapa:

Es una herramienta de información que muestra las oportunidades para profundizar, diversificar y desarrollar mercados internacionales desde los departamentos colombianos.

### II. Boyacá según el Mapa

#### a. Sectores priorizados para Boyacá

##### Bienes:

Los sectores de bienes priorizados en el departamento de Boyacá son: Muebles y otras industrias, Alimentos y bebidas, Metales comunes y Agricultura.

##### Servicios:

Los sectores de servicios priorizados son: Turismo de aventura y Turismo cultural.

#### b. Bienes priorizados

Para Boyacá, se identificó un mayor potencial para la profundización de exportaciones y la diversificación de mercados en 8 subpartidas del Sistema Armonizado a seis dígitos. Además, se identificaron 14 subpartidas a desarrollar con un enfoque de largo plazo.

##### Bienes a profundizar en los mercados externos ya conquistados:

Son bienes con destinos ya establecidos, con lo que el aprovechamiento de estas potencialidades podría darse en el corto plazo mediante estrategias de apalancamiento financiero y mejoras de la productividad para poder aumentar el volumen de exportación.

##### Bienes a diversificar:

Se trata de bienes que tienen destinos establecidos pero muestran demanda potencial en otros mercados, de manera que, logrando diversificar las exportaciones a estos nuevos destinos, el impacto sobre el cumplimiento de las metas puede darse en el corto y mediano plazo, mediante ajustes en la producción, apertura de nuevos canales de promoción y comercialización, adecuación de la logística de exportación y adecuación de los productos a los requisitos de los nuevos destinos.

##### Bienes a desarrollar:

Los bienes con un enfoque de desarrollo de mercados, aún no son exportados desde Boyacá, pero se ha identificado potencial de demanda en destinos internacionales. Este proceso implica una perspectiva de largo plazo en la que resulta necesaria la mejora en la productividad, la investigación de mercados, la adecuación de la producción a los requisitos de los mercados, el ajuste logístico y la apertura de canales de distribución y promoción en el departamento.

Nota: En los primeros cuadros se mostrarán los bienes para los cuales se han identificado oportunidades desde los enfoques de profundización y diversificación de mercados.

Más adelante se mostrará un cuadro con los productos que pueden desarrollarse a largo plazo.

Sector: Agricultura					
Exportaciones 2015: US\$ 7,5 millones					
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		2014	2015	Profundizar*	Diversificar
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	180100	0	0	México 212	Argentina Japón Canadá Rusia China Turquía Corea del Sur Unión Europea EFTA El Salvador Estados Unidos

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Muebles y otras industrias					
Exportaciones 2015: US\$ 258,9 miles					
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		2014	2015	Profundizar*	Diversificar
Artículos de joyería y sus partes, de plata y otros metales preciosos (exc. con más de 100 años)	711319 711311	260	63	Estados Unidos 81,5% García Forero Jaime Darío 7,2% C.I. Century Exportaciones S.A.S. 4,8% C.I. Gemología y Tecnología S.A.S. 3,9% Lombana Rojas Campo Elias 2,6%	Francia 10 Japón 7 México

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Alimentos y bebidas					
Exportaciones 2015: US\$ 184,7 miles					
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		2014	2015	Profundizar*	Diversificar
Azúcar de caña	170113	29	13	Doña Pamela Ltda. 100,0% Frutalia de Colombia S.A.S. 100,0%	Canadá Estados Unidos México Perú Honduras Japón Unión Europea
Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante	200799	0,0	0,2	Chile Estados Unidos 9 6	Argentina Turquía Bolivia Guatemala Brasil Honduras Unión Europea Uruguay Venezuela Nicaragua Paraguay Corea del Sur Perú Rusia EFTA

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.



# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Sector: Metales comunes		Exportaciones 2015: US\$ 69,1		
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques
		Empresa	% 2015	
Alambrón, alambre y barras de hierro o acero sin alea	721710	Perú		Profundizar* Argentina Bolivia Canadá China Corea del Sur EFTA El Salvador Turquía
	721420	Ecuador		
	721391	Brasil	0	

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

## Bienes a Desarrollar Boyacá

Sector	HS6	Descripción del producto		Destinos	
Agricultura	180200	Cáscara, películas y demás desechos de cacao		Argentina China Estados Unidos	
	040110	Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azú		Argentina	Japón
Alimentos y bebidas	040120	Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azú		Bolivia	México
	040310	Yogur, incl. aromatizado, con adición de azúcar u otro e		Brasil	Nicaragua
	040390	Suero de mantequilla "de manteca", leche y nata "crem		Canadá	Paraguay
	040510	Mantequilla "manteca" (exc. mantequilla deshidratada		Chile	Perú
	040520	Pastas lácteas para untar, con un contenido de materia		China	Rusia
	040590	Grasas de la leche, así como mantequilla "manteca" de		Corea del Sur	Turquía
	040610	Queso fresco "sin madurar", incl. el del lactosuero, y re		Ecuador	Uruguay
	040620	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo		El Salvador	Venezuela
	040630	Queso fundido (exc. rallado o en polvo)		Estados Unidos	EFTA
	040690	Queso (exc. queso fresco, incl. lactosuero, curado, requi		Guatemala	Unión Europea
Metales	200791	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de agri		Honduras	
	721320	Alambrón de acero de fácil mecanización, sin alea		Canadá Ecuador	Estados Unidos Turquía

Los destinos corresponden a la totalidad del sector. Algunos productos podrían tener menos destinos identificados.

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

### c. Metas de exportaciones no minero-energéticas a 2018 de Boyacá

Uno de los objetivos fundamentales del Gobierno Nacional, en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es de exportaciones de bienes no minero-energéticos y servicios por US\$30.000 millones en 2018 (US\$ 21.000 millones en bienes y US\$9.000 en servicios). El alcance de esta meta está basado en la diversificación de mercados de las exportaciones no mineras y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales.

En particular, se espera que Boyacá participe con cerca del 0,1% de la meta de US\$21.000 millones en 2018, de acuerdo con estimaciones de la Oficina de Estudios Económicos (OEE) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El cumplimiento de la meta de exportaciones no minero-energéticas implicaría que las exportaciones de este tipo de bienes hacia Boyacá se incrementen en 1,9% entre 2014 y 2018.

Estas metas se han establecido bajo el supuesto de que los bienes priorizados en el Mapa Regional de Oportunidades, crecen, y el resto de la canasta de exportaciones no mineras se mantiene constante de 2014 a 2018.

#### **Metas de exportaciones no minero-energéticas Boyacá – 2016-2018 US\$ Miles**

	2014	2015	2016	2017	2018
Bienes priorizados	348	76	462	532	612
Resto de la canasta	13.714	9.295	13.714	13.714	13.714
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>14.063</b>	<b>9.371</b>	<b>14.176</b>	<b>14.246</b>	<b>14.327</b>

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Para 2015 se observa un cumplimiento del 66,4% en la meta total del año.

#### **Cumplimiento de metas de exportaciones no minero-energéticas Boyacá – 2015 US\$ Millones**

	2015	Meta 2015	% de cumplimiento
Bienes priorizados	76	401	18,8
Resto de la canasta	9.295	13.714	67,8
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>9,371</b>	<b>14.115</b>	<b>66,4</b>

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

## d. Acuerdos comerciales

En el Mapa Regional de Oportunidades se identifican los principales destinos con potencial de demanda para los bienes priorizados, especialmente hacia aquellos países o bloques con los que el país tiene Acuerdos Comerciales vigentes.

Para los bienes priorizados de Boyacá existe potencial de demanda en los 10 Acuerdos Comerciales vigentes. Se observa que los Acuerdos con mayor cantidad de subpartidas priorizadas son Mercosur, CAN y Estados Unidos.

**Número de subpartidas con potencial exportador  
Boyacá – Acuerdos Comerciales**

Acuerdo	Enfoque		
	Profundizar	Diversificar	Desarrollo
Mercosur	1	5	12
CAN	2	4	11
Estados Unidos	3	4	10
Triángulo Norte	0	5	11
EFTA	1	6	9
Unión Europea	2	4	7
Canadá	0	5	8
México	1	3	7
Venezuela	0	2	8
Chile	2	0	5

## e. Empresas exportadoras

En 2015, se presentó un total de 34 registros de exportadores<sup>1</sup> de bienes no minero-energéticos en Boyacá, de los cuales 7 exportaron bienes priorizados, con ventas correspondientes a los sectores de Muebles y otras industrias, y Alimentos y bebidas.

<sup>1</sup> Se incluyen tanto empresas como personas naturales, de acuerdo al NIT registrado.

### 3. Boyacá a la luz del atlas de complejidad económica

#### I. Datlas Colombia

##### Introducción

Datlas Colombia es una herramienta desarrollada para Colombia, por el Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard (CID), para que las empresas, los inversionistas y las autoridades de gobierno puedan tomar decisiones que ayuden a elevar la productividad. Contiene información por departamento, área metropolitana y municipio sobre actividad productiva, empleo, salarios y exportaciones. Ofrece criterios para identificar los sectores y las exportaciones con potencial de crecimiento con base en la complejidad económica medidos por el Índice de Complejidad de Producto (ICP) e Índice de Complejidad Económica (ECI), ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización), distancia tecnológica y valor estratégico de una exportación.

Estos criterios pueden ser ampliados en el glosario que se encuentra en <http://datlascolombia.com/#/about/glossary>.

#### II. Boyacá según Datlas

##### a. Análisis bienes de exportación departamento de Boyacá 2014

Las exportaciones del departamento representaron USD \$1.340 millones. El grueso de las exportaciones en Boyacá para el año 2013 se concentró en:

Minerales USD \$ 1.2 miles de millones (89 %), principalmente representados por aceites crudos de petróleos USD \$1.1 miles de millones y coque USD \$190 millones.

Piedra y vidrio USD \$ 137 millones (10%), liderado por la exportación de piedras preciosas USD \$136,6 millones.

##### b. Bienes de Exportación de Boyacá desde el espacio del producto (2014)

Se presenta en el grafico 1, el espacio de productos para el departamento de Boyacá<sup>2</sup>. El espacio del producto es una visualización que muestra qué tan similares son los conocimientos requeridos para la exportación de productos. Cada punto representa un producto de exportación en el mundo con partida arancelaria a 4 dígitos (HS4) y cada enlace entre un par de productos indica que requieren capacidades productivas similares. Aparecen con color los productos de exportación que se exportan con ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización) mayor que uno.

<sup>2</sup> <http://www.datlascolombia.com/#/location/5/source/products/visualization/similarity/rca?endDate=2014&startDate=2014>

**Gráfico 1. Espacio del producto para el departamento de Boyacá**



El análisis del espacio de productos permite identificar 6 productos con ventaja comparativa revelada superior 1.

De acuerdo al análisis de Datlas Colombia, el departamento de Boyacá es un departamento poco diversificado en su estructura exportadora y de productos poco complejos. El cuadro 1 describe los principales productos de exportación y su índice de complejidad.

**Tabla 1. Top bienes exportados Boyacá**

Producto	Export. USD 2014	VCR	Complejidad
Petróleo crudo	1.052.041.408	8,95	-3,38
Coque	190.727.456	358,17	-0,12
Piedras preciosas	136.615.104	53,22	-1,75
Flores cortadas, frescas	10.194.780	15,98	-1,88
Remolques y semirremolques	2.372.500	1,28	1,97
Alambre de púas, de hierro o acero	35.196	1,79	-1,35

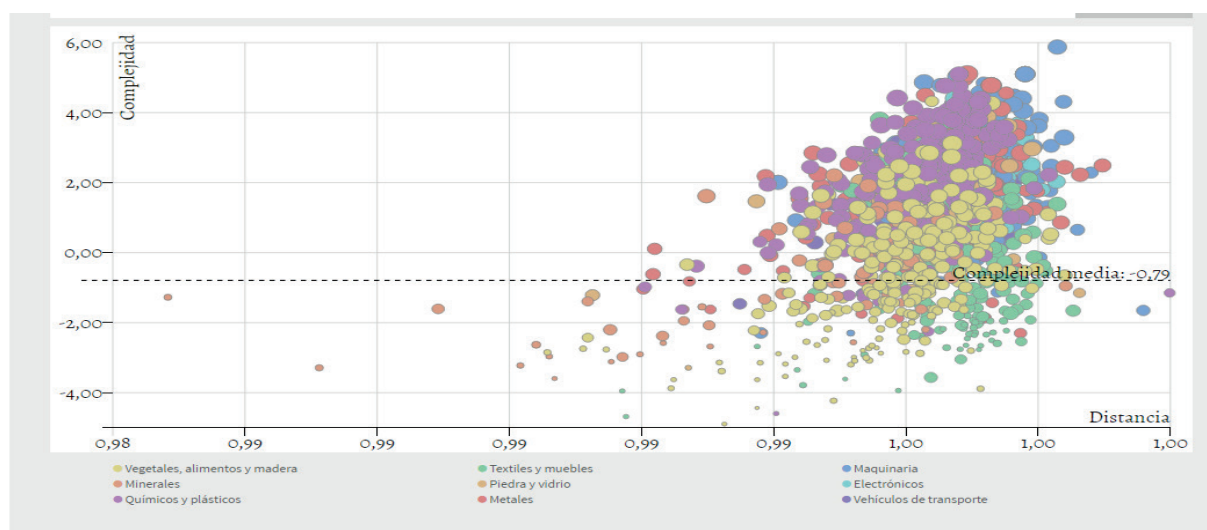
Con el objetivo de afinar el análisis, se denominan productos estrellas aquellos producto que el departamento de Boyacá exporta más que el promedio de las exportaciones de ese producto en el mundo ( $VCR > 1$ ) y que cuentan con una complejidad importante ( $PCI > 1$ ). De esta forma se puede inferir que el departamento tiene grandes capacidades productivas desarrolladas en este set de bienes de exportación que pueden ser usados para conquistar nuevos mercados. Así mismo debido a las capacidades productivas ya presentes en la región estos productos pueden ser una base para desarrollar capacidades en nuevos productos más complejos.

**Tabla 2. Productos estrellas de exportación (Complejidad > 1 VCR > 1)**

Categoría	Producto	Exportaciones USD 2013	Índice de complejidad
Vehículos de transporte	Remolques y semirremolques	2.372.500	1,28

### c. Potencial exportador para el departamento de Boyacá (apuestas estratégicas para el departamento)

Con el fin de generar un ejercicio de prospectiva para el departamento, esta sección estudia productos que aún no alcanzan un nivel de exportación elevado con respecto al comercio mundial ( $VCR < 1$ ) pero que de ser alcanzado generarían para el departamento mejoras en su nivel de complejidad. Estos productos se presentan en el gráfico 2.

**Gráfico 2. Complejidad, distancia y valor estratégico de las exportaciones**

Dentro de los productos mencionados anteriormente, se tomó un subconjunto de productos con las siguientes características, contar un  $VCR < 1$ , tener una complejidad superior a 0 y estar alineado con la realidad de la región. Este set de productos se denomina “apuestas estratégicas” y se presentan en la tabla 3 para Boyacá.

Estos productos de exportarse a niveles superiores permitirán aumentar la complejidad exportadora del departamento. Pese a la estructura exportadora poco diversificada, el departamento tiene múltiples capacidades y empresas capaces de generar productos más complejos como se observa en la tabla 3.

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

160

*Tabla 3. Apuestas estratégicas departamento Boyacá*

Categoría	Producto	Exportaciones USD 2014	Índice de complejidad	Posibles empresas en el departamento con capacidades
<b>Maquinaria</b>	Máquinas para trabajar tierra, piedra y minerales	250.000,00	2,63	SIME INGENIEROS S.A.
<b>Metales</b>	Alambre de hierro o acero sin alear	55.700,00	1,04	GRAPAS Y PUNTILLAS EL CABALLO S. A
<b>Piedra y vidrio</b>	artículos de joyería de metal precioso	549.245,00	0,45	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL GEMOLOGIA Y TECNOLOGIA S.A.S
	Piedras preciosas sintéticas	43.408,00	2	DISTRIOYEROS LTDA
	Ladrillos, placas y piezas cerámicas de construcción	24.735,00	2,13	MATERIALES INDUSTRIALES S.A.S.
<b>Químicos y plásticos</b>	Grafito artificial	30.002,00	2,79	REFRACTARIOS MAGNESITA COLOMBIA S A S
	Cementos y hormigones refractarios	25.469,00	2,45	REFRACTARIOS MAGNESITA COLOMBIA S A S
<b>Textiles y muebles</b>	Asientos	49.602,00	0,84	INVERSIONES EL CAMPANARIO LTDA
	Los demás muebles y sus partes	29.792,00	1,20	INVERSIONES EL CAMPANARIO LTDA
<b>Vegetales, alimentos y madera</b>	Alcohol etílico <80% vol	23.047,00	0,52	INDUSTRIA DE LICORES DE BOYACA S.A. C.I.

### 4. Cruce entre priorizaciones del mapa regional de oportunidades y el Datlas Colombia

Cruzando la información señalada por el Mapa Regional de Oportunidades y el DATLAS Colombia, se encuentran dos tipos de estrategias: unas apuestas inmediatas, de impactos a corto y a mediano plazo, y unas apuestas estratégicas con impactos a mediano y largo plazo.

**Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo):** Productos que ya se están exportando desde Boyacá y que para profundizar sus ventas en los destinos ya conquistados o para diversificar los destinos, requieren alguna de estas estrategias, o varias de ellas combinadas:

1. Gestión comercial para vender más a los clientes cautivos en los destinos conquistados.
2. Gestión comercial para conseguir nuevos clientes en los destinos conquistados o en nuevos destinos con demanda.
3. Aumento de la productividad para adecuar las ventas a los requisitos de mayor volumen,

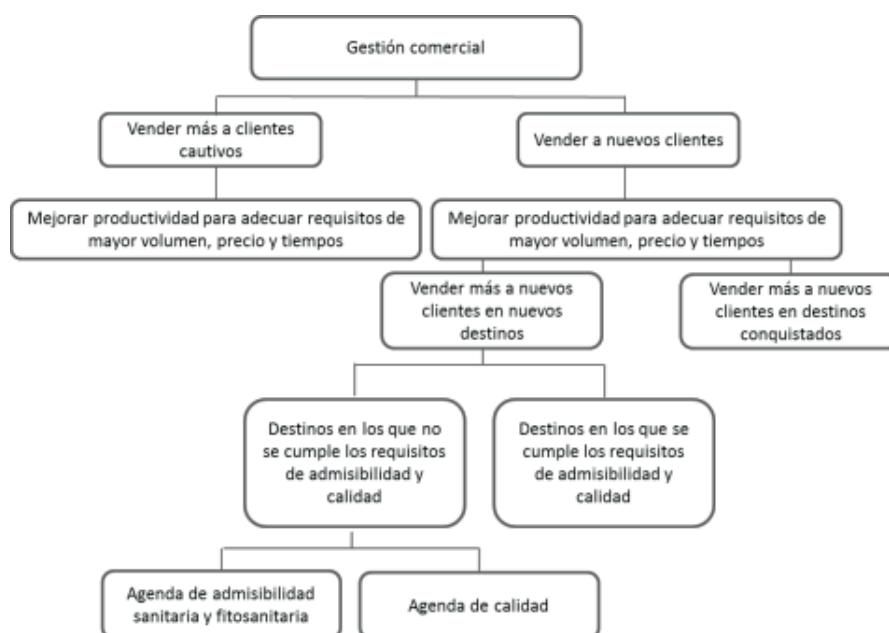


tiempos, precio, etc.

4. Adecuación de los requisitos de admisibilidad de los nuevos destinos a conquistar.

4.1. Agenda de admisibilidad sanitaria y fitosanitaria para cumplir los requisitos que imponen los nuevos países a conquistar a través de sus Reglamentos técnicos.

4.2. Agenda de calidad para cumplir con los estándares de calidad que imponen los nuevos mercados (Aunque en la mayoría de casos es el comprador quien exige las Certificaciones de calidad, en algunas ocasiones, los gobiernos exigen Certificaciones de calidad en los Reglamentos técnicos).



### Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo):

Son productos que Boyacá aún no exporta pero que puede desarrollar en el mediano y largo plazo.

En este caso, se requiere desarrollar todas las capacidades exportadoras, que incluyen temas de productividad, investigación de mercados, admisibilidad, calidad, adecuación de la operación logística para las exportaciones, promoción.

El siguiente cuadro presenta las apuestas inmediatas y estratégicas:

Sector	Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo)	Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo)	
		Baja complejidad	Alta complejidad
Muebles y otras industrias	Artículos de joyería y sus partes, de plata y otros metales preciosos (exc. con más de 100 años)		Artículos de joyería de metal precioso
			Piedras preciosas sintéticas
Alimentos y bebidas	Azúcar de caña	Lácteos	

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

162

Sector	Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo)	Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo)	
		Baja complejidad	Alta complejidad
	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de agrios "cítricos", obtenidos por cocción, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante	
Metales comunes	Alambrón, alambre y barras de hierro o acero sin alear		Alambre de hierro o acero sin alear
			Laminados planos de hierro, anchura < 600 mm, chapados
Agricultura	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	Cáscara, películas y demás desechos de cacao	
Piedra y vidrio			Lanas de escoria, roca y otras minerales
			Artículos cerámicos refractarios
			Ladrillos, placas y piezas cerámicas de construcción

### 5. Potencial turístico en Boyacá

El departamento de Boyacá cuenta actualmente con 3 productos turísticos importantes:

Turismo de Naturaleza	Turismo de Aventura	Turismo Cultural
Parque Nacional Natural El Cocuy	Canopy	Pueblito Boyacense, Duitama
Parque Nacional Natural de Pisba	Cabalgatas	La Plaza de los Libertadores, Duitama
Santuario de Flora y Fauna	Torrentismo	Museo de Arte Religioso, Duitama
Laguna seca	Rappel	Museo El Fósil de Villa de Leyva
Páramo de la Rusia	Escalada	Observatorio Astronómico Muisca, Villa de Leyva
Laguna de Tota – Playa Blanca	Cayoning	Monumento a los Lanceros del Pantano de Vargas, Paipa
Piscinas termales	Trekking	Puente de Boyacá, Tunja
	Espeleología	Monumento al sol, Sogamoso
		Plaza de Bolívar

### 6. Boyacá a la luz de otras herramientas

#### 6.1. Rutas y Clúster

A continuación se detallan las iniciativas clúster apoyadas en el departamento de Boyacá, en el marco del Programa Rutas Competitivas:

##### 6.1.1. Hoja de Ruta para la iniciativa clúster de Derivados de Lácteos:

El departamento inicia la construcción de la hoja de ruta en octubre de 2013 y la finaliza en junio de 2015. Cuenta con 10 líneas de acción:

1. Plan de negocios para la creación de una planta productora.

2. Creación y desarrollo de un nuevo queso madurado.
3. Creación de una cámara de maduración.
4. Benchmarking de empresarios a nivel Europa.
5. Expansión de nuevos mercados a nivel nacional Santander / Casanare.
6. Desarrollo de un estudio canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías)
7. Proyecto de valorización del suero.
8. Creación de una escuela de lechería.
9. Miércoles de aprendizaje.
10. Programa de apertura y creación de clientes.

**Estado de la hoja de ruta:** El estado actual de avance de esta iniciativa es aceptable, considerando que se han implementado y están en curso un poco más del 30% de las acciones previstas. Los mayores avances se relacionan con la estructuración de propuestas y elaboración de estudios para la gestión de recursos. Se resalta la unificación y coordinación de las tres Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso en torno a la Iniciativa Clúster, además el liderazgo empresarial y concertación de nueve empresarios para realizar la prueba piloto para la creación de un nuevo producto, con énfasis en queso madurado. Dentro de los aspectos que han afectado la implementación de la iniciativa se encuentra la falta de continuidad de los empresarios y de gestores que se encarguen de coordinar la implementación de las tareas definidas en el plan de acción.

#### **6.1.2. Hoja de Ruta para la iniciativa clúster de Transporte de pasajeros:**

El departamento diseña la hoja de ruta entre diciembre de 2014 y junio de 2015. Cuenta con 13 líneas de acción:

1. Regulación y planificación pública.
2. Formación en Comercialización de servicios de transporte y Marketing.
3. Desarrollo de ERP (Enterprise Resource Planning – Sistema de Gestión) adaptado a las necesidades del sector transporte de pasajeros.
4. Plan de acción para el incremento en la penetración en el segmento Turismo.
5. Plan de acción para el incremento en la penetración en el segmento escolar.
6. Grupo de trabajo entre carroceros y transportadores.
7. Unificación de los sistemas de venta y cobro de tickets en el sector urbano.
8. Creación de un operador logístico conjunto entre empresas del sector interurbano.
9. Unificación de ventas y cobros de tickets sector interurbano.
10. Alianza estratégica sector interurbano.
11. Incremento en la penetración en el segmento corporativo.

12. Propuesta para la mejora en la recolección de residuos.
13. Estrategia de entrada en el servicio de transporte sanitario.

**Estado de la hoja de ruta:** El estado actual de avance de esta iniciativa es de un 30%. De las 13 acciones establecidas, únicamente se han desarrollado procesos relacionados con la transferencia de conocimiento en temas de normatividad y regulación, y reuniones de gestión para el desarrollo del software ERP para transporte y unificación de los sistemas de venta y cobro de tickets en el sector urbano e interurbano.

Se resalta la vinculación de empresas transportadoras en diferentes servicios como escolar, turismo, empresarial y de pasajeros, logrando por ejemplo, la unificación de empresarios en la realización de la prueba piloto para la prestación de servicio de transporte escolar con la implementación de todos los requerimientos normativos. Aunque de los 35 empresarios que participaron en el diseño de la hoja de ruta solo están participando 12 de manera activa, 7 de ellos son los más representativos del sector en la región.

## 6.2. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial<sup>3</sup>

El Ministerio y sus entidades adscritas han desarrollado estudios sobre cómo algunos de los productos priorizados en el Mapa Regional de Oportunidades pueden insertarse mejor en las Cadenas Globales de Valor. De los sectores priorizados para el departamento de Boyacá tenemos los siguientes hallazgos:

### 6.2.1. Cadena del queso

- El cuajo, pese a tener menos procesamiento que el queso, tiene un valor unitario mayor (9,65 US\$/kg a 2014), mientras que el queso lo pagan a un valor unitario promedio de 5,35 US\$/kg. La leche cruda es la de menor valor unitario (0,77 US\$/kg) incluso por debajo del lactosuero que está en 1,30 US\$/kg.
- A 2014, Colombia exportó US\$ 2,3 millones en queso, US\$ 0,46 millones en cuajo, US\$ 0,23 millones de leche cruda, US\$ 0,17 millones en lecha acida y US\$0,086 millones en lactosuero.
- Los principales exportadores de esta cadena a nivel mundial son: En el eslabón de la leche cruda, la Región de Europa y Asia Central. Alemania, Francia, Bélgica y Países Bajos exportaron más del 45% de la leche cruda en el comercio mundial de 2014. En cuanto al queso, Europa y Asia Central concentran el 83,9% de las exportaciones mundiales, donde Alemania, Países Bajos, Francia e Italia concentran más del 50%.
- El principal destino de las exportaciones colombianas de los productos de la cadena del queso en 2014 fue Costa Rica con el 23,1% del total exportado, seguido por Ecuador (18,8%) y Estados Unidos (13,8%). Así mismo, Ecuador fue el país con mayor incremento en las importaciones de productos colombianos de la cadena con un aumento de US\$ 926.413 para el periodo 2008-2014.

<sup>3</sup> Los valores corresponden a cifras de 2014.

### 6.2.2. Cadena de la confitería

- El eslabón de la confitería sin cacao tiene el valor unitario más alto de la cadena (3,2 US\$/kg), le sigue la caña de azúcar en US\$2,5/kg, mientras que la miel de caña, el azúcar crudo, la glucosa y el azúcar blanco lo pagan entre 0,3 y US\$ 0,5/kg.
- La mayor participación de Colombia en esta cadena se encuentra en el eslabón de confitería sin chocolate (50,5%), seguido del azúcar blanco (36,7%). En total esta cadena exportó un total de US\$ 819,7 millones en 2014.
- Asia del Este y Pacífico se destacan como las mayores regiones proveedoras de caña de azúcar, debido a que China exportó en 2014 más del 63% de la caña en el comercio mundial. Para el caso de productos semi-procesados (azúcar crudo, azúcar blanco, miel de caña y glucosa) la región de América Latina y el Caribe concentró el 45,5% de la exportación de estos productos. En 2014 la región con mayores exportaciones de confitería sin cacao (el producto con mayor valor agregado en la cadena) fue Europa y Asia Central con el 58,5% del total mundial; siendo Alemania, Bélgica y Países Bajos quienes exportaron más del 40% del total regional.
- Los principales destinos de las exportaciones colombianas en esta cadena son Venezuela (26,8%), Perú (13,5%), EE.UU. (10,9%) y Chile (10,5%).

### 6.2.3. Cadena de la piña

- El producto de esta cadena con mayor valor agregado es el Jugo de Piña (2,4 US\$/kg), le sigue la mermelada (1,9 US\$/kg), la piña conservada (1,0 US\$/kg) y por último la piña fresca que la pagan a 0,6 US\$/kg.
- Colombia participa con menos del 1% dentro del comercio mundial de la cadena de Piña, por lo que no es todavía un jugador clave. No obstante, dado el creciente interés a nivel mundial por esta fruta y la configuración de la competencia a partir de mejoras genéticas que dan como resultado un producto final más cotizado, habría que analizar cómo el país se puede insertar exitosamente al comercio mundial de esta cadena, considerando que tiene las condiciones climáticas y de suelo para su producción. O si por el contrario, resulta más rentable insertarse en el eslabón industrial de la cadena, es decir, en la elaboración de los productos procesados.
- Los mayores competidores mundiales dentro de esta cadena en el eslabón de piña fresca, son Europa y Asia Central (59%), específicamente en países como Holanda (33% del comercio mundial de la piña fresca) y Bélgica (14,8%). En cuanto a la Piña preparada, el 88% de las exportaciones provienen de la región del Este de Asia y el Pacífico, específicamente de Tailandia (50%) y Filipinas (17,7%). Del comercio de mermelada de piña, Europa y Asia central concentran el 68%, específicamente Francia (11,9%), Turquía (11,8%), Italia (8,3%) y Bélgica (7,5%). Finalmente, las exportaciones de Jugo de Piña, se encuentran concentradas principalmente en las regiones de Europa y Asia Central (40,6%) y Latinoamérica y el Caribe (39,9%); Argentina concentra el 21,8%, Holanda (14,9%); Italia (9,5%); España (8,7%); México (7,7%) y Brasil (7,3%).
- La demanda mundial de Jugo de Piña se genera principalmente en países como Estado Unidos, que participa con el 17,9% de las importaciones mundiales de Jugo de Piña, Alemania (15,5%)

y Holanda (13,7%). Alemania lidera la lista de consumidores mundiales de mermelada de piña, concentrando el 10,5% de las importaciones, seguido de Estados Unidos (10,4%) y Francia (9,5%).

### 6.2.4. Cadena del cacao y chocolatería

- El producto que captura mayor valor dentro de la cadena es la manteca de cacao (US\$ 6,5/kg en 2014) y en segundo lugar el de preparaciones alimenticias que contienen cacao (US\$ 5,2 /kg), mientras que el grano de cacao es el de menor valor unitario (US\$2,9/kg).
- La mayor participación de Colombia en esta cadena se encuentra en el eslabón de preparaciones alimenticias de cacao (60%), seguido de cacao en grano (17%) y manteca/aceite de cacao (15%). A 2014, esta cadena exportó un total de US\$ 145,8 millones.
- África Sub-sahariana es la mayor proveedora de grano de cacao, mientras que Europa y Asia central son los mayores exportadores de productos semi-procesados (licor, polvo y manteca de cacao) y son las regiones con la mayor participación en el comercio de productos de chocolatería (procesados). Lo que demuestra, que a pesar de que los países en desarrollo son los productores de cacao, quienes aprovechan los beneficios de la exportación de productos procesados (de mayor valor unitario de exportación) son principalmente los países desarrollados. Vale la pena destacar que América Latina a pesar de ser productora del grano de cacao, es la tercera región que más demanda cacao en grano (16%).
- Es importante que Colombia desarrolle estrategias para llegar con mayores volúmenes a Reino Unido, China, Australia, Corea del Sur, Noruega, Dinamarca, Irlanda y Austria, ya que son mercados de precios altos a los que Colombia aún no accede.

### 6.3. Recomendaciones de Zonificación productiva para Boyacá

En el marco del convenio entre el Programa de Transformación Productiva (PTP) y la Unidad de planificación rural agropecuaria (UPRA) se desarrolló desde el PTP el estudio de zonificación de los siete productos identificados en el plan de negocios con mayor potencial de exportación <sup>4</sup> (Papaya, Piña, Cebolla de bulbo, Aguacate Hass, Ají tabasco, Pimentón, Mango, Fresa). Posteriormente se desarrollará la validación en campo de los resultados obtenidos inicialmente para identificar las áreas potencialmente aptas por condiciones climáticas, edáficas, sociales, económicas y ecológicas para la producción de estos productos.

La zonificación para los siete productos agrícolas con fines comerciales en Colombia, escala 1:100.000 orienta a direccionar la inversión del sector agropecuario, identificar y delimitar las áreas con aptitud para el desarrollo de este tipo de cultivo, como base para el desarrollo técnico, ambiental y competitivo de esta actividad.

A continuación se evidencian los resultados por departamento del cruce de información entre la zonificación hortofrutícola con los departamentos que actualmente tienen producción.

a. **Zonificación + Producción:** Productos donde se evidencia un desarrollo departamental actual del cultivo y en el análisis de zonificación cuenta con potencial de producción.

<sup>4</sup> La cebolla de bulbo se identifica para suplir la demanda nacional y bajar las importaciones de este producto.

b. **Zonificación:** Productos que cuentan con potencial de producción por el análisis de zonificación pero no se evidencia actualmente un desarrollo de ese producto en el departamento.

c. **Producción Nacional:** Productos que actualmente se producen en el departamento pero que en el estudio de zonificación no evidenciaron una participación relevante.

\* Productos con alta importancia departamental pero bajo nivel porcentual en la zonificación productiva, se incluyen en la celda de zonificación + producción debido a que se debe validar el valor de la zonificación.

d. **Plataforma de gestión integral:** Es la central de acopio y aprovisionamiento para comercializar el producto en fresco o transformado, ya sea en el mercado nacional o de exportación. Se identifica la plataforma por producto de acuerdo a la especialización del departamento.

e. **Enfoque mapa de oportunidades:** Análisis desde la herramienta de información que identifica productos y sectores con potencial exportador, se analizan en que enfoque se encuentran los productos a nivel departamental para identificar su potencial.

a. **Profundizar:** Aquellos bienes que pueden aumentar las ventas hacia destinos donde ya están siendo exportados por el departamento.

b. **Diversificar:** Bienes que desde un departamento ya tiene mercados establecidos, pero que tienen demanda potencial en nuevos.

c. **Desarrollar:** Bienes que tienen producción departamental, pero que aunque existe demanda potencial, no están siendo exportados.

Nota: Los siguientes son los resultados obtenidos de la zonificación productiva siguiendo la metodología de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA; son resultados preliminares y requieren de su validación en las regiones por parte de instituciones y sector privado para un uso adecuado de la información.

Departamento	PRODUCTO			PLATAFORMA DE GESTIÓN INTEGRAL	ENFOQUE MAPA DE OPORTUNIDADES		
	ZONIFICACIÓN + PRODUCCIÓN	ZONIFICACIÓN	PRODUCCIÓN NACIONAL		Profundizar	Diversificar	Desarrollar
BOYACÁ	Cebolla	Ají Tabasco		Fresa			
	Fresa	Piña					
	Pimentón	Mango					

RETOS DEL SECTOR	
CULTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de registro de agroquímicos.</li> <li>· Bajo uso de tecnología.</li> <li>· Falta de asistencia técnica.</li> </ul>
COSECHA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prácticas deficientes.</li> </ul>
POST-COSECHA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mal manejo por frío y transporte.</li> </ul>



<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Altos precios locales.</li> <li>· Canales de comercialización inadecuados y poco estructurados.</li> <li>· Oferta y calidad de la infraestructura y logística deficiente.</li> <li>· Industria procesadora poco desarrollada y con problemas de competitividad.</li> <li>· Insuficiente desarrollo de la investigación aplicada y adaptada a la industria.</li> </ul>
<b>TRANSPORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Deficiencia en infraestructura.</li> <li>· Escasos procesos de exportación.</li> </ul>
<b>EXPORTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Exigencia en mercados internacionales.</li> <li>· Poca oferta de plataformas de gestión integral.</li> <li>· Ajustar normativas agrícolas.</li> </ul>
<b>RIESGOS DEL SECTOR</b>	
· Producir productos no inocuos.	
· Incremento de problemas fitosanitarios.	
· Reducción de los precios nacionales.	
· Baja competitividad.	
· Cierre de mercados (presencia de plagas, residualidad productos químicos).	
<b>OPORTUNIDADES DEL SECTOR</b>	
· Condiciones agrológicas y ambientales favorables - Cosechas a lo largo del año.	
· Uso de tecnología: aumento de rendimientos, mejoramiento de la calidad, inocuidad, producción tecnificada.	
· Especialización de regiones productoras.	
· Mayor demanda de productos hortofrutícolas.	
· Economías de escala, organización de productores.	
· Incremento de ingresos - mejoramiento de la competitividad.	
· Acceso a nuevos mercados – cumplimiento de protocolos fitosanitarios.	
· Creación de marca país.	
· Fortalecimiento de asociaciones y agremiaciones.	

Ver los documentos completos con las 86 variables que componen los estudios de zonificación en: <http://www.maro.com.co/biblioteca/> Filtrar por Boyacá.

## 7. Capítulo región centro-oriente del plan nacional de desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo estableció dos objetivos para la región Centro-Oriental que tienen que ver con el sector Comercio, Industria y Turismo. A continuación se copian las partes más relevantes:

### 1. Promover la asociatividad, el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento cooperativo entre pequeños productores

Como primer punto de esta estrategia está incentivar el encadenamiento y asociatividad empresarial agropecuaria bajo un enfoque de economía agrícola familiar. Desarrollar acciones dirigidas a los pequeños productores que les permita establecer alianzas estratégicas con medianos y grandes pro-

ductores y así promover: la formación de capacidades asociativas y desarrollo empresarial; el fortalecimiento de los activos financieros rurales y el intercambio de experiencias subregionales con el objeto de consolidar una estrategia de negocio agroempresarial en el contexto subregional y nacional. Se contemplan ejes temáticos relacionados con el acceso a activos financieros, incentivos y formación para el empleo y servicios de desarrollo empresarial. Se establecerá un **parque agroalimentario en Tunja a través de una APP, para promover la comercialización y la agroindustria.**

De manera complementaria, se fomentará el desarrollo de la agroindustria procesadora especialmente en lácteos, frutas y hortalizas y papa. Así mismo, en Santander se ubicará una plataforma logística adicional, igualmente a través de una APP, con la cual se buscará fortalecer los procesos de acopio y transformación de cacao. Se propone que sea ubicada en San Vicente del Chucurí, por su potencial en este cultivo. El objeto es que a través de esta plataforma logística se pueda promover la asociatividad e incrementar la generación de ingresos de los productores.

**De igual forma, se desarrollarán medidas para cumplir con las normas fitosanitarias y dar valor agregado a los productos que permitan mejorar el acceso a mercados y la generación de ingresos.**

(...)

Por último, el Departamento Nacional de Planeación y el Comité Nacional de Logística formularán una estrategia integral para mejorar la logística y comercialización de los productos del interior del país (acopio, preparación, transporte, puertos, aduana, base liquidación de regalías, etc.). En complemento de lo anterior, se analizarán los porcentajes que por contraprestaciones económicas le aportan al Estado, con el fin de que éstas respondan a la escala de producción y al potencial desarrollo productivo de los mineros de esta región.

## **2. Incentivar la innovación, el desarrollo tecnológico y las competencias laborales de los sectores estratégicos como el sector de energía**

Se apoyará la conformación de encadenamientos productivos para la generación de valor y su desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología de la innovación a través de mecanismos de incentivo y reconocimiento a renglones económicos formalizados a través de empresas.

Como primer punto está fortalecer el ecosistema regional mediante la generación de un clúster de innovación alrededor del sector de energía e hidrocarburos. Se propone dinamizar los procesos de transferencia de conocimiento y tecnología con la participación de los actores de la región involucrados en la producción de hidrocarburos y energía. Para ello se potenciará el Parque Tecnológico de Guatiguará y los demás centros de desarrollo tecnológico e investigación de la zona, con el apoyo de Colciencias. En este proceso es determinante el aprovechamiento de las capacidades técnicas y de investigación de alta calidad presentes en Barrancabermeja y 714 Bucaramanga, con el concurso de los centros de investigación de Tunja, Cúcuta y Bogotá en el tema, lo que conllevará al establecimiento de un clúster de innovación para este sector.

Ver documento completo en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

## 8. Ciencia, tecnología e innovación

La Gobernación de Boyacá firmó el Plan y Acuerdo Estratégico Departamental (PAED) de Ciencia, Tecnología e Innovación el 25 de agosto de 2015. El acuerdo prioriza 6 focos estratégicos a saber: agropecuario, agroindustrial, minero-energético, cultura y turismo, medio ambiente y salud.

Dichos focos se intervendrán bajo 12 líneas programáticas que hacen referencia a los siguientes temas:

- La formación de talento humano de alto nivel y la mejora de las capacidades de los grupos y centros de investigación.
- La promoción de iniciativas de investigación y producción científica, y la creación de parques y centros científicos, tecnológicos y de innovación.
- La promoción de empresas de base tecnológica y la generación de estrategias que impulsen la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva, así como el impulso a las apuestas productivas.
- El fortalecimiento y articulación de los actores de Ciencia, Tecnología e Innovación para la estructuración de proyectos.

Es de resaltar que la ruta competitiva de servicios de transporte de pasajeros no se encuentra dentro de los focos priorizados por el Acuerdo; lo que si ocurre con la ruta competitiva de derivados lácteos y otros sectores priorizados que se pueden fortalecer a través de los proyectos incluidos en el PAED y que contemplan:

- Programas de formación de recurso humano de alto nivel.
- Investigaciones en mantenimiento de la calidad de la guayaba..
- Creación de centros de investigación y de un parque científico y tecnológico.
- Programa de incubación de empresas de base tecnológica e implementación de una red de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.
- Proyecto de conformación de un equipo de actores de Ciencia, Tecnología e Innovación que formulen y gestionen proyectos y estructuración de redes temáticas, así como articulación de agendas de competitividad.

## 9. Proyectos de regalías

Con corte a 15 de diciembre de 2015<sup>5</sup>, en el departamento se han aprobado 498 iniciativas, por un valor total de \$867.532 millones, concentrados principalmente en proyectos del sector transporte (36% de los recursos), educación (15%), vivienda (13% y proyectos del Fondo de Ciencia, Tecnología

5 Base de datos obtenida del link <https://www.sgr.gov.co/SMSCE/MonitoreoSGR/AvancesOCAD.aspx> con corte al 15/12/2015, quienes precisan que "Información reportada por las secretarías técnicas de los OCAD a través del SUIFP-SGR y por las entidades Ejecutoras a través del GESPROY-SGR, cuyo registro es continuo, razón por la cual varía de forma permanente"

e Innovación (8%).

Del sector comercio, industria y turismo se han aprobado 9 proyectos por un valor total de \$36.398 millones, de los cuales el 59% corresponde a recursos de regalías, destacando:

- Un (1) proyecto de carne bovina (sector del Programa de Transformación Productiva -PTP), cofinanciado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, denominado *“Implementación de transferencia de tecnología e innovación social en la productividad del sector ganadero y ovino caprino del departamento de Boyacá”*, por valor de \$17.199 millones. El proyecto se encuentra en proceso de contratación y financia el repoblamiento de razas bovinas y ovino caprino, compra de insumos y capacitaciones.
- Un (1) proyecto denominado *“Fortalecimiento de procesos técnicos y socioempresariales para consolidar la competitividad regional cacaotera y la innovación social en Provincia Occidente, Boyacá, Centro Oriente”*, por valor total de \$15.172 millones, el cual se encuentra en ejecución. Con el proyecto se financia la transferencia de tecnología y asistencia técnica directa a fincas de cacaoteras y el mejoramiento de los procesos administrativos, empresariales y organizacionales de los beneficiarios.
- Un (1) proyecto denominado *“Estudios arqueológico, de mercado e ingeniería para la construcción de una infraestructura destinada a la conservación arqueológica y el turismo cultural en el marco del contrato plan, municipio de Güicán departamento de Boyacá”*, por valor de \$998 millones, el cual se encuentra en proceso de contratación. Con el proyecto se financian las actividades para identificar las potencialidades turísticas; los estudios y diseños de una infraestructura para el desarrollo del turismo cultural y el diseño de plan de manejo arqueológico.

## 10. Convenio RAPE-MINCOMERCIO-PTP

Este convenio se firmó a finales de 2015. Tiene las siguientes líneas estratégicas:

### 1. Articulación institucional

- 1.1. Análisis sobre el estado de la competitividad del territorio
- 1.2. Plan para la Competitividad y Proyección Internacional para la región central
- 1.3. Articulación con las Comisiones Regionales de Competitividad y mandatarios departamentales y del Distrito Capital

### 2. Agroindustria

- 2.1. Intervención de la cadena logística de abastecimiento y proveeduría
- 2.2. Selección de productos con mayor potencial de demanda
  - 2.2.1. Mercado Interno (Planes Regionales de Competitividad, Rutas Competitivas). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Propaís
  - 2.2.2. Mercado internacional (Mapa Regional de Oportunidades). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Procolombia
- 2.3. Integración con PINES

2.4. Centro de Desarrollo Tecnológico para el sector agroindustrial

**3. Turismo**

Crear un Circuito turístico para la Región Central y diseñar estrategias de promoción nacional e internacional

**4. Emprendimiento**

Construcción y consolidación de un ecosistema de emprendimiento para la región central.

**11. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado**

Con el fin de lograr la mayor articulación entre el Gobierno Nacional y el Gobierno departamental de Boyacá, nos permitimos poner bajo su consideración la posibilidad de incluir algunos temas de gran interés:

**Temas transversales:**

1. Mejora de la productividad empresarial
2. Apoyo a exportaciones no minero-energéticas

**Temas sectoriales:**

1. Fortalecimiento de los sectores Agricultura, muebles y otras industrias, metales comunes y turístico
2. Apoyo a rutas competitivas en marcha: Derivados lácteos, Transporte de pasajeros

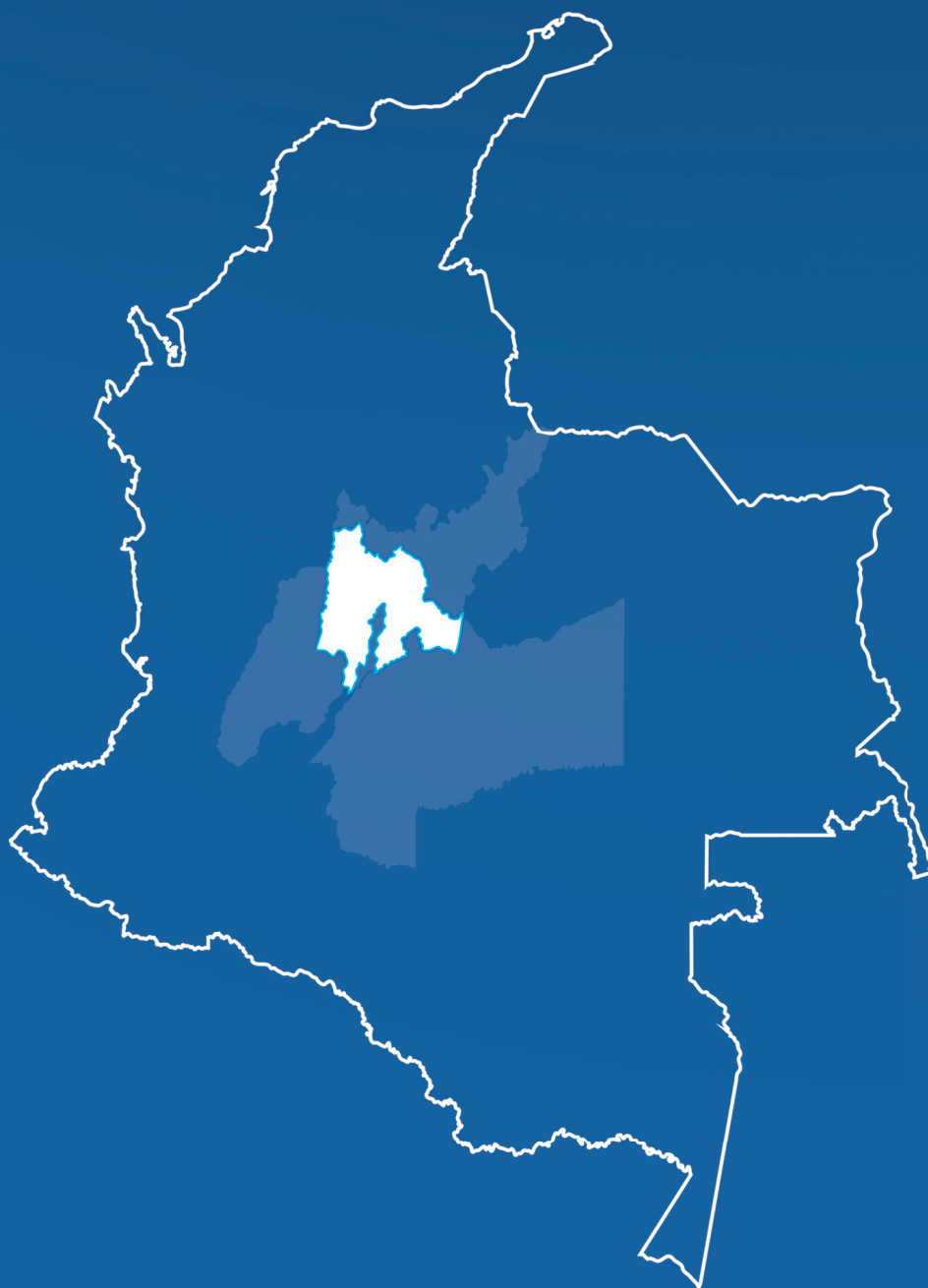
**Fortalecimiento de la infraestructura para la competitividad**

1. Laboratorio para el sector lácteo
2. CDT sector autopartes Duitama
3. Parque agroalimentario en Tunja, establecido en el Plan Nacional de Desarrollo
4. Plataforma logística para la fresa

**Apoyo al Convenio MinComercio-PTP-RAPE**, a través del cual se busca fomentar la articulación institucional, y apoyar los sectores de la agroindustria y el turismo y fortalecer el ecosistema de emprendimiento.

# DOCUMENTOS DE CARACTERIZACIÓN

## DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA







## 1. Caracterización económica

- A 2014, el departamento tiene una población proyectada de 2.639.059 habitantes.
- Según el ranking de competitividad de la CEPAL (2015) Cundinamarca ocupa el puesto 1 entre 32 departamentos y de acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad (2015) el puesto 7 entre 25 departamentos. Según el *Doing Business* (2013) la ciudad de Bogotá ocupa el puesto 31 entre 23 ciudades.
- En 2014, la participación del departamento en el PIB nacional fue de 4,9% (US\$18.684,1 millones<sup>2</sup>), alcanzando un PIB per cápita de U\$ 7.080. En este año, se registró un crecimiento de 3,6% en el PIB del departamento, inferior al crecimiento nacional (4,6%). Por su estructura, las principales actividades económicas del departamento fueron industrias manufactureras (20,0%), servicios sociales, comunales y personales (14,8%), agropecuarios (12,3%) y Servicios financieros (9,6%).
- En marzo de 2016, Bogotá tuvo una inflación de 3,8%, superior a la registrada a nivel nacional (3,6%). Por grupo de bienes y servicios, el rubro de educación registró la mayor inflación con 6,4%, seguida de alimentos con 5,6%.
- En 2014, el departamento participó con 11,7% (\$24.877 miles de millones de pesos) en la producción bruta a nivel nacional.
- A 2013, las principales actividades industriales del departamento fueron: fabricación de productos de la refinación del petróleo (14,9%), elaboración de bebidas (12,3%) y elaboración de productos lácteos (11,9%).
- En 2015, las exportaciones del departamento de Cundinamarca ascendieron a US\$1.477,8 millones, con una variación de -5,5% respecto a 2014. Las exportaciones durante el periodo enero-febrero 2016 fueron de US\$ 217,7 millones, con una variación de -12,3% frente al mismo periodo de 2015.
- En enero-febrero 2016, los principales productos exportados por el departamento fueron: Flores y capullos (40,0%), Coques (6,2%), Hullas (5,7%) y Preparaciones de belleza (5,0%). Asimismo los principales destinos de exportaciones para el departamento fueron: Estados Unidos (35,0%), Ecuador (10,0%), Perú (6,5%) y Brasil (6,3%).
- En 2015 las importaciones llegaron a U\$ 4.410,9 millones, con una variación de -17,2% frente al año 2014. En el mes de enero del 2016 alcanzaron U\$282,4 millones, con una variación de -11,3% respecto al mismo periodo del año anterior. Los principales productos importados en este periodo fueron: Automóviles de turismo (10,1%), Procesadoras de datos (6,7%), Agua mineral o gaseada (3,0%) y Polímeros de etileno (2,8%). Los principales países de origen de las importaciones fueron: Estados Unidos (21,2%), China (19,6%), México (9,3%), Brasil (5,9%) y Japón (4,1%).
- En enero de 2016, por acuerdos comerciales, los principales destinos de exportación fueron: Estados Unidos (40,2%), CAN (21,2%) y Unión Europea (10,6%). Asimismo, en el mes de enero de 2016, los principales orígenes de importación fueron: Estados Unidos (36,4%), Unión Europea (23,0%) y México (15,8%).
- En enero de 2016, la balanza comercial del departamento fue deficitaria en US\$ 178,3 millones.

<sup>1</sup> En el *Doing Business* es superado por Manizales e Ibagué, primero y segundo respectivamente.

<sup>2</sup> A precios corrientes

## 2. Cundinamarca a la luz del mapa regional de oportunidades

### I. El Mapa:

Es una herramienta de información que muestra las oportunidades para profundizar, diversificar y desarrollar mercados internacionales desde los departamentos colombianos.

### II. Cundinamarca según el Mapa

#### a. Sectores priorizados para Cundinamarca

##### Bienes:

Agricultura, Productos químicos, Alimentos y bebidas, y Textiles.

##### Servicios:

Turismo de Naturaleza, Turismo de reuniones, Turismo de salud y bienestar, Turismo de Aventura y Turismo Cultural.

#### b. Bienes priorizados

Para Cundinamarca, se identificó un mayor potencial para la profundización de exportaciones y la diversificación de mercados en 82 subpartidas del Sistema Armonizado a seis dígitos. Además, se identificaron 70 subpartidas a desarrollar con un enfoque de largo plazo.

##### Bienes a profundizar en los mercados externos ya conquistados:

Son bienes con destinos ya establecidos, con lo que el aprovechamiento de estas potencialidades podría darse en el corto plazo mediante estrategias de apalancamiento financiero y mejoras de la productividad para poder aumentar el volumen de exportación.

##### Bienes a diversificar:

Se trata de bienes que tienen destinos establecidos pero muestran demanda potencial en otros mercados, de manera que, logrando diversificar las exportaciones a estos nuevos destinos, el impacto sobre el cumplimiento de las metas puede darse en el corto y mediano plazo, mediante ajustes en la producción, apertura de nuevos canales de promoción y comercialización, adecuación de la logística de exportación y adecuación de los productos a los requisitos de los nuevos destinos.

##### Bienes a desarrollar:

Los bienes con un enfoque de desarrollo de mercados, aún no son exportados desde Cundinamarca, pero se ha identificado potencial de demanda en destinos internacionales. Este proceso implica una perspectiva de largo plazo en la que resulta necesaria la mejora en la productividad, la investigación de mercados, la adecuación de la producción a los requisitos de los mercados, el ajuste logístico y la apertura de canales de distribución y promoción en el departamento.

Nota: En los primeros cuadros se mostrarán los bienes para los cuales se han identificado oportunida-

des desde los enfoques de profundización y diversificación de mercados. Más adelante se mostrará un cuadro con los productos que pueden desarrollarse a largo plazo.

Sector: Agricultura						
Exportaciones 2015: US\$ 516,3 millones						
Productos	HS6	2014	2015	Principales empresas		Destinos por enfoques
				Empresa	% 2015	
Productos de la floricultura	060319			C.I. Sunshine Bouquet Colombia	21,5%	Estados Unidos
	060311			Flores Ipanema S.A.S.	11,4%	Rusia
	060312			Inversiones Almer S.A.S.	6,3%	Japón
	060390	416.748	463.065	C.I. Floral Distributors & Services	6,3%	Reino Unido
	060313			C.I. Amancay S.A.S.	4,2%	Países Bajos
Tamarindos frescos, los anacardos, la jaca, litchis, saptillos, maracuyá, carambola, pitahaya y otros frutos comestibles				Flores de Funza S.A.	2,9%	Canadá
				Colibri Flowers S.A.	2,9%	España
				Ocati S.A.	34,0%	Países Bajos
				Novacampo S.A. C.I.	29,5%	Alemania
	081090	21.986	19.976	Colombia Paradise S.A.S.	10,4%	Bélgica
Hongos del género "Agaricus", frescos o refrigerados				C.I. Frutireyes S A S	7,8%	Canadá
				Verdefresh S.A.S.	7,7%	Francia
				Nativa Produce S.A.S.	5,6%	Brasil
				C.I. Dorado Ltda.	0,9%	España
	070951	39	3	Nieto y Milevic Ltda.	100,0%	Panamá
						Ant. Holand.
						Costa Rica
						Francia
						Guatemala

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Productos químicos						
Exportaciones 2015: US\$ 233,4 millones						
Productos	HS6	2014	2015	Principales empresas		Destinos por enfoques
				Empresa	% 2015	
Preparaciones de perfumería, de maquillaje, capilares, para manicura y pedicura, desodorantes	330300			Bel Star S.A.	68,6%	Perú
	330499			Yanbal de Colombia S.A.	29,2%	México
	330420			Laboratorios de Cosméticos Vogt	1,9%	Ecuador
	330410	163.123	137.038	Laboratorios Farma Par S.A.S.	0,1%	Venezuela
	330430			Quala S.A.	0,0%	Guatemala
Jabón, productos y preparaciones orgánicas tensoactivos y papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o de detergentes	330590			Recamier S.A.	0,0%	Bolivia
	330720			Serfalsa Laboratorios Ltda.	0,0%	Costa Rica
				Bel Star S.A.	100,0%	Perú
						Ecuador
	340111	1.377	393			Chile
						Bolivia
						Venezuela
						Costa Rica
						México
						612 Guatemala
						505 El Salvador
						335 R. Dominicana
						312 Puerto Rico
						184 Uruguay
						164 Brasil
						126 Canadá
						101 EFTA
						95 Japón
						55 Rusia
						55 Unión Europea
						49
						47

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Sector: Alimentos y bebidas		Exportaciones 2015: US\$ 59,9 millones				
Productos	HS6	2014	2015	Principales empresas		
				Empresa	% 2015	
Café y sus extractos y preparaciones	210111			Promotora de Café Colombia S.A.	99,9%	
	090121			Lucta Grancolombiana S.A.S.	0,1%	
	090122			Vive café S.A.	0,04%	
	210112	169	6.725	Trilladora Tostadora de café Tritr	0,01%	
Productos lácteos (queso, yogur, leche y crema, suero de mantequilla)	040610					
	040310	646	570	Bufalabella S.A.S.	100,0%	
	040620					
	040299					
Preparaciones alimenticias de harina, grañones, sémola, almidón, fécula o extracto de malta, sin cacao o con un contenido de cacao < 40% en peso	190110	191	442	Quala S.A.	100,0%	

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Textiles		Exportaciones 2015: US\$ 9,3 millones					Destinos por enfoques			
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques			Profundizar*	Diversificar		
		2014	2015	Empresa	% 2015					
Tejidos de punto	600410 600642			Toptex S.A.	60,0%	Ecuador	17,574	Panamá	8	Alemania
	600622 600621			Industria Textil Colombiana S.A.S.	38,4%	Venezuela	562			Bolivia
	600632 600240			Protela S.A.	1,4%	Estados Unidos	43			Brasil
	600634 600624	5.046	4.571	Industrias Inca S.A.S.	0,1%	Guatemala	23			Canadá
	600633			Manufacturas Elliot S.A.S.	0,0%	El Salvador	21			China
	600631 600532			Sutex S.A.S.	0,0%	Honduras	21			Costa Rica
Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	630790 630392			C.I. A. Miguel Caballero S.A.S.	67,6%	México	2.513	Guatemala	282	España
	630491			Nitta S.A.	22,1%	Paraguay	1.049	Estados Unidos	226	Ant. Holand.
	630260			Bel Star S.A.	4,1%	Ecuador	1.006	Argentina	63	Brasil
	630222	1.945	1.285	Toallas de Cazuca Tocaz Ltda.	2,0%	Perú	754	Reino Unido	58	Canadá
	630253			Avantex S.A.S.	1,2%	Costa Rica	600	Honduras	43	Corea del Sur
	630232 630293			Industrias Inca S.A.S.	0,8%	Venezuela	508	Bolivia	31	EFTA
Tejidos de algodón	520842 520822			Nacional de Trenzados S.A.	0,6%	Chile	340			El Salvador
	520833 520832			Toptex S.A.	100,0%	Ecuador	3.825			Alemania
	520932 520843	1.745	689			Venezuela	1.417			Bolivia
	520922					Perú	279			Costa Rica
Encajes; acolchados; cintas; tules y tejidos de mallos anudados	580421 580632			Toptex S.A.	81,9%	Venezuela	1.628			España
	580620			Protela S.A.	18,1%	Ecuador	742			Alemania
	581100	593	229			Panamá	121			Bolivia
	580410					Puerto Rico	44			Brasil
Tela sin tejer; hilados especiales; cordajes, cuerdas y cordajes	560750 560392			Nacional de Trenzados S.A.Nt Co	93,8%	Argentina	41			Chile
	560749			Bel Star S.A.	3,0%	Perú	11			China
	560312			Colombiana Kimberly Colpapel S	2,5%					Costa Rica
	560394	445	165	Editorial Lecat Ltda.	0,7%					El Salvador
	560600									España
	560313 560311									Estados Unidos

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN, Mapa Regional de Oportunidades.

# PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Sector: Textiles (Continuación)		Exportaciones 2015: US\$ 9,3 millones					Destinos por enfoques			
Productos	HS6	2014	2015	Principales empresas		% 2015	Profundizar*	Diversificar		
				Empresa				Bolivia	España	Puerto Rico
Tejidos e hilos de filamentos de poliéster o sintéticos	540761			Toptex S.A.		98,3%	Ecuador	Bolivia	España	Puerto Rico
	540752			Textiles Lafayette S.A.S.		1,3%	Venezuela	Brasil	Estados Unidos	Rusia
	540783			Industrias Inca S.A.S.		0,3%	R. Dominicana	Canadá	Guatemala	Turquía
	540751	411	299	Sutex S.A.S.		0,1%	México	Chile	Honduras	Unión Europea
	540110							Corea del Sur	Japón	
	540782							Costa Rica	Panamá	
	540792							El Salvador	Perú	
Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil, aunque estén confeccionados				Industrias Campi S.A.S.		64,3%	Ecuador	Bolivia	España	Panamá
				Thermoform S.A.		35,7%	Perú	Brasil	Estados Unidos	R. Dominicana
	570500	325	216	Sociedad de Fabricación de Auto		0,03%	Venezuela	Canadá	Guatemala	
Tejidos e hilados de fibras discontinuas								Costa Rica	Honduras	
								El Salvador	México	
	551321			Toptex S.A.		100,0%	Ecuador	Brasil	Guatemala	Rusia
	551331	165	190				Venezuela	Corea del Sur	México	Unión Europea
	550922						R. Dominicana	Costa Rica	Panamá	
	550932							Estados Unidos	Perú	
Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de materia textil	590390			Sutex S.A.S.		100,0%	Estados Unidos	Alemania	Costa Rica	R. Dominicana
	591190						México	Bolivia	El Salvador	Rusia
	590310		4				Venezuela	Brasil	España	Turquía
	590700	124					Panamá	Canadá	Guatemala	Unión Europea
							Perú	Chile	Honduras	
							Ecuador	China	Japón	
								Corea del Sur	Puerto Rico	
Artículos de cama y similares con muelles "resortes", bien rellenos o guarnecidos interiormente con cualquier materia, o de caucho o plástico celulares				Bel Star S.A.		58,2%	Ecuador	Alemania	Corea del Sur	Puerto Rico
				Kamex International S.A.S.		41,8%	Venezuela	Argentina	EFTA	Rusia
							Costa Rica	Aruba	Estados Unidos	Turquía
	940490	103	2				Panamá	Bolivia	Honduras	
							Brasil	Canadá	Japón	
							El Salvador	Chile	México	
							Guatemala	China	Paraguay	

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

*Bienes a Desarrollar  
Cundinamarca*

Sector	HS6	Descripción del producto	Destinos	
Alimentos y bebidas*	040110	Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar	Ant. Holand.	Venezuela
	040410	Lactosuero, aunque esté modificado o incluso concentrado	Chile	
	040490	Productos constituidos por los componentes naturales	Ecuador	
	040520	Pastas lácteas para untar, con un contenido de material sólido	España	
	040590	Grasas de la leche, así como mantequilla "manteca" de leche	Estados Unidos	
	040630	Queso fundido (exc. rallado o en polvo)	México	
	090112	Café descafeinado sin tostar	Panamá	
	170211	Lactosa en estado sólido y jarabe de lactosa, sin adición de azúcar	Perú	
	210130	Achicoria tostada y demás sucedáneos del café tostado	Reino Unido	
	220110	Agua mineral y agua gaseada, sin adición de azúcar u otros aditivos	Rep. Checa	
Textiles*	520512	Hilados de algodón, sencillos, de fibras sin peinar, con un contenido de algodón >= 85%	Alemania	Panamá
	520939	Tejidos de algodón, con un contenido de algodón >= 85%	Ant. Holand.	Perú
	540832	Tejidos de hilados con un alto contenido de filamentos	Aruba	Puerto Rico
	560122	Guata de fibras sintéticas o artificiales y artículos de es	Bolivia	R. Dominicana
	560790	Cordeles, cuerdas y cordajes, estén o no trenzados, incl	Brasil	Rusia
	570231	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de la	Canadá	Turquía
	580610	Cintas de terciopelo, de felpa, de tejidos de chenilla o	Chile	Venezuela
	590190	Transparentes textiles para calcar o dibujar; lienzos pre	China	EFTA
	630221	Ropa de cama de algodón, estampada (exc. de punto)	Corea del Sur	Unión Europea
	630510	Sacos "bolsas" y talegas, para envasar, de yute o demás	Costa Rica	Países Bajos

\*Productos seleccionados. Los destinos corresponden a la totalidad del sector. Algunos productos podrían tener menos destinos identificados.

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.



## c. Metas de exportaciones no minero-energéticas a 2018 de Cundinamarca

Uno de los objetivos fundamentales del Gobierno Nacional, en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es lograr exportaciones de bienes no minero-energéticos y servicios por US\$30.000 millones en 2018 (US\$ 21.000 millones en bienes y US\$9.000 en servicios). El alcance de esta meta está basado en la profundización de mercados de las exportaciones no mineras y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales.

En particular, se espera que Cundinamarca participe con cerca del 8,5% de la meta de US\$21.000 millones en 2018, de acuerdo con estimaciones de la Oficina de Estudios Económicos (OEE) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El cumplimiento de la meta de exportaciones no minero-energéticas implicaría que las exportaciones de este tipo de bienes hacia Cundinamarca se incrementen en 35,3% entre 2014 y 2018.

En este sentido, Cundinamarca sería el quinto departamento que más contribuiría con el logro de la meta nacional.

Estas metas se han establecido bajo el supuesto de que los bienes priorizados en el Mapa Regional de Oportunidades, crecen, y el resto de la canasta de exportaciones no mineras se mantiene constante de 2014 a 2018.

### *Metas de exportaciones no minero-energéticas Cundinamarca – 2016-2018 US\$ Millones*

	2014	2015	2016	2017	2018
Bienes priorizados	615	636	816	939	1.081
Resto de la canasta	704	637	704	704	704
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>1.320</b>	<b>1.273</b>	<b>1.520</b>	<b>1.644</b>	<b>1.786</b>

Fuente: DANE-DIAN, Mapa Regional de Oportunidades.

Para 2015 se observa un cumplimiento del 90,1% en la meta total del año.

### *Cumplimiento de metas de exportaciones no minero-energéticas Cundinamarca – 2015 US\$ Millones*

	2015	Meta 2015	% de cumplimiento
Bienes priorizados	636	708	89,8
Resto de la canasta	637	704	90,4
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>1.273</b>	<b>1.413</b>	<b>90,1</b>

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

#### d. Acuerdos comerciales

En el Mapa Regional de Oportunidades se identifican los principales destinos con potencial de demanda para los bienes priorizados, especialmente hacia aquellos países o bloques con los que el país tiene Acuerdos Comerciales vigentes.

Para los bienes priorizados de Cundinamarca existe potencial de demanda en los 10 Acuerdos Comerciales vigentes. Se observa que los Acuerdos con mayor cantidad de subpartidas priorizadas son la CAN, la Unión Europea y Estados Unidos.

**Número de subpartidas con potencial exportador  
Cundinamarca – Acuerdos Comerciales**

Acuerdo	Enfoque		
	Profundizar	Diversificar	Desarrollo
CAN	58	58	52
Unión Europea	12	58	34
Estados Unidos	22	46	30
México	15	47	26
Triángulo Norte	13	40	17
Chile	22	26	9
Venezuela	28	14	14
Mercosur	18	25	12
Canadá	5	32	9
EFTA	5	15	4

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

#### e. Empresas exportadoras

En 2015, se presentó un total de 946 registros de exportadores<sup>3</sup> de bienes no minero-energéticos en Cundinamarca, de los cuales 254 exportaron bienes priorizados. Las principales 20 empresas exportadoras de bienes priorizados en el departamento concentraron el 76,8% del total de las ventas de este conjunto de bienes en Cundinamarca, con ventas correspondientes a los sectores de agricultura, productos químicos, alimentos y bebidas, y textiles.

<sup>3</sup> Se incluyen tanto empresas como personas naturales, de acuerdo al NIT registrado.

### 3. Cundinamarca a la luz del atlas de complejidad económica

#### I. Datlas Colombia

Datlas Colombia es una herramienta de diagnóstico para que las empresas, los inversionistas y las autoridades de gobierno puedan tomar decisiones que ayuden a elevar la productividad. Contiene información por departamento, área metropolitana y municipio sobre actividad productiva, empleo, salarios y exportaciones. Ofrece criterios para identificar los sectores y las exportaciones con potencial de crecimiento con base en la complejidad económica medidos por el índice de complejidad de producto ICP e índice de complejidad de Económica para un lugar ECI, ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización), distancia tecnológica y valor estratégico de una exportación.

Los países que en el mundo han crecido por encima del promedio, son aquellos que han logrado diversificar su canasta exportadora con productos más complejos. La complejidad económica es una medida de las capacidades y conocimientos de los sectores productivos de un país o una ciudad. Para hacer una camisa, hay que diseñarla, producir la tela, cortar, coser, empacar el producto, comercializarlo y distribuirlo. Para que un país pueda producir camisas, necesita personas que tengan experiencia en cada una de estas áreas. Cada una de estas tareas implica muchas más capacidades de las que cualquier persona sola puede dominar. Sólo mediante la combinación de know-how de diferentes personas puede hacerse el producto. El camino hacia el desarrollo económico consiste en aprender a hacer cosas más sofisticadas.

Estos criterios pueden ser ampliados en el glosario que se encuentra en <http://datlas-beta.cid-labs.com/#/about/glossary>

#### II. Cundinamarca según el Datlas

##### a. Análisis exportaciones departamento de Cundinamarca (2014)

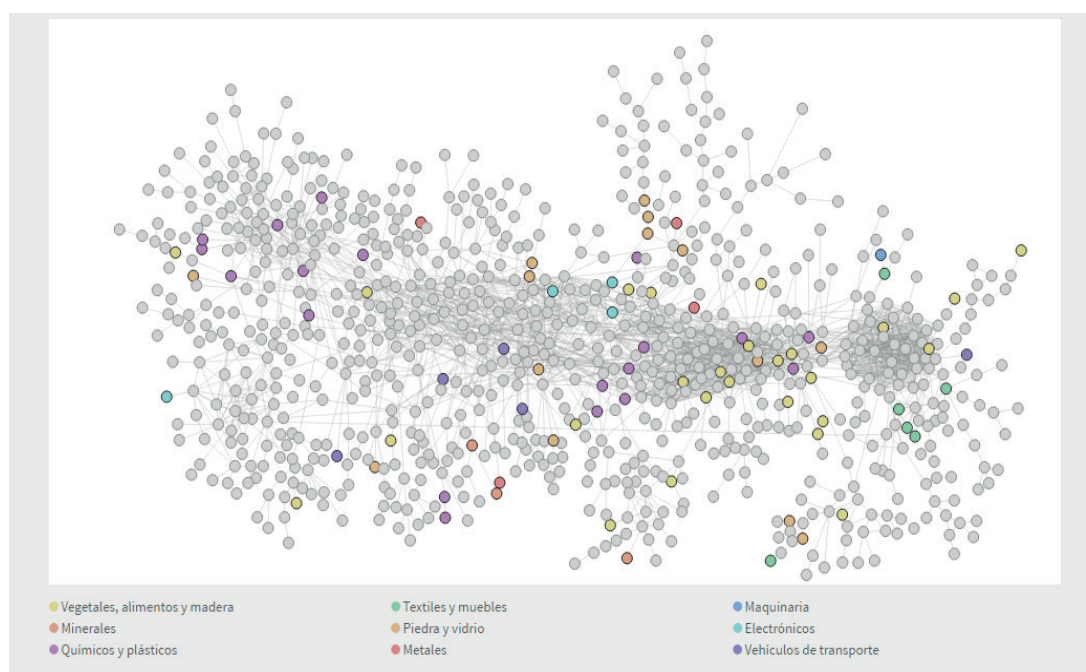
Las exportaciones del departamento ascendieron a USD \$1.707 millones. El grueso de las exportaciones en Cundinamarca para el año 2013 se concentró en:

- Vegetales, Alimentos y Maderas USD \$ 711 de millones (43%), principalmente representado por flores cortadas frescas USD \$462,8 millones.
- Productos Minerales USD \$ 264 millones (16%), principalmente representados por hullas USD \$124 millones.
- Químicos y Plásticos USD \$ 279 millones (17%), como principal producto se exportaron preparaciones del maquillaje USD \$ 91 millones y perfumes y agua de tocador USD \$ 72 millones.
- Vehículos de transporte USD \$ 123 millones (6,5 %), donde principalmente se exportó USD 111,6 millones en vehículos automóviles para mercancía

## b. Bienes de Exportación de Cundinamarca desde el espacio del producto (2014)

Se presenta en el gráfico 1, el espacio de productos para el departamento de Cundinamarca<sup>4</sup>. El espacio del producto es una visualización que muestra qué tan similares son los conocimientos requeridos para la exportación de productos. Cada punto representa un producto de exportación en el mundo con partida arancelaria a 4 dígitos (HS4) y cada enlace entre un par de productos indica que requieren capacidades productivas similares. Aparecen con color los productos de exportación que se exportan con ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización) mayor que uno.

**Gráfico 1. Espacio del producto para el departamento de Cundinamarca**



El análisis del espacio de productos permite identificar 99 productos con ventaja comparativa revelada superior 1.

De acuerdo al análisis de Datlas Colombia, Cundinamarca es un departamento diversificado en su estructura exportadora, con varios productos de exportación con niveles de complejidad elevados (superior 0). El cuadro 1 describe los 10 principales productos de exportación y su índice de complejidad.

**Tabla 1. Top bienes exportados Cundinamarca 2014 (VCR>1)**

Producto	Export. USD 2014	VCR	Complejidad
Flores cortadas, frescas	462.840.096	621,48	-1,88
Otras frutas frescas	22.248.994	19,58	-1,59
Harina de cereales	10.080.765	139,13	-0,86
Otras frutas secas	3.571.501	16,51	-0,68
Despojos comestibles de animales	2.791.498	3,64	0,27

<sup>4</sup> <http://www.datlascolumbia.com/#/location/11/source/products/visualization/similarity/rca?endDate=2014&startDate=2014>

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

186

Otras partes de plantas	969.096	9,20	-0,69
Jengibre, azafrán y otras especias	617.977	2,83	-1,56
Glándulas y sustancias de origen animal para farmacéuticos	279.932	13,00	-1,24
Legumbres	177.834	1,25	-2,35
Hortalizas conservadas provisionalmente	172.014	2,89	-1,37

Con el objetivo de afinar el análisis, se denominan productos “estrella” aquellos producto que el departamento de Cundinamarca exporta más que el promedio de las exportaciones de ese producto en el mundo ( $VCR > 1$ ) y que cuentan con una complejidad importante ( $PCI > 1$ ). De esta forma se puede inferir que el departamento tiene grandes capacidades productivas desarrolladas en este set de bienes de exportación que pueden ser usados para conquistar nuevos mercados. Así mismo debido a las capacidades productivas ya presentes en la región estos productos pueden ser una base para desarrollar capacidades en productos más complejos.

**Tabla 2. Productos estrellas de exportación (Complejidad > 1 VCR > 1)**

Categoría	Producto	Exportaciones USD 2014	Índice de complejidad
Electrónicos	Transformadores eléctricos	29.912.952	2,62
	Cuadros para control o distribución de electricidad	21.014.582	1,66
	Aparatos electromecánicos de uso domestico	3.486.806	1,72
	Aisladores eléctricos de cualquier materia	2.168.193	2,17
Maquinaria	Pulverizadores de tocador	169.761	2,04
Metales	Cables de hierro o acero sin aislar	6.074.558	1,68
	Alambre de hierro o acero sin alear	1.683.536	1,04
	Tablestacas de hierro o acero	1.279.351	1,72
Minerales	Creta	21.174	1,09
Piedra y vidrio	Fibra de vidrio	8.545.164	2,22
	artículos de vidrio para adorno de interiores	6.208.779	1,51
	Vidrio flotado	5.709.824	1,20
	Vidrio de seguridad	5.602.613	2,32
	Ornamentos arquitectónicos	3.492.074	1,53
	Abrasivos naturales o artificiales en polvo	1.437.386	3,18
	Asfalto	486.033	1,73
	Las demás manufacturas de cerámica	254.565	1,15
Químicos y plásticos	Preparaciones de maquillaje	91.298.952	1,44
	Perfumes y aguas de tocador	72.306.664	1,21
	Mezclas de sustancias odoríferas	13.878.902	1,39
	artículos farmacéuticos	5.264.588	2,95
	Productos para afeitar	4.593.392	1,30
	Insecticidas, raticidas, fungicidas, etc.	3.534.136	1,30
	Las demás materias colorantes	2.948.701	2,52
	Colas y demás adhesivos	2.466.986	2,36
	artículos para la construcción, de plástico	1.947.522	1,51
	Materias colorantes orgánicas sintéticas	1.744.290	1,85
	Ácidos monocarboxílicos acíclicos no saturados	1.098.814	2,66
	Vitaminas	613.170	2,29

Químicos y plásticos	Bañeras, duchas, fregaderos, etc	550.898	1,30
	Productos de higiene dental	488.627	1,29
	Secativos preparados	477.185	1,29
	Los demás polímeros vinílicos	442.511	2,11
	Silicatos	384.805	1,11
	Pigmentos, no acuosos	263.889	2,46
	Colores para la pintura artística	147.474	1,58
Textiles y muebles	Películas cinematográficas	7.500	1,68
	Hilados entorchados	132.974	2,05
Vegetales, alimentos y madera	Diarios y publicaciones periódicas	5.228.517	1,99
	Otras preparaciones alimenticias	4.883.840	1,07
	Grasas y aceites, animales o vegetales	2.411.672	1,26
	Cerveza de malta	1.706.894	1,17
	Calcomanías de cualquier clase	104.836	2,16
	Calendarios	99.260	1,10
Vehículos de transporte	Vehículos automóviles para mercancías	111.595.952	1,93
	Carrocerías de vehículos	2.383.500	3,10
	Chasis de vehículos automóviles con su motor	1.041.330	3,05
	Carretillas automóviles y tractor	533.106	2,47

### c. Potencial exportador para el departamento de Cundinamarca( apuestas estratégicas para el departamento)

Con el fin de generar un ejercicio de prospectiva para el departamento, esta sección estudia productos que aún no alcanzan un nivel de exportación elevado con respecto al comercio mundial ( $VCR < 1$ ) pero que de ser alcanzado generarían para el departamento mejoras en su nivel de complejidad. Estos productos se presentan en el gráfico 2.

**Gráfico 2. Complejidad, distancia y valor estratégico de las exportaciones.**



## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

188

Dentro de los productos mencionados anteriormente, se tomó un subconjunto de productos con las siguientes características, contar un  $VCR < 1$ , tener una complejidad superior a 2 y agregar complejidad a la región. Este set de productos se denomina “apuestas estratégicas” y se presentan en la tabla 3 para Cundinamarca.

Estos productos de exportarse a niveles superiores permitirán aumentar la diversidad y complejidad exportadora del departamento.

**Tabla 3. Apuestas estratégicas departamento de Cundinamarca**

Categoría	Producto	Compl.	COG	VCR
Electrónicos	Discos, cintas etc. para grabación de sonido	3,45	0,68	1,75
	Juego de generación eléctrica y convertidores rotativos	2,45	0,06	1,56
	Aparatos relacionados con circuitos eléctricos > 1000 voltios	2,41	0,52	1,18
	Aparatos de alumbrado para automóviles	2,37	0,21	1,50
	Aparatos eléctricos con función propia n.c.p.	2,28	0,01	1,44
	Partes de aparatos relacionados con circuitos eléctricos	2,27	0,27	1,44
	Aparatos eléctricos de encendido	2,21	0,04	1,37
	Partes para generadores eléctricos	2,10	0,05	1,28
	Aparatos relacionados con circuitos eléctricos < 1000 voltios	2,01	0,13	1,25
Maquinaria	Maquinas con función propia n.p.c.	4,50	0,36	1,97
	Arboles de transmisión	3,90	0,11	1,84
	artículos y aparatos de ortopedia	3,62	0,02	1,51
	Partes de máquinas o aparatos, n.c.p., sin características eléctricas	3,54	0,07	1,64
	Instrumentos para medida o verificación	3,54	0,04	1,64
	Artículos de grifería para tuberías, calderas, etc.	3,35	0,14	1,87
	Máquinas para lavar vajillas	3,30	0,08	1,42
	Surtidos de juntas de distinta composición	3,30	0,25	1,72
	Bombas, compresores, ventiladores, etc	3,24	0,08	1,78
	Aparatos mecánico para proyectar materias líquidas o en polvo	3,16	0,77	1,61
	Máquinas para la preparación de materia textil	3,12	0,17	1,12
	Bombas para líquidos	3,12	0,78	1,73
	Herramientas neumáticas, hidráulicas o con motor incorporado de uso manual	3,10	0,23	1,62
	Las demás máquinas de elevación	3,03	0,11	1,59
	Centrifugadoras	2,92	0,29	1,62
	Aparatos para regulación automáticos	2,76	0,09	1,51
	Consolas y máquinas de videojuegos, billares, etc.	2,74	0,29	1,09
	Máquinas y aparatos para trabajar caucho o plástico	2,70	0,16	1,62
	Aire acondicionado	2,67	0,04	1,20
	Las demás máquinas para la agricultura	2,65	0,23	1,41
	Máquinas para trabajar tierra, piedra y minerales	2,63	0,29	1,29
	Los demás motores	2,61	0,02	1,46
	Cajas de fundición	2,60	0,27	1,51
	Otros aparatos respiratorios y antigás	2,55	0,42	1,36
	Máquinas de cosechar o trillar	2,43	0,94	1,50
	Máquinas para preparación industrial de alimentos o bebidas	2,30	0,19	1,31
	Polipastos, tornos y cabrestantes	2,24	0,11	1,51
	Instrumentos y aparatos de medicina, odontología o veterinaria	2,20	0,01	1,30
	Partes para montacargas y maquinaria de excavacion	2,11	0,01	1,32



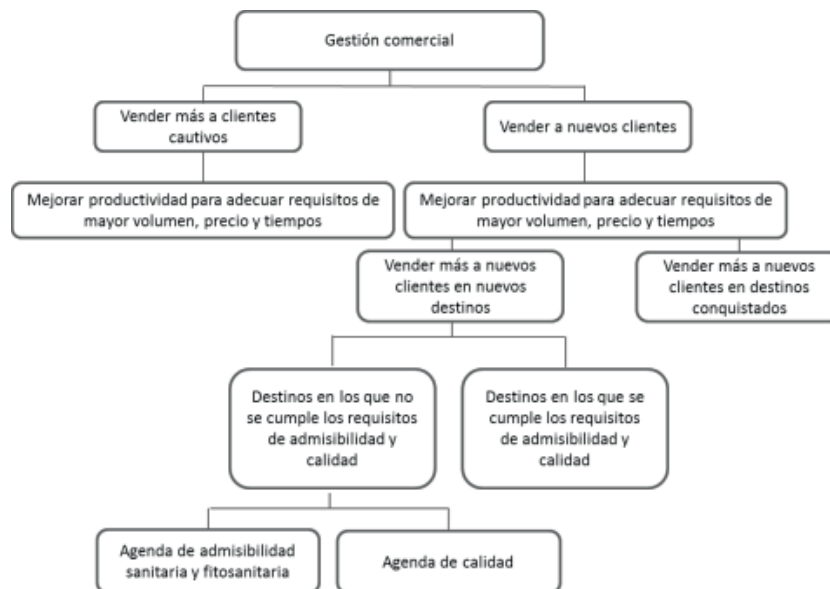
Metales	Útiles intercambiables para herramientas de mano	3,88	0,04	1,71
	Productos laminados planos otros aceros aleados, anchura > 600 mm.	3,61	0,06	1,70
	Tornillos y similares de fundición, hierro o acero	3,03	0,02	1,82
	Herramientas de mano n.c.p.	2,99	0,20	1,51
	Accesorios de tubería de fundición, hierro o acero	2,99	0,10	1,66
	Radiadores para calefacción central de hierro o acero	2,82	0,24	1,41
	Hojas de aluminio, delgadas de < 0.2 mm	2,82	0,51	1,42
	Las demás manufacturas de hierro o acero	2,61	0,10	1,40
	Tubos flexibles de metal común	2,53	0,25	1,25
	Guarniciones, herrajes y similares, de metal común	2,36	0,06	1,34
Piedra y vidrio	Tubos de aluminio	2,34	0,86	1,43
	Muelas y artículos similares para moler	3,25	0,20	1,69
	Espejos de vidrio	2,92	0,21	1,38
	Manufacturas de piedra y otros minerales	2,81	0,21	1,62
	Adoquines y otros artículos de vidrio para construcción	2,25	0,67	0,92
Químicos y plásticos	Las demás manufacturas de vidrio	2,10	0,27	1,24
	Preparaciones lubricantes	3,56	0,25	1,78
	Compuestos heterocíclicos con heterotermo(s) solo de nitrógeno	3,55	0,03	1,18
	Sangre	3,48	0,08	1,66
	Siliconas en formas primarias	3,39	0,67	1,66
	Polímeros acrílicos	3,23	0,19	1,75
	Resinas de petróleo y demás productos	3,15	0,09	1,71
	Fenoles; fenoles-alcoholes	3,14	0,24	1,62
	Preparaciones catalíticas	2,98	0,04	1,62
	Compuestos con función amina	2,97	0,11	1,55
	Antidetonantes	2,92	0,10	1,36
	Lejías residuales	2,81	0,83	1,05
	Placas de caucho vulcanizado sin endurecer	2,79	0,12	1,61
	Resinas amínicas y poliuretanos	2,75	0,05	1,51
	Alcoholes cíclicos	2,71	0,26	1,06
	Ácidos grasos monocarboxílicos industriales	2,70	0,52	1,49
	Tiras autoadhesivas de plástico	2,70	0,21	1,61
	Celulosa n.c.p.	2,56	0,13	1,28
	Polímeros de estireno	2,49	0,22	1,45
	Cementos y hormigones refractarios	2,45	0,53	1,55
	Ceras, artificiales y preparadas	2,41	0,37	1,34
	Polímeros de cloruro de vinilo	2,39	0,10	1,34
	Sales e hidróxidos de amonio cuaternario	2,38	0,23	1,35
	Ácidos monocarboxílicos acíclicos saturados	2,36	0,94	1,22
	Guatas, gasas, y vendas	2,34	0,18	1,34
	Ácidos carboxílicos con funciones oxigenadas	2,27	0,06	1,25
	Otras manufacturas de caucho vulcanizado	2,14	0,07	1,41
	Poliacetales	2,14	0,08	1,42
	Medicamentos, envasados	2,09	0,98	1,36
	Masilla	2,08	0,37	1,28
Textiles y muebles	Artículos textiles para usos técnicos	3,34	0,15	1,61
	Telas impregnadas con plástico	2,57	0,09	1,62
	Tela sin tejer	2,24	0,16	1,44
Vegetales, alimentos y madera	Papel de celulosa, estucados	2,19	0,03	1,44
	Los demás papeles cortados en formato	2,13	0,35	1,31
	Papel y cartón estucados con caolín	2,10	0,03	1,25
Vehículos de transporte	Tractores	2,94	0,09	1,57
	Partes de vehículos automóviles y tractores	2,86	0,14	1,67

#### 4. Cruce entre priorizaciones del mapa regional de oportunidades y el Datlas Colombia

Cruzando la información señalada por el Mapa Regional de Oportunidades y el DATLAS Colombia, se encuentran dos tipos de estrategias: unas apuestas inmediatas, de impactos a corto y a mediano plazo, y unas apuestas estratégicas con impactos a mediano y largo plazo.

**Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo):** Productos que ya se están exportando desde Cundinamarca y que para profundizar sus ventas en los destinos ya conquistados o para diversificar los destinos, requieren alguna de estas estrategias, o varias de ellas combinadas:

1. Gestión comercial para vender más a los clientes cautivos en los destinos conquistados.
2. Gestión comercial para conseguir nuevos clientes en los destinos conquistados o en nuevos destinos con demanda.
3. Aumento de la productividad para adecuar las ventas a los requisitos de mayor volumen, tiempos, precio, etc.
4. Adecuación de los requisitos de admisibilidad de los nuevos destinos a conquistar.
  - 4.1. Agenda de admisibilidad sanitaria y fitosanitaria para cumplir los requisitos que imponen los nuevos países a conquistar a través de sus Reglamentos técnicos.
  - 4.2. Agenda de calidad para cumplir con los estándares de calidad que imponen los nuevos mercados (Aunque en la mayoría de casos es el comprador quien exige las Certificaciones de calidad, en algunas ocasiones, los gobiernos exigen Certificaciones de calidad en los Reglamentos técnicos).



#### Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo):

Son productos que Cundinamarca aún no exporta pero que puede desarrollar en el mediano y largo plazo.

En este caso, se requiere desarrollar todas las capacidades exportadoras, que incluyen temas de productividad, investigación de mercados, admisibilidad, calidad, adecuación de la operación logística para las exportaciones, promoción.

El siguiente cuadro presenta las apuestas inmediatas y estratégicas:

Sector	Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo)	Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo)	
		Baja complejidad	Alta complejidad
<b>Agricultura</b>	Productos de la floricultura		
	Tamarindos frescos, los anacardos, la jaca, litchis, sapotillos, maracuyá, carambola, pitahaya y otros frutos comestibles		
	Hongos del género "Agaricus", frescos o refrigerados		
<b>Productos químicos</b>	Preparaciones de perfumería, de maquillaje, capilares, para manicura y pedicura, desodorantes		Preparaciones lubricantes
	Jabón, productos y preparaciones orgánicos tensoactivos y papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o de detergentes		
			Productos químicos orgánicos (vitaminas, Ácidos monocarboxílicos acíclicos no saturados, Compuestos con función amina, Compuestos heterocíclicos)
			Sangre; medicamentos envasados
			Colorantes orgánicos; pigmentos no acuosos
			Antidetonantes; aceleradores de vulcanización; líquidos para frenos hidráulicos; Ácidos grasos monocarboxílicos industriales
			Manufacturas de plástico (polímeros de estireno, de cloruro de vinilo, acrílicos, poliacetales, resinas amínicas y poliuretanos, siliconas en formas primarias, revestimientos de plástico para suelos, tiras autoadhesivas de plástico)
			Placas de caucho vulcanizado sin endurecer
<b>Alimentos y bebidas</b>	Café y sus extractos y preparaciones	Café y sucedáneos	
	Productos lácteos (queso, yogur, leche y crema, suero de mantequilla)	Lácteos (leche y crema, lactosuero, pastas lácteas para untar, grasas de la leche, queso fundido); lactosa y jarabe de lactosa	
	Preparaciones alimenticias de harina, grañones, sémola, almidón, fécula o extracto de malta, sin cacao o con un contenido de cacao < 40% en peso	Agua mineral	

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

192

Textiles	Tejidos de punto	Hilados y tejidos de algodón	
	Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos	Tejidos de denim	
	Tejidos de algodón	Hilados y tejidos de fibras sintéticas	
	Encajes; acolchados; cintas; tules y tejidos de mallas anudadas		Tela sin tejer
	Tela sin tejer; hilados especiales; cordeles, cuerdas y cordajes	Alfombras	
	Tejidos e hilos de filamentos de poliéster o sintéticos	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de materia textil	
	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil, aunque estén confeccionados	Tejidos de punto	
	Tejidos e hilados de fibras discontinuas	Ropa de cama, tocador o cocina	
	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de materia textil	Sacos y bolsas para envasar	
	Artículos de cama y similares con muelles "resortes", bien rellenos o guarnecidos interiormente con cualquier materia, o de caucho o plástico celulares	Sacos para dormir	
Electrónicos			Aparatos electromecánicos de uso domestico; calentadores eléctricos
			Aparatos relacionados con circuitos eléctricos y sus partes
			Aparatos de alumbrado, incluyendo para automóviles
			Juego de generación eléctrica y convertidores rotativos; partes de generadores eléctricos
			Máquinas y aparatos para soldar
Maquinaria			Calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos (bombas, compresores, ventiladores, aire acondicionado, centrifugadoras, lavavajillas, montacargas, máquinas para preparación del suelo, la agricultura, cosecha y trilla, para trabajar caucho y plástico, árboles de transmisión, entre otras.)
			Instrumentos y aparatos de medicina, odontología o veterinaria; Artículos y aparatos de ortopedia
			Consolas y máquinas de videojuegos, billares, etc.

Metales			Manufacturas de fundición, hierro o acero (accesorios de tubería, radiadores para calefacción central, artículos de higiene)
			Hojas de aluminio, delgadas de < 0.2 mm
			Herramientas de mano; cuchillería
			Guarniciones, herrajes y similares, de metal común
Piedra y vidrio			Espejos de vidrio
			Muelas y artículos similares para moler
Vegetales, alimentos y madera			Los demás papeles cortados en formato
			Los demás impresos
			Papel y cartón, para escribir
			Papel de celulosa, estucados
			Papel y cartón estucados con caolín
Vehículos de transporte			Remolques y semirremolques
			Partes de vehículos automóviles y tractores

## 5. Potencial turístico en Cundinamarca

Actualmente se encuentran identificados (2) productos turísticos en el departamento:

Turismo de Naturaleza	Turismo Cultural
Reserva Forestal Protectora Productora Laguna del Cacique Guatavita	Catedral de sal de Zipaquirá
Parque Forestal Embalse del Neusa	Mina de sal Nemocón
Parque Nacional Natural Chingana	Arte Rupestre
Parque Nacional Sumapaz	Petroglifos
Parque Embalse del Sisga	Jeroglíficos
Parque Arqueológico Piedras del Tunjo	Leyenda de El Dorado
Parque Puente Sopo	Fiestas y Eventos
Parque Natural Chicaque	Reinado Nacional del Turismo (Girardot)
Embalse Tomine.	Reinado Departamental de la Molienda (Villeta)
	Festival de Bandas Folclóricas (La Vega, Villeta)
	Corpus Christi (Anolaima)

## 6. Cundinamarca a la luz de otras herramientas

### 6.1. Rutas y clúster

El departamento aún no cuenta con rutas o clúster apoyados por el Ministerio e INNpulsa bajo el Programa Rutas Competitivas:

## 6.2. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial

El Ministerio y sus entidades adscritas han desarrollado estudios sobre cómo algunos de los productos priorizados en el Mapa Regional de Oportunidades pueden insertarse mejor en las Cadenas Globales de Valor. De los sectores priorizados para el departamento de Cundinamarca tenemos los siguientes hallazgos:

### 6.2.1. Cadena de la papa

- En la cadena de papa, los productos que tienen un mayor nivel de procesamiento son mejor pagados a nivel mundial. El producto que fue mejor pagado en 2014 en la cadena son las papas sin congelar preparadas, con 2,24 dólares por kilogramo, además ha obtenido mayor valor con respecto a 2008.
- Las exportaciones de papa de Colombia estuvieron enfocadas principalmente en dos productos para el año 2014, papas congeladas preparadas con un 42,8% y papas congeladas con un 40,5%. Las papas sin congelar preparadas representaron el 14,7% y el restante 2% fueron de papas frescas o refrigeradas.
- En el producto papas congeladas, los principales destinos en el año 2014 fueron Estados Unidos con 85%, Canadá 5% y España 4,5%. En cuanto a papas congeladas preparadas, los principales países compradores fueron Japón con una participación de 62%, Ecuador con 21% y Estados Unidos con 11%.
- En el eslabón de papas sin congelar preparadas los países que lideran las exportaciones son Países Bajos, Bélgica, Estados Unidos y Alemania, quienes suman un 53% del total.
- Las papas sin congelar preparadas, son importadas principalmente por países de Europa, tales como Francia, Alemania y Países Bajos con 11,0%, 8,5% y 6,4%. Además, se destacan los países de Norteamérica, Estados Unidos con 6,7% y Canadá con 5,9%.

### 6.2.2. Cadena de la piña

- El producto de esta cadena de mayor valor agregado es el Jugo de Piña (2,4 US\$/kg), le sigue la mermelada (1,9 US\$/kg), la piña conservada (1,0 US\$/kg) y por último la piña fresca (0,6 US\$/kg).
- Colombia participa con menos del 1% dentro del comercio mundial de la cadena de Piña, por lo que no es todavía un jugador clave. No obstante, dado el creciente interés a nivel mundial por esta fruta y la configuración de la competencia a partir de mejoras genéticas que dan como resultado un producto final más cotizado habría que analizar como el país se puede insertar exitosamente al comercio mundial de esta cadena, considerando que tiene las condiciones climáticas y de suelo para su producción. O si por el contrario, resulta más rentable insertarse en el eslabón industrial de la cadena, es decir, en la elaboración de los productos procesados.
- Los mayores competidores mundiales en cuanto a piña fresca son Europa y Asia Central (59%), específicamente en los países como Holanda (33% del comercio mundial de la piña fresca) y Bélgica (14,8%). En cuanto a la Piña preparada, el 88% de las exportaciones provienen de la región del Este

de Asia y el Pacífico, específicamente de Tailandia (50%) y Filipinas (17,7%). Del comercio de mermelada de piña Europa y Asia central concentran el 68%, específicamente Francia (11,9%), Turquía (11,8%), Italia (8,3%) y Bélgica (7,5%). Finalmente, las exportaciones de Jugo de Piña, se encuentran concentradas principalmente en las regiones de Europa y Asia Central (40,6%) y Latinoamérica y el Caribe (39,9%); Argentina concentra el 21,8%, Holanda (14,9%); Italia (9,5%); España (8,7%); México (7,7%) y Brasil (7,3%).

- La demanda mundial de Jugo de Piña proviene principalmente de países como Estado Unidos, que participa con el 17,9% de las importaciones mundiales de Jugo de Piña, Alemania (15,5%) y Holanda (13,7%). Alemania lidera la lista de consumidores mundiales de mermelada de piña, concentrando el 10,5% de las importaciones, seguido de Estados Unidos (10,4%) y Francia (9,5%).

### 6.2.3. Cadena de la naranja

- En 2014, El producto de la cadena con mayor valor unitario en el mundo es el aceite de naranja (6,3 US\$/kg), así mismo fue el producto que tuvo mayor crecimiento en el periodo 2008-2014. Las exportaciones de aceite de naranja crecieron 9,5% promedio anual.
- Las exportaciones colombianas de la cadena de la naranja se encuentran concentradas en las frutas frescas. Para el año 2014, el 92% de las exportaciones de la cadena productiva de la naranja correspondieron a las frutas sin procesamiento. A su vez, las importaciones se concentran en productos con alto nivel de procesamiento.
- Los principales competidores en la cadena de naranja se encuentran en la Unión Europea, quienes exportaron el 45% de las naranjas frescas, mientras que en América Latina se destacan las exportaciones de productos con mayor nivel de procesamiento como jugo de naranja y aceite de naranja.
- La demanda de jugos de naranja es importante en Alemania e Inglaterra. Estados Unidos y Canadá importan el 22% del total mundial, mientras que la de aceites de naranja proviene especialmente de la Unión Europea, quienes adquirieron el 44% de las importaciones para el 2014, diversificándose hacia Estados Unidos, Canadá y muchos países de América Latina.

### 6.2.4. Cadena de la fresa

- El valor de la fresa fresca es el más alto de la cadena (2,56 US\$/kg a 2014), seguido de las fresas preparadas (2,10 US\$/kg), las cuales pese a que han perdido dinamismo, siguen siendo valoradas por sus posibles usos (restaurantes e industria alimentaria). El producto de menor valor unitario son las fresas congeladas (1,59 US\$/kg).
- La participación de Colombia en esta cadena se concentra en las exportaciones de fresa fresca (54,84%), seguido de las fresas conservadas (43,75%). En 2014, toda la cadena tuvo exportaciones por un valor de US\$ 655,2 millones.
- En cuanto a los mayores competidores mundiales de fresas frescas se tiene que la Unión Europea y Estados Unidos presentan la mayor participación, liderada por España, y Estados Unidos. En el caso de las fresas congeladas, las ventas se encuentran más fraccionadas, lideradas por la Unión



Europea, específicamente por Polonia y Holanda. En América Latina se resaltan México y Chile. Por último, del Norte de África, sobresalen las exportaciones de Marruecos. La Unión Europea (Alemania, Austria, Francia y España), presenta su especialización más importante en las fresas preparadas, seguido de Asia.

- En cuanto a la demanda, en las fresas frescas predominan las compras de Alemania, Reino Unido, Francia, Estados Unidos, Canadá, Japón y Rusia. En las fresas congeladas la demanda es importante por parte de Alemania y Francia, Japón y Rusia. Finalmente, en cuanto a fresa preparada o conservada se presenta comercio intrarregional entre los países europeos, Francia, España y Alemania son los demandantes más importantes de esta región y del mundo, seguidos por Japón.

### 6.2.5. Cadena del café

- En 2014, el producto de mayor valor unitario es el café tostado (US\$9,7/Kg). El producto más exportado (café sin tostar y sin descafeinar) es el que presenta el menor precio promedio internacional (US\$3/Kg). Otros productos que se destacan por un alto valor unitario son: café tostado descafeinado (US\$11,8/Kg) y extractos y esencias de café (US\$8,7/Kg).
- El 90,3% del café exportado por Colombia en 2014 fue café verde. El país es uno de los principales exportadores a nivel mundial (12,6% de participación en el mercado), sin embargo es necesario profundizar pues la participación de las exportaciones colombianas se encuentra por debajo del 20% para la mayoría de los mercados analizados. La estrategia para competir para el café verde está relacionada con las certificaciones, empaques, diseño de producto, elaboración de cafés especiales, marcas de origen, y características únicas que los países puedan incorporar en su producción y comercialización. En el caso del café tostado, es su procesamiento, la tostión, la que define el sabor del café.
- Los principales competidores de Colombia en café verde son Brasil con el 30,7% del mercado mundial, y Vietnam (12,9%). En el segmento de café tostado, los mayores competidores son Suiza (21,7%), Italia (14,4%) y Alemania (12,9%).
- En cuanto a los mercados atractivos, para café verde, se tiene a Estados Unidos, Alemania, Italia y Japón; mientras que para el café tostado, Francia es el país más atractivo. Se destaca también de Canadá, Países Bajos, Austria, República Checa y Eslovaquia, a pesar de pagar un precio por debajo del promedio de los mercados atractivos. Los mercados que, a pesar de no tener grandes volúmenes de importación presentaron altos precios de compra, fueron Portugal, Corea del Sur, Japón, Australia, España, Grecia y Rusia.

### 6.2.6. Cadena de jabones

- Los productos de este sector con mayor valor agregado son las escancias (18,9 US\$/kg a 2014), en segundo lugar los colorantes (7,92 US\$/kg) y en tercero el aceite de oliva (3,67 US\$/kg). Entre los bienes finales, los productos de mayor valor son los jabones líquidos (2,91 US\$/kg) y los de menor valor los jabones industriales (1,61 US\$/kg).
- Las exportaciones del país durante el 2014, están concentradas en el eslabón de materias primas, utilizadas para la elaboración de jabón. En cuanto a las exportaciones del eslabón de bienes fina-

les para el año 2014, estuvo orientado principalmente al mercado suramericano. El país exportó \$37,506 miles de dólares con destino a Venezuela quien fue su principal socio comercial (37%).

- La Unión Europea es el principal exportador del total de eslabones de la cadena de producción del jabón, en segundo lugar esta Asia pacífico, y en tercero Estados Unidos y Canadá.
- La región que más importa productos de esta cadena es la Unión Europea. Esta es una de las regiones del mundo con mayor experiencia en la producción y comercialización de cosméticos y productos de cuidado personal. Estados Unidos y Canadá, demandan 14% del total de bienes finales, y 10% de las materias primas comercializadas mundialmente.

#### **6.2.7. Cadena del algodón y las prendas de tejidos planos de algodón**

- El valor unitario de exportación de los productos de la cadena se incrementa de acuerdo con el nivel de procesamiento. En 2014, el valor unitario del algodón es de 1,9 US\$/kg, el de los hilados es de 3,6 US\$/kg, el valor de los tejidos es de 12,5 US\$/kg y el de la ropa de tejidos planos es de 37,7 US\$/kg. Esto provoca que el diferencial de valor unitario (precio) entre la ropa de algodón y el eslabón primario sea 19,8 veces mayor por kilo. Dentro del segmento de ropa de algodón, los mayores valores unitarios correspondieron a los asociados con sastres para mujeres, chaquetas y sacos femeninos, vestidos femeninos, chaquetas masculinas y abrigos femeninos.
- La mayor participación de Colombia en esta cadena se encuentra en el eslabón de prendas de vestir de tejidos planos de algodón (77,9%) con exportaciones del orden de US\$ 154,8 millones a 2014.
- La provisión de materia prima, producto semi-acabado y productos acabados está principalmente concentrada en Asia del Sur y Asia Pacífico (cerca del 57% de las exportaciones de la cadena son de estas dos regiones), donde la primera se ubica en el eslabón primario y de bajo nivel de procesamiento, mientras que Asia del Este en productos con mayor nivel de procesamiento o acabados.
- Los mercados atractivos para la Ropa en tejidos planos de algodón se destacan EE.UU., Alemania y Japón.
- Colombia también aparece como un mercado atractivo para los hilados de algodón dado que tiene una balanza comercial negativa y su participación en las importaciones es superior a la media internacional. Esto revela un potencial en la demanda interna que puede ser suplida por la producción nacional.

#### **6.2.8. Cadena de la ropa deportiva**

- Comparando los precios implícitos de cada uno de los eslabones de la cadena, es evidente que los productos finales como confecciones de ropa deportiva de punto y tejido plano, tienen precios superiores (12,0 US\$/kg) a los de los eslabones con menos procesamiento (filamentos sintéticos, 6,38 US\$/kg).
- La producción de ropa deportiva en Colombia se ha enfocado en la fabricación de productos con un alto grado de diferenciación que se determina por el diseño, el mercadeo y los materiales utilizados.

- Un importante competidor es la región asiática donde la producción es intensiva en mano de obra y se ha enfocado en productos de consumo masivo.
- Sobre mercados atractivos se tiene que a nivel regional, Norteamérica importó US\$96.512 millones en el último año (36% del mercado), Europa Occidental US\$56.190 millones (21%). Otras regiones que promueven el crecimiento de este producto a nivel mundial son Asia pacífico (US\$55.832 millones, 20,8% del mercado) con un crecimiento esperado de US\$78.249 millones para 2019 y América Latina (US\$24.844 millones, 9,3% del mercado) con un crecimiento esperado de US\$31.784 millones para 2019. Medio oriente y África (US\$15.634 millones, 5,8% del mercado), proyecta un crecimiento de US\$24.217 millones para 2019.

### 6.2.9. Recomendaciones de zonificación productiva para Cundinamarca

En el marco del convenio entre el Programa de Transformación Productiva (PTP) y la Unidad de planificación rural agropecuaria (UPRA) se desarrolló desde el PTP el estudio de zonificación de los siete productos identificados en el plan de negocios con mayor potencial de exportación<sup>5</sup> (Papaya, Piña, Cebolla de bulbo, Aguacate Hass, Ají tabasco, Pimentón, Mango, Fresa). Posteriormente se desarrollará la validación en campo de los resultados obtenidos inicialmente para identificar las áreas potencialmente aptas por condiciones climáticas, edáficas, sociales, económicas y ecológicas para la producción de estos productos.

La zonificación para los siete productos agrícolas con fines comerciales en Colombia, escala 1:100.000 orienta a direccionar la inversión del sector agropecuario, identificar y delimitar las áreas con aptitud para el desarrollo de este tipo de cultivo, como base para el desarrollo técnico, ambiental y competitivo de esta actividad.

A continuación se evidencian los resultados por departamento del cruce de información entre la zonificación hortofrutícola con los departamentos que actualmente tienen producción.

- Zonificación + Producción:** Productos donde se evidencia un desarrollo departamental actual del cultivo y en el análisis de zonificación cuenta con potencial de producción.
- Zonificación:** Productos que cuentan con potencial de producción por el análisis de zonificación pero no se evidencia actualmente un desarrollo de ese producto en el departamento.
- Producción Nacional:** Productos que actualmente se producen en el departamento pero que en el estudio de zonificación no evidenciaron una participación relevante.

**\* Productos con alta importancia departamental pero bajo nivel porcentual en la zonificación productiva, se incluyen en la celda de zonificación + producción debido a que se debe validar el valor de la zonificación.**

- Plataforma de gestión integral:** Es la central de acopio y aprovisionamiento para comercializar el producto en fresco o transformado, ya sea en el mercado nacional o de exportación. Se identifica la plataforma por producto de acuerdo a la especialización del departamento.

<sup>5</sup> La cebolla de bulbo se identifica para suplir la demanda nacional y bajar las importaciones de este producto.

e. **Enfoque mapa de oportunidades:** Análisis desde la herramienta de información que identifica productos y sectores con potencial exportador, se analizan en que enfoque se encuentran los productos a nivel departamental para identificar su potencial.

- Profundizar:** Aquellos bienes que pueden aumentar las ventas hacia destinos donde ya están siendo exportados por el departamento.
- Diversificar:** Bienes que desde un departamento ya tiene mercados establecidos, pero que tienen demanda potencial en nuevos.
- Desarrollar:** Bienes que tienen producción departamental, pero que aunque existe demanda potencial, no están siendo exportados.

**Nota:** Los siguientes son los resultados obtenidos de la zonificación productiva siguiendo la metodología de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA; son resultados preliminares y requieren de su validación en las regiones por parte de instituciones y sector privado para un uso adecuado de la información.

DEPARTAMENTO	PRODUCTO			PLATAFORMA DE GESTIÓN INTEGRAL	ENFOQUE MAPA DE OPORTUNIDADES		
	Zonificación + producción	Zonificación	Producción		Profundizar	Diversificar	Desarrollar
CUNDINAMARCA	Aguacate Hass	Ají Tabasco		Fresa			
	Cebolla	Papaya		Mango			
	Fresa			Papaya			
	Piña			Ají			
	Pimentón						
	Mango						

### RETOS DEL SECTOR

<b>CULTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de registro de agroquímicos.</li> <li>· Bajo uso de tecnología.</li> <li>· Falta de asistencia técnica.</li> </ul>
<b>COSECHA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prácticas deficientes.</li> </ul>
<b>POST-COSECHA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mal manejo por frío y transporte.</li> </ul>
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Altos precios locales.</li> <li>· Canales de comercialización inadecuados y poco estructurados.</li> <li>· Oferta y calidad de la infraestructura y logística deficiente.</li> <li>· Industria procesadora poco desarrollada y con problemas de competitividad.</li> <li>· Insuficiente desarrollo de la investigación aplicada y adaptada a la industria.</li> </ul>
<b>TRANSPORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Deficiencia en infraestructura.</li> <li>· Escasos procesos de exportación.</li> </ul>
<b>EXPORTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Exigencia en mercados internacionales.</li> <li>· Poca oferta de plataformas de gestión integral.</li> <li>· Ajustar normativas agrícolas.</li> </ul>

RIESGOS DEL SECTOR
· Producir productos no inocuos.
· Incremento de problemas fitosanitarios.
· Reducción de los precios nacionales.
· Baja competitividad.
· Cierre de mercados (presencia de plagas, residualidad productos químicos).
OPORTUNIDADES DEL SECTOR
· Condiciones agrológicas y ambientales favorables - Cosechas a lo largo del año.
· Uso de tecnología: aumento de rendimientos, mejoramiento de la calidad, inocuidad, producción tecnificada.
· Especialización de regiones productoras.
· Mayor demanda de productos hortofrutícolas.
· Economías de escala, organización de productores.
· Incremento de ingresos - mejoramiento de la competitividad.
· Acceso a nuevos mercados – cumplimiento de protocolos fitosanitarios.
· Creación de marca país.
· Fortalecimiento de asociaciones y agremiaciones.

Ver los documentos completos con las 86 variables que componen los estudios de zonificación en: <http://www.maro.com.co/biblioteca/> Filtrar por Cundinamarca.

## 7. Capítulo región centro-oriente del plan nacional de desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo estableció dos objetivos para la región Centro-Oriental que tienen que ver con el sector Comercio, Industria y Turismo. A continuación se copian las partes más relevantes:

### 1. Promover la asociatividad, el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento cooperativo entre pequeños productores

Como primer punto de esta estrategia está incentivar el encadenamiento y asociatividad empresarial agropecuaria bajo un enfoque de economía agrícola familiar. Desarrollar acciones dirigidas a los pequeños productores que les permita establecer alianzas estratégicas con medianos y grandes productores y así promover: la formación de capacidades asociativas y desarrollo empresarial; el fortalecimiento de los activos financieros rurales y el intercambio de experiencias subregionales con el objeto de consolidar una estrategia de negocio agroempresarial en el contexto subregional y nacional. Se contemplan ejes temáticos relacionados con el acceso a activos financieros, incentivos y formación para el empleo y servicios de desarrollo empresarial. Se establecerá un **parque agroalimentario en Tunja a través de una APP, para promover la comercialización y la agroindustria**.

De manera complementaria, se fomentará el desarrollo de la agroindustria procesadora especialmente en lácteos, frutas y hortalizas y papa. Así mismo, en Santander se ubicará una plataforma logística adicional, igualmente a través de una APP, con la cual se buscará fortalecer los procesos de acopio y transformación de cacao. Se propone que sea ubicada en San Vicente del Chucurí, por su potencial en este cultivo. El objeto es que a través de esta plataforma logística se pueda promover la asociatividad e incrementar la generación de ingresos de los productores.

*De igual forma, se desarrollarán medidas para cumplir con las normas fitosanitarias y dar valor agre-*

*gado a los productos que permitan mejorar el acceso a mercados y la generación de ingresos.*

(...)

Por último, el Departamento Nacional de Planeación y el Comité Nacional de Logística formularán una estrategia integral para mejorar la logística y comercialización de los productos del interior del país (acopio, preparación, transporte, puertos, aduana, base liquidación de regalías, etc.). En complemento de lo anterior, se analizarán los porcentajes que por contraprestaciones económicas le aportan al Estado, con el fin de que éstas respondan a la escala de producción y al potencial desarrollo productivo de los mineros de esta región.

## **2. Incentivar la innovación, el desarrollo tecnológico y las competencias laborales de los sectores estratégicos como el sector de energía**

Se apoyará la conformación de encadenamientos productivos para la generación de valor y su desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología de la innovación a través de mecanismos de incentivo y reconocimiento a renglones económicos formalizados a través de empresas.

Como primer punto está fortalecer el ecosistema regional mediante la generación de un clúster de innovación alrededor del sector de energía e hidrocarburos. Se propone dinamizar los procesos de transferencia de conocimiento y tecnología con la participación de los actores de la región involucrados en la producción de hidrocarburos y energía. Para ello se potenciará el Parque Tecnológico de Guatiguará y los demás centros de desarrollo tecnológico e investigación de la zona, con el apoyo de Colciencias. En este proceso es determinante el aprovechamiento de las capacidades técnicas y de investigación de alta calidad presentes en Barrancabermeja y 714 Bucaramanga, con el concurso de los centros de investigación de Tunja, Cúcuta y Bogotá en el tema, lo que conllevará al establecimiento de un clúster de innovación para este sector.

Ver documento completo en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

## **8. Proyectos de regalías**

Con corte a 15 de diciembre de 2015<sup>6</sup>, en el departamento se han aprobado 436 iniciativas por un valor total de \$794.330 millones, concentrados principalmente en proyectos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (21%) y de los sectores de transporte (20%), agricultura (17%) y vivienda (16%).

En el sector comercio, industria y turismo se aprobaron 20 proyectos por un valor total de \$125.968 millones (68% corresponde a recursos de regalías), destacando:

- ***“Investigación, desarrollo y transferencia tecnológica en el sector agropecuario y agroindustrial con el fin de mejorar el departamento de Cundinamarca”*** por un valor total de \$50.515 millones, financiado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se

6. Base de datos obtenida del link <https://www.sgr.gov.co/SMSCE/MonitoreoSGR/AvancesOCAD.aspx> con corte al 15/12/2015, quienes precisan que “Información reportada por las secretarías técnicas de los OCAD a través del SUIFP-SGR y por las entidades Ejecutoras a través del GESPROY-SGR, cuyo registro es continuo, razón por la cual varía de forma permanente”

encuentra en ejecución y financia la investigación en el sistema de producción agroalimentario, asesoría, transferencia tecnológica, socialización, difusión y apropiación a productores agrícolas.

- **“Fortalecimiento de las capacidades de innovación social por medio del parque científico en Bogotá - Cundinamarca”** por un valor total de \$16.943 millones, financiado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se encuentra en ejecución y financia la creación de un Observatorio y una red de conocimiento, así como el desarrollo de una plataforma de investigación y de proyectos.
- **“Innovación, ciencia y tecnología para productores de leche en la provincia de Ubaté, Cundinamarca”** (Sector PTP) por un valor total de \$11.620 millones, financiado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se encuentra en ejecución y financia actividades de capacitación, asistencia técnica, transferencia de tecnología y desarrollo de una plataforma para seguimiento financiero y productivo.
- **“Innovación sistema de producción de frutas/hortalizas frescas/procesadas tipo exportación con tecnología biológica/integral inocua Subachoque, Cundinamarca, Centro Oriente”** (Sector PTP) por valor de \$9.285 millones, financiado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se encuentra en ejecución y financia el desarrollo de una plataforma de comercialización internacional, así como asesorías y asistencia.
- **“Fortalecimiento de la productividad y competitividad del sector cacaotero en el departamento de Cundinamarca”** por un valor total de \$2.335 millones. Se encuentra terminado.

## 9. Capacidades del departamento

CIUDAD	ZONA FRANCA
Cajicá	ZONA FRANCA PERMANENTE ESPECIAL PRODUCTOS FAMILIA CAJICÁ S.A.
Cota	ZONA FRANCA METROPOLITANA S.A.S. USUARIO OPERADOR
Facatativa	BIO-D
Funza	INTEXZONA S.A. USUARIO OPERADOR DE ZONA FRANCA
Funza	PEPSICO ALIMENTOS Z.F.
Gachancipa	ZOFRANDINA S.A.S.
Gachancipa	ZONA FRANA PERMANENTE ESPECIAL PROTISA COLOMBIA S.A.
Mosquera	ZONA FRANCA DE OCCIDENTE S.A.S.USUARIO OPERADOR.
Soacha	VIDRIO ANDINO S.A.
Sopo	CIUDELA SALUD
Sopo	CERAMICA SAN LORENZO INDUSTRIAL DE COLOMBIA
Tocancipa	PRAXAIR GASES INDUSTRIALES LTDA.
Tocancipa	ZONA FRANCA PERMANENTE INTERNATIONAL FTZ OPERATOR USER S.A.S. USUARIO OPERADOR DE ZONA FRANCA IFOU S.A.S.(PARQUE INDUSTRIAL FEMSA)
Tocancipa	ZONA FRANCA DE TOCANCIPÁ



## 10. Convenio RAPE-MINCOMERCIO-PTP

Este convenio se firmó a finales de 2015. Tiene las siguientes líneas estratégicas:

1. Articulación institucional
  - 1.1. Análisis sobre el estado de la competitividad del territorio
  - 1.2. Plan para la Competitividad y Proyección Internacional para la región central
  - 1.3. Articulación con las Comisiones Regionales de Competitividad y mandatarios departamentales y del Distrito Capital
2. Agroindustria
  - 2.1. Intervención de la cadena logística de abastecimiento y proveeduría
  - 2.2. Selección de productos con mayor potencial de demanda
    - 2.2.1. Mercado Interno (Planes Regionales de Competitividad, Rutas Competitivas). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Propaís
    - 2.2.2. Mercado internacional (Mapa Regional de Oportunidades). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Procolombia
  - 2.3. Integración con PINEs
  - 2.4. Centro de Desarrollo Tecnológico para el sector agroindustrial
3. Turismo

Crear un Circuito turístico para la Región Central y diseñar estrategias de promoción nacional e internacional
4. Emprendimiento

Construcción y consolidación de un ecosistema de emprendimiento para la región central.

## 11. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado

Con el fin de lograr la mayor articulación entre el Gobierno Nacional y el Gobierno departamental de Cundinamarca, nos permitimos poner bajo su consideración la posibilidad de incluir algunos temas de gran interés:

### Temas transversales:

1. Mejora de la productividad empresarial
2. Apoyo a exportaciones no minero-energéticas

### Temas sectoriales:

1. Fortalecimiento de los sectores agricultura, productos químicos, alimentos y bebidas, y textiles.
2. Fortalecimiento de los servicios: turismo de naturaleza, turismo de reuniones, turismo de salud y bienestar, turismo de aventura y turismo cultural.

**Apoyo al Convenio MinComercio-PTP-RAPE,** a través del cual se busca fomentar la articulación institucional, y apoyar los sectores de la agroindustria y el turismo y fortalecer el ecosistema de emprendimiento.

# DOCUMENTOS DE CARACTERIZACIÓN

## DEPARTAMENTO DE META





## 1. Caracterización económica

- A 2014, el departamento tiene una población proyectada de 943.072 habitantes.
- Según el ranking de competitividad de la CEPAL (2012-2013) Meta ocupa el puesto 10 entre 29 departamentos, y de acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad (2015) el puesto 10 entre 25 departamentos. Según el *Doing Business* (2013) la ciudad de Villavicencio ocupa el puesto 17 entre 23 ciudades
- En 2014, la participación del departamento en el PIB nacional fue de 5,1% (US\$ 19.223,5 millones<sup>1</sup>), alcanzando un PIB per cápita de US\$ 20.384. En 2014, el PIB de Meta decreció un 2%. Por su estructura, las principales actividades económicas del correspondieron a: Minas y canteras con 66,6%, construcción con 6,8%, y servicios sociales, comunales y personales con 6,6%.
- Para el periodo dic-feb 2016, tomando como referencia la ciudad de Villavicencio, la tasa de desempleo para el Departamento fue de 12,3%, mayor que la registrada a nivel nacional (11,5%).
- En marzo de 2016, Villavicencio tuvo una inflación de 3,1%, inferior a la registrada a nivel nacional (3,6%). Por grupo de bienes y servicios, los rubros de alimentos y educación registraron la mayor inflación con 5,2%.
- En 2014, el departamento participó con el 0,7% (\$1.392 miles de millones de pesos) en la producción bruta a nivel nacional. A 2013, las tres principales actividades industriales del departamento fueron: elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón (34,8%), fabricación de otros productos químicos (22,6%) y elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal (20,2%).
- En 2015, las exportaciones del departamento ascendieron a US\$1.363,6 millones, 58,0% menos respecto a 2014. Las exportaciones en el periodo enero-febrero 2016 fueron de US\$ 114,6 millones, 55,9% menos respecto a enero-febrero 2015.
- Los principales productos exportados por el departamento durante el periodo enero-febrero de 2016 fueron: Petróleo crudo (99,8%), Sangre para uso terapéutico y antisueños (0,1%), Insecticidas (0,04%), Cacao en grano (0,04%), Abonos nitro/fosfa/potas (0,01%). Así mismo, los principales destinos de exportaciones para el departamento fueron: Panamá (34,8%), Estados Unidos (26,7%), China (19,7%), Bahamas (15,1%) y Santa Lucía (3,2%).
- En 2015, las importaciones fueron U\$ 71,3 millones, 50,6% menos frente al año 2014. En el mes de enero del 2016 alcanzaron U\$4,5 millones, más del doble que en el mismo periodo del año anterior. Los principales productos importados fueron: Grupos electrógenos (25,6%), Bombas para líquidos (12,8%), Grúas y demás aparatos (12,5%), Motores y generadores (8,4%), Aparatos de topografía (5,5%), entre otros productos. Las principales regiones o países de origen fueron: Estados Unidos (51,7%), Zona Franca Bogotá (23,7%), Reino Unido (6,3%), China (5,9%), Ecuador (3,2%).
- Por acuerdos comerciales, en el periodo enero-febrero de 2016, los tres principales destinos de exportación fueron Estados Unidos (26,7%), Unión Europea (0,6%), CAN (0,1%). Asimismo, en el

<sup>1</sup> A precios corrientes

mes de enero de 2016 los tres principales orígenes de importación fueron Estados Unidos (51,7%), Unión Europea (10,2%), CAN (3,2%).

- En el mes de enero de 2016, la balanza comercial del departamento fue superavitaria en US\$ 45,9 millones, reduciendo el superávit en 52,5%, frente a enero de 2015.

## 2. Meta a la luz del mapa regional de oportunidades

### I. El Mapa:

Es una herramienta de información que muestra las oportunidades para profundizar, diversificar y desarrollar mercados internacionales desde los departamentos colombianos.

### II. Meta según el Mapa

#### a. Sectores priorizados para Meta

##### Bienes:

Agricultura y Alimentos y bebidas.

##### Servicios:

Turismo de naturaleza.

#### b. Bienes priorizados

Para Meta, se identificó un mayor potencial para la profundización de exportaciones y la diversificación de mercados en 3 subpartidas del Sistema Armonizado a seis dígitos. Además, se identificaron 9 subpartidas a desarrollar con un enfoque de largo plazo.

##### Bienes a profundizar en los mercados externos ya conquistados:

Son bienes con destinos ya establecidos, con lo que el aprovechamiento de estas potencialidades podría darse en el corto plazo mediante estrategias de apalancamiento financiero y mejoras de la productividad para poder aumentar el volumen de exportación.

##### Bienes a diversificar:

Se trata de bienes que tienen destinos establecidos pero muestran demanda potencial en otros mercados, de manera que, logrando diversificar las exportaciones a estos nuevos destinos, el impacto sobre el cumplimiento de las metas puede darse en el corto y mediano plazo, mediante ajustes en la producción, apertura de nuevos canales de promoción y comercialización, adecuación de la logística de exportación y adecuación de los productos a los requisitos de los nuevos destinos.

##### Bienes a desarrollar:

Los bienes con un enfoque de desarrollo de mercados, aún no son exportados desde Meta, pero se ha identificado potencial de demanda en destinos internacionales. Este proceso implica una perspectiva de largo plazo en la que resulta necesaria la mejora en la productividad, la investigación de mercados, la adecuación de la producción a los requisitos de los mercados, el ajuste logístico y la apertura de canales de distribución y promoción en el departamento.

Nota: En los primeros cuadros se mostrarán los bienes para los cuales se han identificado oportunidades desde los enfoques de profundización y diversificación de mercados. Más adelante se mostrará un cuadro con los productos que pueden desarrollarse a largo plazo.



PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS  
DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Sector: Alimentos y bebidas		Exportaciones 2015: US\$ 461,6 miles			
Productos	HS6	2014	2015	Destinos por enfoques	
				Profundizar*	Diversificar
Aceites de almendra de palma o babasú	151321	0	0	Reino Unido	Nicaragua
				Alemania	Uruguay
				Ecuador	

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Agricultura		Exportaciones 2015: US\$ 16,8 miles			
Productos	HS6	2014	2015	Destinos por enfoques	
				Profundizar*	Diversificar
Semillas y frutos oleaginosos, incluso quebrantados	120799	0	0	Guatemala	El Salvador
				Nicaragua	Estados Unidos
				Honduras	Japón
					Unión Europea
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	180100	0	0	Corea del Sur	Paraguay
				EFTA	Perú
				Estados Unidos	Uruguay

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

**Bienes a Desarrollar  
Meta**

Sector	HS6	Descripción del producto	Destinos			
Agricultura	051110	Semen de bovino	Argentina	El Salvador	Perú	
			Bolivia	Estados Unidos	Rusia	
			Brasil	Guatemala	Turquía	
			Canadá	Honduras	Uruguay	
			Chile	Japón	EFTA	
			China	México	Unión Europea	
	120710	Nueces y almendra de palma	Corea del Sur	Nicaragua		
			Ecuador	Paraguay		
Alimentos y bebidas	110610	Harina, sémola y polvo de guisantes "arvejas, chícharos"	Argentina	El Salvador	Perú	
	110630	Harina, sémola y polvo de los productos del capítulo 8	Bolivia	Estados Unidos	Rusia	
	151329	Aceites de almendra de palma o babasú y sus fracciones	Brasil	Guatemala	Turquía	
	190120	Mezclas y pastas de harina, grañones, sémola, almidón	Canadá	Honduras	Uruguay	
	190410	Productos a base de cereales obtenidos por inflado o t	Chile	Japón	Venezuela	
	190420	Preparaciones alimenticias obtenidas con copos de cer	China	México	EFTA	
	190490	Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos o d	Corea del Sur	Nicaragua	Unión Europea	
			Ecuador	Paraguay		

Los destinos corresponden a la totalidad del sector. Algunos productos podrían tener menos destinos identificados.

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

### c. Metas de exportaciones no minero-energéticas a 2018 de Meta

Uno de los objetivos fundamentales del Gobierno Nacional, en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es lograr exportaciones de bienes no minero-energéticos y servicios por US\$30.000 millones en 2018 (US\$ 21.000 millones en bienes y US\$9.000 en servicios). El alcance de esta meta está basado en la profundización de mercados de las exportaciones no mineras y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales.

En particular, se espera que Meta participe con cerca del 0,01% de la meta de US\$21.000 millones en 2018, de acuerdo con estimaciones de la Oficina de Estudios Económicos (OEE) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El cumplimiento de la meta de exportaciones no minero-energéticas implicaría que las exportaciones de este tipo de bienes desde Meta se mantengan a 2018 por lo menos en su valor de 2014.

Esto se debe a que en este departamento los bienes priorizados no registraron valores de exportación en 2014, y a que la mayoría está en el enfoque de desarrollo de mercados. Por esta razón, el valor de exportaciones en la línea base 2014 es igual a cero.

De esta manera, la meta total de Meta se compone únicamente de los bienes del resto de la canasta, es decir aquellos que no han sido priorizados en el Mapa Regional de Oportunidades, y cuyo supuesto es que sus exportaciones se mantienen constantes de 2014 a 2018.

#### **Metas de exportaciones no minero-energéticas Meta – 2016-2018 US\$ Millones**

	2014	2015	2016	2017	2018
Bienes priorizados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resto de la canasta	1,3	1,8	1,3	1,3	1,3
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>1,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Para 2015 se observa un cumplimiento de 44,3% por encima de lo esperado para el total del año.

#### **Cumplimiento de metas de exportaciones no minero-energéticas Meta – 2015 US\$ Millones**

	2015	Meta 2015	% de cumplimiento
Bienes priorizados	0,0	0,0	
Resto de la canasta	1,8	1,3	144,3
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>1,8</b>	<b>1,3</b>	<b>144,3</b>

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

#### d. Acuerdos comerciales

En el Mapa Regional de Oportunidades se identifican los principales destinos con potencial de demanda para los bienes priorizados, especialmente hacia aquellos países o bloques con los que el país tiene Acuerdos Comerciales vigentes.

Para los bienes priorizados de Meta existe potencial de demanda en los 10 Acuerdos Comerciales vigentes. Se observa que los Acuerdos con mayor cantidad de subpartidas priorizadas son la Unión Europea, Mercosur y Canadá.

**Número de subpartidas con potencial exportador  
Meta – Acuerdos Comerciales**

Acuerdo	Enfoque		
	Profundizar	Diversificar	Desarrollo
Unión Europea	1	1	9
Canadá	0	2	8
CAN	1	1	7
Mercosur	0	2	7
EFTA	0	2	7
Estados Unidos	1	1	7
México	0	1	7
Triángulo Norte	0	1	6
Chile	1	1	5
Venezuela	0	0	5

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

#### e. Empresas exportadoras

En 2015, se presentó un total de 14 registros de exportadores<sup>2</sup> de bienes no minero-energéticos en Meta, de los c

<sup>2</sup> Se incluyen tanto empresas como personas naturales, de acuerdo al NIT registrado.

### 3. Meta a la luz del atlas de complejidad económica

Datlas Colombia es una herramienta de diagnóstico para que las empresas, los inversionistas y las autoridades de gobierno puedan tomar decisiones que ayuden a elevar la productividad. Contiene información por departamento, área metropolitana y municipio sobre actividad productiva, empleo, salarios y exportaciones. Ofrece criterios para identificar los sectores y las exportaciones con potencial de crecimiento con base en la complejidad económica medidos por el índice de complejidad de producto ICP e índice de complejidad de Económica para un lugar ECI, ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización), distancia tecnológica y valor estratégico de una exportación.

#### I. Meta según Datlas

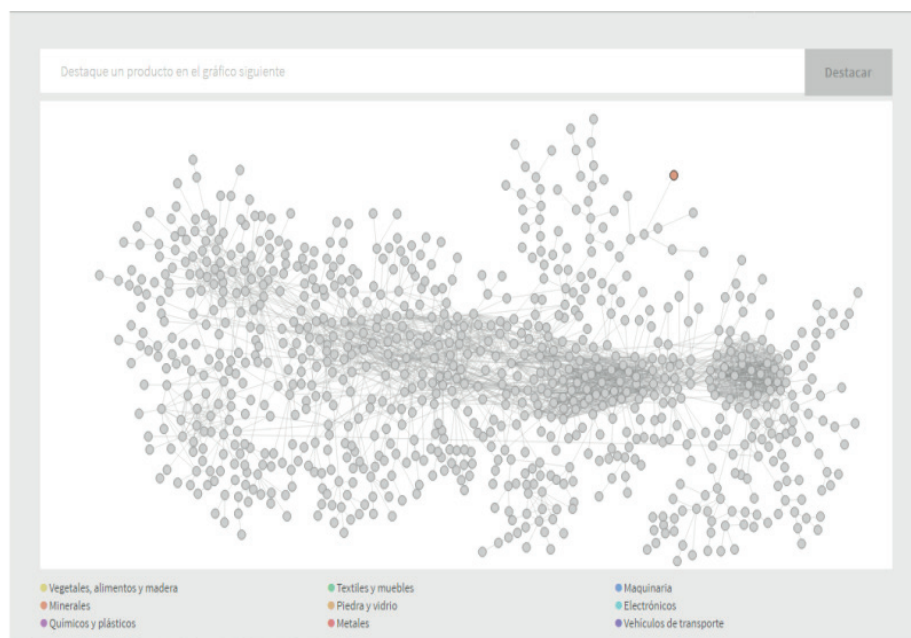
##### a. Análisis exportaciones departamento de Meta (2014)

Las exportaciones del departamento representaron USD \$13.200 millones. El grueso de las exportaciones del Meta para el año 2014 se concentró en Minerales USD 13.100 millones (99,3%), con el Petróleo Crudo.

##### b. Bienes de Exportación de Boyacá desde el espacio del producto (2014)

Se presenta en el gráfico 1 el espacio de productos para el departamento del Meta. El espacio del producto es una visualización que muestra qué tan similares son los conocimientos requeridos para la exportación de productos. Cada punto representa un producto de exportación en el mundo con partida arancelaria a 4 dígitos (HS4) y cada enlace entre un par de productos indica que requieren capacidades productivas similares. Aparecen con color los productos de exportación que se exportan con ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización) mayor que uno.

**Grafico 1. Espacio del producto para el departamento del Meta**



El análisis del espacio de productos permite identificar 1 producto con ventaja comparativa revelada superior 1: Petróleo Crudo, el cual tiene una complejidad de -3.38.

Esto implica que el departamento *necesita diversificar su estructura exportadora*. Meta ha concentrado sus capacidades productivas en exportar un solo tipo de producto. Por lo tanto, no es posible identificar productos estrellas, que serían aquellos con ventaja comparativa revelada superior a 1 (VCR>1), es decir que el departamento exportaría en cantidades superiores al promedio mundial y que cuentan con una complejidad importante (PCI>1).

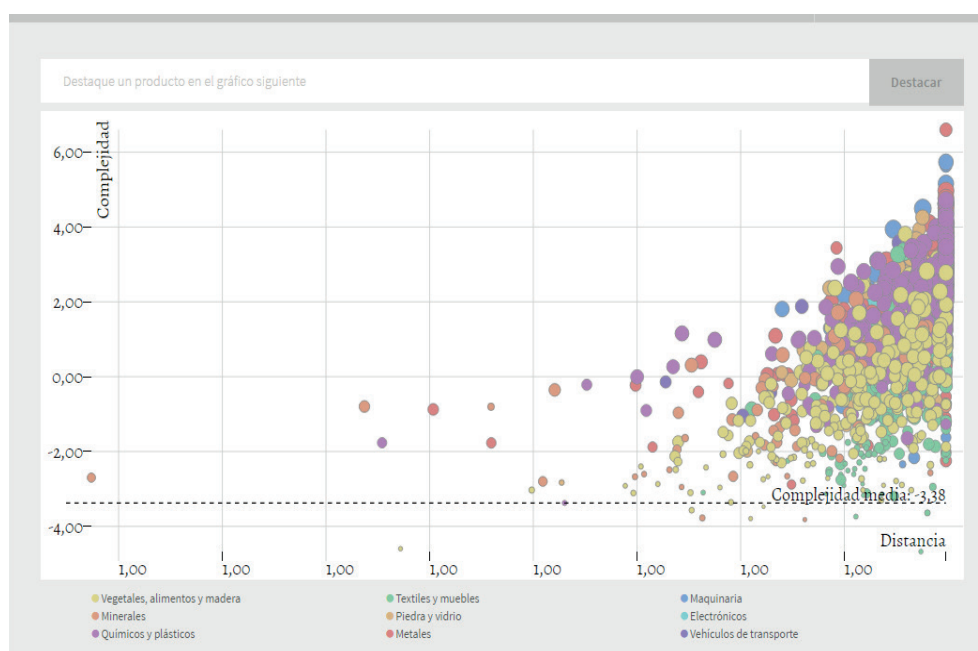
### c. Potencial exportador para el departamento del Meta ( apuestas estratégicas para el departamento)

Es importante tener en cuenta que el departamento sólo exporta Petróleo y que las capacidades requeridas para exportarlo son muy específicas a este producto, es decir no son similares a las requeridas por otros y por lo tanto las conexiones que faciliten la diversificación a otros productos son muy limitadas y las distancias para hacerlo elevadas.

Sin embargo, se realiza un ejercicio de prospectiva para el departamento, el cual presenta productos que aún no alcanzan un nivel de exportación elevado con respecto al comercio mundial (VCR<1) pero que de ser alcanzado generarían para el departamento mejoras en su nivel de complejidad. Estos productos se presentan en el grafico 2.

Cabe anotar que esta información debe ser cruzada con otras bases y/o herramientas para generar apuestas ajustadas a la realidad del Departamento.

**Grafico 2. Complejidad, distancia y valor estratégico de las exportaciones.**



Dentro de los productos que arroja el grafico, se tomó un subconjunto de productos con las siguientes características: haber generado exportaciones en el 2014, complejidad mayor a 1, contar un VCR<1,

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

216

generar ganancia de oportunidad para el departamento mayor 1.

Estos productos de exportarse a niveles superiores permitirán aumentar la complejidad exportadora del departamento.

**Tabla 2. Apuestas estratégicas departamento Meta**

Aglomeración	Producto	EXP USD 2014	Complejidad	HS4
<b>Minerales</b>	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.	13.101.514.752	-3,38	2709
<b>Minerales</b>	Aceites de petróleo o de minerales bituminosos, excepto los aceites crudos	95.779.064	-0,35	2710
<b>Minerales</b>	Gas de petróleo y demás hidrocarburos gaseosos.	1.896.096	-2,7	2711
<b>Químicos y plásticos</b>	Productos inmunológicos, incluso modificados u obtenidos por procesos biotecnológicos; vacunas, toxinas, cultivos de microorganismos y productos similares.	656.358	3,48	3002
<b>Químicos y plásticos</b>	Insecticidas, raticidas, fungicidas, herbicidas, inhibidores de germinación y reguladores del crecimiento de las plantas, desinfectantes	205.598	1,3	3808
<b>Químicos y plásticos</b>	Abonos minerales o químicos, con dos o tres de los elementos fertilizantes: nitrógeno, fósforo y potasio	194.931	-0,8	3105
<b>Metales</b>	Tornillos, pernos, tuercas, tirafondos, escarpas roscadas, remaches, pasadores, clavijas, chavetas, arandelas y artículos similares, de fundición, hierro o acero.	81.885	3,03	7318
<b>Metales</b>	Tubos y perfiles huecos, sin costura (sin soldadura), de hierro o acero.	40.067	2,32	7304
<b>Vegetales, alimentos y madera</b>	Los demás impresos, incluidas las estampas, grabados y fotografías.	27.649	2	4911
<b>Maquinaria</b>	Máquinas, aparatos y artefactos de cosechar o trillar, incluidas las prensas para paja o forraje; cortadoras de césped y guadañadoras; máquinas para limpieza o clasificación de huevos, frutos o demás productos agrícolas	22.100	2,43	8433

Meta ha empezado a desarrollar cierto tipo de capacidades en la exportación de productos químicos relacionados con la industria de la biotecnología y metales. El desarrollo de este tipo de productos le agrega complejidad a la región, este podría ser el camino para la diversificación y sofisticación de su estructura exportadora.

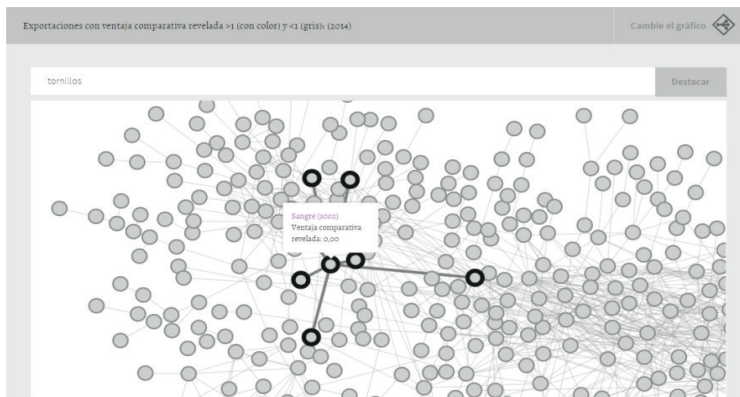


***Empresas exportadoras***

<b>Empresa</b>	<b>Producto</b>	<b>CHILE</b>	<b>COSTA RICA</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>PANAMA</b>	<b>PERU</b>	<b>Total general</b>
<b>ORBIOTEC S.A.S.</b>	Productos inmunológicos, incluso modificados u obtenidos por procesos biotecnológicos; vacunas, toxinas, cultivos de microorganismos y productos similares.	12.163	35.784	449.635	84.553	74.222	656.358
	Insecticidas, raticidas, fungicidas, herbicidas, inhibidores de germinación y reguladores del crecimiento de las plantas, desinfectantes	5.376		121.632	71.870	6.720	205.598
<b>Universal de tornillos y herramientas limitada C.I.</b>	Tornillos, pernos, tuercas, tirafondos, escarpias roscadas, remaches, pasadores, clavijas, chavetas, arandelas y artículos similares, de fundición, hierro o acero.		81.884				81.884

## Cercanía tecnológica con otros productos

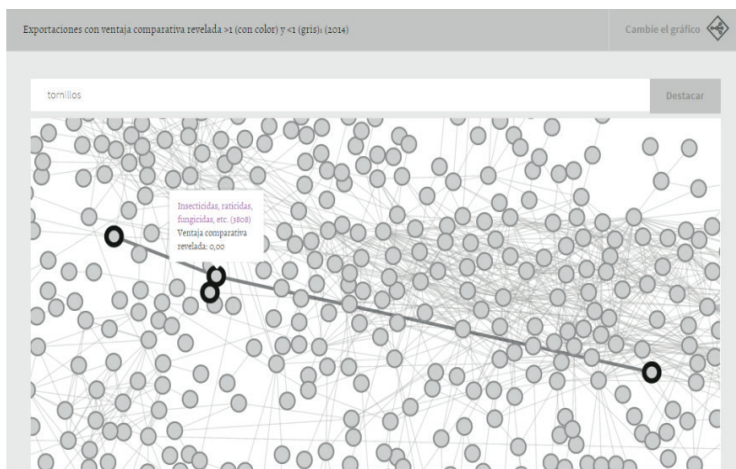
a. Productos inmunológicos, incluso modificados u obtenidos por procesos biotecnológicos; vacunas, toxinas, cultivos de microorganismos.



### Conexiones:

- Antibióticos
- Maquinaria elementos impresores
- Quemadores de combustible
- Reactivos para diagnósticos de laboratorio
- Artículos de ortopedia
- Poliamidas

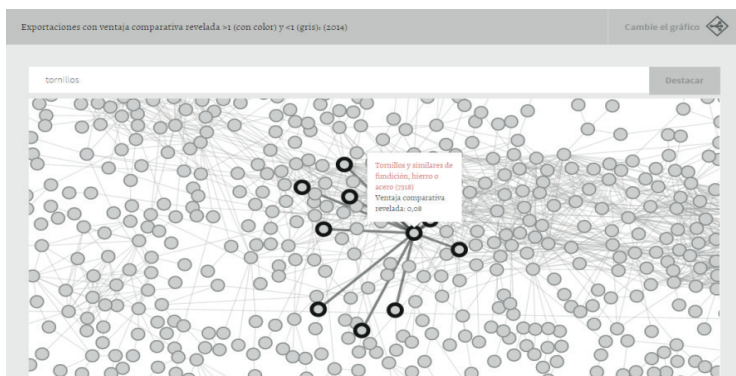
b. Insecticidas, raticidas, fungicidas, herbicidas, inhibidores de germinación y reguladores del crecimiento de las plantas, desinfectantes.



### Conexiones:

- Ácidos carboxílicos
- Medicamentos envasados
- Gelatinas

c. Tornillos, pernos, tuercas, tirafondos, escarpias roscadas, remaches, pasadores, clavijas, chavetas, arandelas y artículos similares, de fundición, hierro o acero.



### Conexiones:

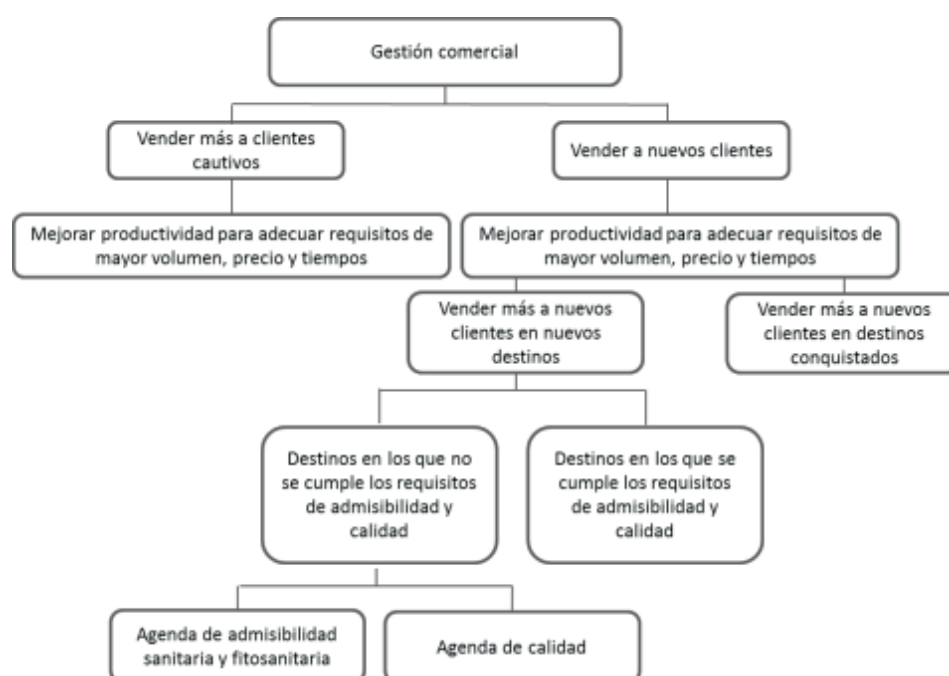
- Bombas, compresores y ventiladores
- Piezas aislantes
- Arboles transmisores
- Hornos eléctricos industriales
- Aparatos de maquinaria para tejer
- Grafito artificial
- Maquinaria para madera

## 4. Cruce entre priorizaciones del mapa regional de oportunidades y el Datlas Colombia

Cruzando la información señalada por el Mapa Regional de Oportunidades y el DATLAS Colombia, se encuentran dos tipos de estrategias: unas apuestas inmediatas, de impactos a corto y a mediano plazo, y unas apuestas estratégicas con impactos a mediano y largo plazo.

**Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo):** Productos que ya se están exportando desde Meta y que para profundizar sus ventas en los destinos ya conquistados o para diversificar los destinos, requieren alguna de estas estrategias, o varias de ellas combinadas:

1. Gestión comercial para vender más a los clientes cautivos en los destinos conquistados.
2. Gestión comercial para conseguir nuevos clientes en los destinos conquistados o en nuevos destinos con demanda.
3. Aumento de la productividad para adecuar las ventas a los requisitos de mayor volumen, tiempos, precio, etc.
4. Adecuación de los requisitos de admisibilidad de los nuevos destinos a conquistar.
  - 4.1. Agenda de admisibilidad sanitaria y fitosanitaria para cumplir los requisitos que imponen los nuevos países a conquistar a través de sus Reglamentos técnicos.
  - 4.2. Agenda de calidad para cumplir con los estándares de calidad que imponen los nuevos mercados (Aunque en la mayoría de casos es el comprador quien exige las Certificaciones de calidad, en algunas ocasiones, los gobiernos exigen Certificaciones de calidad en los Reglamentos técnicos).



## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

220

### Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo):

Son productos que Meta aún no exporta pero que puede desarrollar en el mediano y largo plazo.

En este caso, se requiere desarrollar todas las capacidades exportadoras, que incluyen temas de productividad, investigación de mercados, admisibilidad, calidad, adecuación de la operación logística para las exportaciones, promoción.

El siguiente cuadro presenta las apuestas inmediatas y estratégicas:

Sector	Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo)	Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo)	
		Baja complejidad	Alta complejidad
Agricultura	Semillas y frutos oleaginosos, incluso quebrantados	Nueces y almendra de palma	
	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	Semen de bovino	
Alimentos y bebidas	Aceites de almendra de palma o babasú	Harina, sémola y polvo de guisantes garbanzos, lentejas y otras hortalizas de vaina secas	
		Harina, sémola y polvo de los productos del capítulo 8 "frutos comestibles; cortezas de agrios "cítricos", de melones o de sandías"	
		Aceites de almendra de palma o babasú y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente	
		Mezclas y pastas de harina, sémola, almidón, fécula o extracto de malta	
		Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos, y sus preparaciones o productos	
Químicos y plásticos			Productos inmunológicos, incluso modificados u obtenidos por procesos biotecnológicos; vacunas, toxinas, cultivos de microorganismos y productos similares.
			Insecticidas, raticidas, fungicidas, herbicidas, inhibidores de germinación y reguladores del crecimiento de las plantas, desinfectantes
Metales			Tornillos, pernos, tuercas, tirafondos, escarpas roscadas, remaches, pasadores, clavijas, chavetas, arandelas y artículos similares, de fundición, hierro o acero.
			Tubos y perfiles huecos, sin costura (sin soldadura), de hierro o acero.
Vegetales, alimentos y madera			Los demás impresos, incluidas las estampas, grabados y fotografías.

Sector	Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo)	Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo)	
		Baja complejidad	Alta complejidad
Maquinaria			Máquinas, aparatos y artefactos de cosechar o trillar, incluidas las prensas para paja o forraje; cortadoras de césped y guadañadoras; máquinas para limpieza o clasificación de huevos, frutos o demás productos agrícolas

## 4. Potencial turístico en Meta

En el departamento actualmente se encuentran identificados (3) productos turísticos:

Turismo de Naturaleza	Turismo de Aventura	Turismo Cultural y de Historia:
Parques Naturales Nacionales	Canotaje (Río Guatiquia)	Plaza los Libertadores
Parque las Malocas	Rappel	Biblioteca German Arciniegas
Parque los Fundadores	Cabalgatas	Plaza los Libertadores
Bioparques los Ocarros	Ciclomontañismo	Cielos Abiertos
Parque Agroecológico Merecure	Parapente (Piedra del Amor, en el Alto de Buenavista)	Zonas Peatonales
Parque Nacional Natural Sierra de la Macarena	Pesca Deportiva	Estaciones Verdes
Caño Cristales	Cannopy	Parques y Pasajes
Casa de la Abuela (Reserva Natural Privada, San Martín)	Rutas Camineras	Resguardo Indígena Sikuani
Montaña del Indio acostado (San Juan de Arama)	Río Manacacias	Parque Sikuani
	Las Bocas (Confluencia de los ríos Meta, Manacacias y Yucac, avistamiento del Delfín Rosado)	Parque de la Vida
		Villa Olímpica
		Complejo Jose Eustasio Rivera
		Monumento al Obelisco (Centro Geográfico del País)
		Alto de Menegua
		Monumento al Canoero (Puerto López)
		San Martín de los Llanos
		Puente Carlos Lleras Restrepo
		Templo de San Martín de Tours
		Monumento al Arpa

## 5. Meta a la luz de otras herramientas

### 5.1. Rutas y Clúster

A continuación se detallan 2 iniciativas clúster apoyadas por el Ministerio e INNpula en el Departamento de Meta, en el marco del Programa Rutas Competitivas:

#### 5.1.1. Hoja de Ruta para la iniciativa SNACKS:

El Departamento inició la construcción de la hoja de ruta en el año 2013, la cual cuenta con 6 líneas de acción:

1. Marca propia : Mejorar procesos productivos y aumentar volumen
2. Producto regional sano : prácticas para mejorar el producto, pertinencia de marca regional
3. Saludable: potenciar Alianzas y centros tecnológicos para desarrollar productos
4. Mercado: inteligencia de mercado y mejorar líneas de financiación
5. Formación : gestión empresarial, especializar en industria alimenticia
6. Institucionalidad y gobernanza: modelo de sostenibilidad Clúster

Con esta iniciativa se busca preparar la oferta local para que las empresas puedan competir a nivel nacional e internacional. Esto incluye, lograr que la cadena de valor de snack cumpla con los requisitos que garanticen su calidad estable en el mercado, aumentar el volumen de producción a través de alianzas entre empresarios, y mejorar la imagen del producto resaltando sus atributos para enfocarlo a las tendencias del mercado sano. Adicionalmente, buscar una mejora constante de ingredientes y características en alianzas con universidades y centros tecnológicos, analizar el mercado especialmente las oportunidades de negocio a nivel nacional e internacional y diseñar planes estratégicos para contar con empresarios con mayores competencias para la gestión empresarial. Finalmente con el objeto de que haya continuidad en el tiempo, se busca consolidar un modelo de sostenibilidad del clúster con una institucionalidad articulada.

**Estado:** Cuenta con una agenda de implementación activa, liderada por las 15 empresas pertenecientes a la ruta competitiva. Además, existe dinamismo en la gobernanza ya que existen mesas de trabajo con empresarios

### 5.1.2. Hoja de Ruta para la iniciativa FRUTÍCOLA:

El Departamento inició la construcción de la hoja de ruta en el año 2013. Cuenta con 3 líneas de acción:

1. Consolidación de un mercado doméstico
2. Diversificación
3. Internacionalización

Con esta iniciativa se busca la mejora de la competitividad de las empresas y del entorno en que se mueven para lograr mayor rentabilidad, y aumentar el volumen de producción mediante la integración con pequeños productores, fortaleciendo la asociatividad productiva y reduciendo los intermediarios. Adicionalmente, se busca agregar valor a la fruta fresca a través de transformación para ofertar nuevos productos. Finalmente, se pretende adaptar la oferta local a niveles internacionales con estrategias que permitan conocer mercados y aprovechar ventanas de oferta productiva.

**Estado:** Cuenta con 3 proyectos formulados alineados al plan de acción, permitiendo la creación de una agenda de implementación liderada por las 15 empresas. Adicionalmente hay reuniones periódicas con los responsables públicos, lo cual fortalece la gobernanza.

## 5.2. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial

*El Ministerio y sus entidades adscritas han desarrollado estudios sobre cómo algunos de los productos priorizados en el MARO pueden insertarse mejor en las Cadenas Globales de Valor. De los sectores priorizados para el departamento del Meta tenemos los siguientes hallazgos, correspondientes al año 2014<sup>3</sup>:*

### 5.2.1. Cadena del cacao y chocolatería

- El producto que captura mayor valor dentro de la cadena es de manteca de cacao (US\$ 6,5/kg en 2014) y en segundo lugar el de preparaciones alimenticias que contienen cacao (US\$ 5,2 /kg), mientras que el grano de cacao es el de menor valor unitario (US\$2,9/kg).
- La mayor participación de Colombia en esta cadena se encuentra en el eslabón de preparaciones alimenticias de cacao (60%), seguido de cacao en grano (17%) y manteca/aceite de cacao (15%). A 2014, esta cadena exportó un total de US\$ 145,8 millones.
- *África Sub-sahariana es la mayor proveedora de grano de cacao. Europa y Asia central son las regiones más exportadoras de productos semi-procesados* (licor, polvo y manteca de cacao) y son las regiones con la mayor participación en el comercio de productos de chocolatería (procesados). Lo que demuestra que a pesar de que los países en desarrollo son los productores de cacao, quienes aprovechan los beneficios de la exportación de productos procesados (de mayor valor unitario de exportación) son principalmente los países desarrollados. Vale la pena destacar que América Latina a pesar de ser productor del grano de cacao, es la tercera región que más demanda cacao en grano (16%).
- Es importante que Colombia desarrolle estrategias para alcanzar con mayores volúmenes a Reino Unido, China, Australia, Corea del Sur, Noruega, Dinamarca, Irlanda y Austria, ya que son mercados de precios altos en los que Colombia aún no tiene presencia.

### 5.2.2. Cadena del arroz

- Dentro de esta cadena, los valores unitarios no dependen necesariamente del nivel de procesamiento sino de la oferta y la demanda en los mercados internacionales. A 2014 estos eran los precios: arroz con cáscara (0,43 US\$/kg), arroz descascarillado (0,64 US\$/kg), arroz semiblanqueado (0,62 US\$/kg) y arroz partido (0,35 US\$/kg).
- El 99% de las exportaciones colombianas en esta cadena es arroz con cáscara. A 2014 exportó US\$ 43 mil de este bien, presentando un decrecimiento del 46% anual frente a lo exportado en 2008.
- En cuanto a la distribución global de la cadena, se observó que el segmento del arroz con cáscara, lo lideran las exportaciones de EE.UU y de Canadá (50,0%), seguidos por América del Sur (25,3%). En cuanto al eslabón de arroz descascarillado, la región más exportadora es Asia Pacífico (China y Tailandia) con el 25,0%, seguida de América Latina y el Caribe (Guyana, Paraguay y Uruguay) con el 24,7% y en tercer lugar Europa (Italia, España, Bélgica) con el 20,1%. En el segmento de arroz semiblanqueado o blanqueado, las exportaciones son lideradas por Asia del Sur (India y Paquistán)

<sup>3</sup> Cifras a 2014 cuando no se indique el año respectivo.



con el 43,5% y Asia del Este (Tailandia y Vietnam) con el 37,0%. Este es el segmento con mayor participación en las exportaciones mundiales de esta cadena. Sobre el arroz partido, este mercado es dominado por Asia Pacífico (Tailandia y Vietnam) con el 35,7% del total de las exportaciones mundiales, Asia del Sur (India y Paquistán) con 31,5% y en tercer lugar esta América Latina y el Caribe con 14,6%.

- La región que más demanda arroz con cáscara (paddy) es América Latina y el Caribe, principalmente México que compra el 26,7% de este tipo de arroz al mundo. En arroz descascarillado, los mayores compradores son: Europa (53,0%), principalmente el Reino Unido, Bélgica y Holanda; Asia Pacífico (14,9%) y la República de Corea (12,9% del total importado mundialmente). Los mayores importadores de arroz semiblanqueado o blanqueado son: Asia Pacífico, en especial China y Malasia, y África (el principal importador es Nigeria). En el segmento de arroz partido, los importadores más importantes son principalmente países africanos, Benin, Senegal, Costa de Marfil, Guinea y Zimbabwe, los cuales representan el 60% de las importaciones..

### 5.3. Recomendaciones de zonificación productiva para Meta

En el marco del convenio entre el Programa de Transformación Productiva (PTP) y la Unidad de planificación rural agropecuaria (UPRA) se desarrolló desde el PTP el estudio de zonificación de los siete productos identificados en el plan de negocios con mayor potencial de exportación<sup>4</sup> (Papaya, Piña, Cebolla de bulbo, Aguacate Hass, Ají tabasco, Pimentón, Mango, Fresa). Posteriormente se desarrollará la validación en campo de los resultados obtenidos inicialmente para identificar las áreas potencialmente aptas por condiciones climáticas, edáficas, sociales, económicas y ecológicas para la producción de estos productos.

La zonificación para los siete productos agrícolas con fines comerciales en Colombia, escala 1:100.000 orienta a direccionar la inversión del sector agropecuario, identificar y delimitar las áreas con aptitud para el desarrollo de este tipo de cultivo, como base para el desarrollo técnico, ambiental y competitivo de esta actividad.

A continuación se evidencian los resultados por departamento del cruce de información entre la zonificación hortofrutícola con los departamentos que actualmente tienen producción.

- Zonificación + Producción:** Productos donde se evidencia un desarrollo departamental actual del cultivo y en el análisis de zonificación cuenta con potencial de producción.
- Zonificación:** Productos que cuentan con potencial de producción por el análisis de zonificación pero no se evidencia actualmente un desarrollo de ese producto en el departamento.
- Producción Nacional:** Productos que actualmente se producen en el departamento pero que en el estudio de zonificación no evidenciaron una participación relevante.

**\* Productos con alta importancia departamental pero bajo nivel porcentual en la zonificación productiva, se incluyen en la celda de zonificación + producción debido a que se debe**

<sup>4</sup> La cebolla de bulbo se identifica para suplir la demanda nacional y bajar las importaciones de este producto.



**validar el valor de la zonificación.**

d. **Plataforma de gestión integral:** Es la central de acopio y aprovisionamiento para comercializar el producto en fresco o transformado, ya sea en el mercado nacional o de exportación. Se identifica la plataforma por producto de acuerdo a la especialización del departamento.

e. **Enfoque mapa de oportunidades:** Análisis desde la herramienta de información que identifica productos y sectores con potencial exportador, se analizan en que enfoque se encuentran los productos a nivel departamental para identificar su potencial.

- Profundizar:** Aquellos bienes que pueden aumentar las ventas hacia destinos donde ya están siendo exportados por el departamento.
- Diversificar:** Bienes que desde un departamento ya tiene mercados establecidos, pero que tienen demanda potencial en nuevos.
- Desarrollar:** Bienes que tienen producción departamental, pero que aunque existe demanda potencial, no están siendo exportados.

**Nota:** Los siguientes son los resultados obtenidos de la zonificación productiva siguiendo la metodología de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA; son resultados preliminares y requieren de su validación en las regiones por parte de instituciones y sector privado para un uso adecuado de la información.

DEPARTAMENTO	PRODUCTO			PLATAFORMA DE GESTIÓN INTEGRAL	ENFOQUE MAPA DE OPORTUNIDADES		
	Zonificación + producción	Zonificación	Producción		Profundizar	Diversificar	Desarrollar
META	Piña	Ají Tabasco	Aguacate	Piña			
	Papaya	Mango		Papaya			
		Cebolla roja					
		Pimentón					

RETOS DEL SECTOR	
<b>CULTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de registro de agroquímicos.</li> <li>· Bajo uso de tecnología.</li> <li>· Falta de asistencia técnica.</li> </ul>
<b>COSECHA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prácticas deficientes.</li> </ul>
<b>POST-COSECHA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mal manejo por frío y transporte.</li> </ul>
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Altos precios locales.</li> <li>· Canales de comercialización inadecuados y poco estructurados.</li> <li>· Oferta y calidad de la infraestructura y logística deficiente.</li> <li>· Industria procesadora poco desarrollada y con problemas de competitividad.</li> <li>· Insuficiente desarrollo de la investigación aplicada y adaptada a la industria.</li> </ul>
<b>TRANSPORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Deficiencia en infraestructura.</li> <li>· Escasos procesos de exportación.</li> </ul>

EXPORTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Exigencia en mercados internacionales.</li> <li>· Poca oferta de plataformas de gestión integral.</li> <li>· Ajustar normativas agrícolas.</li> </ul>
<b>RIESGOS DEL SECTOR</b>	
· Producir productos no inocuos.	
· Incremento de problemas fitosanitarios.	
· Reducción de los precios nacionales.	
· Baja competitividad.	
· Cierre de mercados (presencia de plagas, residualidad productos químicos).	
<b>OPORTUNIDADES DEL SECTOR</b>	
· Condiciones agrológicas y ambientales favorables - Cosechas a lo largo del año.	
· Uso de tecnología: aumento de rendimientos, mejoramiento de la calidad, inocuidad, producción tecnificada.	
· Especialización de regiones productoras.	
· Mayor demanda de productos hortofrutícolas.	
· Economías de escala, organización de productores.	
· Incremento de ingresos - mejoramiento de la competitividad.	
· Acceso a nuevos mercados – cumplimiento de protocolos fitosanitarios.	
· Creación de marca país.	
· Fortalecimiento de asociaciones y agremiaciones.	

Ver los documentos completos con las 86 variables que componen los estudios de zonificación en: <http://www.maro.com.co/biblioteca/> Filtrar por Meta.

## 6. Proyectos de regalías

Con corte a 15 de diciembre de 2015<sup>5</sup>, en el departamento se han aprobado 525 iniciativas por \$3,1 billones, concentrados principalmente en proyectos del sector transporte (29% de los recursos), agua potable y saneamiento básico (18%), vivienda (15%), y educación (12%).

Se han aprobado 6 proyectos del sector comercio, industria y turismo por un valor total de \$30.145 millones (60% corresponde a recursos de regalías), destacando:

- **“Construcción de la torre mirador en el municipio de Puerto López - Meta”** por un valor de \$18.227 millones, en proceso de contratación y que financia la construcción de la torre, cafetería, baños, área de souvenir, instalaciones hidrosanitarias y eléctricas.
- **“Apoyo técnico a alianzas estratégicas en el cultivo de palma africana con pequeños productores del municipio Castilla La Nueva, Meta, Orinoquía”** por valor de \$5.817 millones y que se encuentra en ejecución.

Los proyectos restantes corresponden a iniciativas de turismo y de sectores del Programa de Transformación Productiva.

<sup>5</sup> Base de datos obtenida del link <https://www.sgr.gov.co/SMSCE/MonitoreoSGR/AvancesOCAD.aspx> con corte al 15/12/2015, quienes precisan que “Información reportada por las secretarías técnicas de los OCAD a través del SUIFP-SGR y por las entidades Ejecutoras a través del GESPROY-SGR, cuyo registro es continuo, razón por la cual varía de forma permanente”

## 7. Convenio RAPE-MINCOMERCIO-PTP

Este convenio se firmó a finales de 2015. Tiene las siguientes líneas estratégicas:

1. Articulación institucional
  - 1.1. Análisis sobre el estado de la competitividad del territorio
  - 1.2. Plan para la Competitividad y Proyección Internacional para la región central
  - 1.3. Articulación con las Comisiones Regionales de Competitividad y mandatarios departamentales y del Distrito Capital
2. Agroindustria
  - 2.1. Intervención de la cadena logística de abastecimiento y proveeduría
  - 2.2. Selección de productos con mayor potencial de demanda
    - 2.2.1. Mercado Interno (Planes Regionales de Competitividad, Rutas Competitivas). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Propaís
    - 2.2.2. Mercado internacional (Mapa Regional de Oportunidades). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Procolombia
  - 2.3. Integración con PINEs
  - 2.4. Centro de Desarrollo Tecnológico para el sector agroindustrial
3. Turismo

Crear un Circuito turístico para la Región Central y diseñar estrategias de promoción nacional e internacional
4. Emprendimiento

Construcción y consolidación de un ecosistema de emprendimiento para la región central.

## 8. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado

Con el fin de lograr la mayor articulación entre el Gobierno Nacional y el Gobierno departamental de Meta, nos permitimos poner bajo su consideración la posibilidad de incluir algunos temas de gran interés:

### Temas transversales:

1. Mejora de la productividad empresarial
2. Apoyo a exportaciones no minero-energéticas

### Temas sectoriales:

1. Fortalecimiento de los sectores: agricultura y alimentos y bebidas.
2. Fortalecimiento de los servicios: turismo de naturaleza.

**Apoyo al Convenio MinComercio-PTP-RAPE**, a través del cual se busca fomentar la articulación institucional, y apoyar los sectores de la agroindustria y el turismo y fortalecer el ecosistema de emprendimiento.

# DOCUMENTOS DE CARACTERIZACIÓN

## DEPARTAMENTO DE TOLIMA





## 1. Caracterización económica:

- A 2014, el departamento tiene una población proyectada de 1.404.262 habitantes.
- Según el ranking de competitividad de la CEPAL (2012-2013) Tolima ocupa el puesto 12 entre 29 departamentos y de acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad (2015) el puesto 14 entre 25 departamentos. Según el *Doing Business* (2013) la ciudad de Ibagué ocupa el puesto 2 entre 23 ciudades.
- En 2014, la participación del departamento en el PIB nacional fue de 2,2% (US\$8.210,2 millones<sup>1</sup>), alcanzando un PIB per cápita de U\$ 5.847. En 2014, el PIB de Tolima creció un 2,9%. Por su estructura, las principales actividades económicas por sectores fueron: servicios sociales comunales y personales 21,3%, Agropecuarios 14,3%, y construcción 11,6%.
- Para el periodo dic-feb 2016, tomando como referencia la ciudad de Ibagué, la tasa de desempleo para el Departamento fue de 16,1%, mayor que la registrada a nivel nacional (11,5%).
- En marzo de 2016, Ibagué tuvo una inflación de 3,3%, inferior a la registrada a nivel nacional (3,6%). Por grupo de bienes y servicios, el rubro de alimentos registró la mayor inflación con 6,5%, seguida de educación con 3,9%.
- En 2014, el departamento participó con el 1,7% (\$3.682 miles de millones de pesos) en la producción bruta a nivel nacional. A 2013, las tres principales actividades productivas por ramas industriales fueron: Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón 30,3%, Fabricación de productos de la refinación del petróleo 27,2% y Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p. 25,1%.
- En 2015, las exportaciones del departamento ascendieron a US\$172,4 millones, 19,0% menos respecto al 2014; mientras que las exportaciones en el periodo enero-febrero 2016 fueron de US\$ 26,1 millones, 7,6% menos respecto a enero-febrero 2015.
- Los cinco principales productos exportados por el departamento durante el periodo enero-febrero de 2016 fueron: Café y/o productos del café (62,2%), Extractos de café (22,6%), Petróleo crudo (8,7%), Ácidos inorgánicos de elementos no metálicos (3,9%), plantas y semillas (1,3%). Así mismo, los principales destinos de exportaciones para el departamento fueron: Estados Unidos (47,5%), Panamá (8,7%), Canadá (6,7%), Alemania (5,8%), Finlandia (5,3%).
- En 2015, las importaciones fueron U\$ 73,2 millones, 11,6% menos frente al año 2014; en el mes de enero del 2016 alcanzaron U\$5,4 millones, 17,2% menos que en el mismo periodo del año anterior. Los principales productos importados fueron: Procesadoras de piedras (12,8%), Turbinas hidráulicas (11,8%), Ladrillos (7,6%), Manufacturas moldeadas de hierro o acero (6,4%), Aparatos calentadores (5,4%), entre otros productos. Los principales países de origen fueron: China (21,6%), México (15,2%), Estados Unidos (14,3%), Italia (12,4%), España (8,5%).
- Por acuerdos comerciales, En el periodo enero-febrero de 2016, los tres principales destinos de exportación fueron Estados Unidos (47,5%), Unión Europea (25,4%), Canadá (6,7%), así mismo, en el mes de enero de 2016, los tres principales orígenes de importación fueron Unión Europea (42,2%), México (15,2%), Estados Unidos (14,3%).
- En el mes de enero de 2016, la balanza comercial del departamento fue superavitaria en US\$ 8 millones, aumentando el superávit en 2,4%.

<sup>1</sup> A precios corrientes

## 2. Tolima a la luz del mapa regional de oportunidades

### I. El Mapa:

Es una herramienta de información que muestra las oportunidades para profundizar, diversificar y desarrollar mercados internacionales desde los departamentos colombianos.

### II. Tolima según el Mapa

#### a. Sectores priorizados para Tolima

##### Bienes:

Agricultura, Prendas de vestir y Textiles.

#### b. Bienes priorizados

Para Tolima, se identificó un mayor potencial para la profundización de exportaciones y la diversificación de mercados en 14 subpartidas del Sistema Armonizado a seis dígitos. Además, se identificaron 145 subpartidas a desarrollar con un enfoque de largo plazo.

##### Bienes a profundizar en los mercados externos ya conquistados:

Son bienes con destinos ya establecidos, con lo que el aprovechamiento de estas potencialidades podría darse en el corto plazo mediante estrategias de apalancamiento financiero y mejoras de la productividad para poder aumentar el volumen de exportación.

##### Bienes a diversificar:

Se trata de bienes que tienen destinos establecidos pero muestran demanda potencial en otros mercados, de manera que, logrando diversificar las exportaciones a estos nuevos destinos, el impacto sobre el cumplimiento de las metas puede darse en el corto y mediano plazo, mediante ajustes en la producción, apertura de nuevos canales de promoción y comercialización, adecuación de la logística de exportación y adecuación de los productos a los requisitos de los nuevos destinos.

##### Bienes a desarrollar:

Los bienes con un enfoque de desarrollo de mercados, aún no son exportados desde Tolima, pero se ha identificado potencial de demanda en destinos internacionales. Este proceso implica una perspectiva de largo plazo en la que resulta necesaria la mejora en la productividad, la investigación de mercados, la adecuación de la producción a los requisitos de los mercados, el ajuste logístico y la apertura de canales de distribución y promoción en el departamento.

Nota: En los primeros cuadros se mostrarán los bienes para los cuales se han identificado oportunidades desde los enfoques de profundización y diversificación de mercados. Más adelante se mostrará un cuadro con los productos que pueden desarrollarse a largo plazo.



Sector: Agricultura		Exportaciones 2015: US\$ 3,7 millones			
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar
Frutas y frutos comestibles (maracuya, guayabas, y otros); cítricos (limones)	080550	Caro y Cia Agropiscícola Carolina	48,6%	640	Guatemala
	080450	Fresh & Natural S.A.S.	32,2%	167	Honduras
	081090	Comercializadora Josacar S.A.S.	15,6%	118	Japón
		Comercializadora Cítricos Espinal	3,6%	106	México
	438	259		75	Nicaragua
				52	Paraguay
				33	Rusia

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Prendas de vestir		Exportaciones 2015: US\$ 42,5 miles			
Sector: Textiles		Exportaciones 2015: US\$ 0			
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar
Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto (camisas, pantalones, cazadoras)	620520			60	Corea del Sur
	620462				EFTA
	620193		0		Estados Unidos
	620342		0		Guatemala
Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto (camisas, chaquetas, abrigos, vestidos)	610510			60	Japón
	610620			8	México
	610610		0		Rusia
	610332		0		Corea del Sur

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

Sector: Textiles		Exportaciones 2015: US\$ 0			
Productos	HS6	Principales empresas		Destinos por enfoques	
		Empresa	% 2015	Profundizar*	Diversificar
T-shirts y camisetas, de punto, de algodón	610910			772	China
				64	Corea del Sur
			0	52	EFTA
			0		El Salvador

Bienes a profundizar y diversificar. Valores en US\$ miles. \*Principales destinos; corresponde al valor exportado entre 2011 y 2015.

Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.

PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

Bienes a Desarrollar  
Tolima

Sector	HS6	Descripción del producto	Destinos
Prendas de vestir	610130	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos simil., de punto de fibras sin	Bolivia
	610342	Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de pun	Brasil
	610520	Camisas de punto, de fibras sintéticas o artificiales, para hombres o niños (exc. camison	Canadá
	610711	Calzoncillos de punto, de algodón, para hombres o niños	Chile
	610821	Bragas "bombachas, calzones" de punto, de algodón, para mujeres o niñas	China
	620191	Anoraks, cazadoras y artículos simil., de lana o pelo fino, para hombres o niños (exc. de	Corea del Sur
	620211	Abrigos, impermeables, chaquetones, capas y artículos simil., de lana o pelo fino, para	Ecuador
	620311	Trajes "ambos o ternos" de lana o pelo fino, para hombres o niños (exc. de punto, así co	Estados Unidos
	620322	Conjuntos de algodón, para hombres o niños (exc. de punto, monos "overoles", conjunt	Guatemala
	620413	Trajes sastre, de fibras sintéticas, para mujeres o niñas (exc. de punto, así como monos	Japón
	620441	Vestidos de lana o pelo fino, para mujeres o niñas (exc. de punto, así como combinaci	Kuwait
	620452	Faldas y faldas pantalón, de algodón, para mujeres o niñas (exc. de punto, así como las	México
	620530	Camisas de fibras sintéticas o artificiales, para hombres o niños (exc. de punto, así como	NE
	620610	Camisas, blusas y blusas camiseras, de seda o desperdicios de seda, para mujeres o niña	Perú
	620711	Calzoncillos, incl. los largos y los "slips", de algodón, para hombres o niños (exc. de punt	Rusia
	620821	Camisones y pijamas, de algodón, para mujeres o niñas (exc. de punto, así como camise	Turquía
	621111	Bañadores para hombres o niños (exc. de punto)	Venezuela
	621210	Sostenes "corpiños" de todo tipo de materia textil, incl. elásticas y de punto	EFTA
	650400	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier mat	Unión Europea
	650500	Redecillas para el cabello, de cualquier materia prima, incluso guarnecidas.	

Productos seleccionados. Los destinos corresponden a la totalidad del sector. Algunos productos podrían tener menos destinos identificados.

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

### c. Metas de exportaciones no minero-energéticas a 2018 de Tolima

Uno de los objetivos fundamentales del Gobierno Nacional, en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es lograr exportaciones de bienes no minero-energéticos y servicios por US\$30.000 millones en 2018 (US\$ 21.000 millones en bienes y US\$9.000 en servicios). El alcance de esta meta está basado en la profundización de mercados de las exportaciones no mineras y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales.

En particular, se espera que Tolima participe con cerca del 0,8% de la meta de US\$21.000 millones en 2018, de acuerdo con estimaciones de la Oficina de Estudios Económicos (OEE) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El cumplimiento de la meta de exportaciones no minero-energéticas implicaría que las exportaciones de este tipo de bienes hacia Tolima se incrementen en 0,2% entre 2014 y 2018.

Estas metas se han establecido bajo el supuesto de que los bienes priorizados en el Mapa Regional de Oportunidades, crecen, y el resto de la canasta de exportaciones no mineras se mantiene constante de 2014 a 2018.

**Metas de exportaciones no minero-energéticas  
Tolima – 2016-2018  
US\$ Millones**

	2014	2015	2016	2017	2018
Bienes priorizados	0,4	0,3	0,6	0,7	0,8
Resto de la canasta	172,8	156,8	172,8	172,8	172,8
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>173,2</b>	<b>157,0</b>	<b>173,4</b>	<b>173,5</b>	<b>173,6</b>

*Fuente: DANE-DIAN. Mapa Regional de Oportunidades.*

Para 2015 se observa un cumplimiento del 90,6% en la meta total del año.

**Cumplimiento de metas de exportaciones no minero-energéticas Tolima – 2015  
US\$ Millones**

	2015	Meta 2015	% de cumplimiento
Bienes priorizados	0,3	0,5	51,2
Resto de la canasta	156,8	172,8	90,7
<b>Total Expo. no Minera</b>	<b>157,0</b>	<b>173,3</b>	<b>90,6</b>

*Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.*

## d. Acuerdos comerciales

En el Mapa Regional de Oportunidades se identifican los principales destinos con potencial de demanda para los bienes priorizados, especialmente hacia aquellos países o bloques con los que el país tiene Acuerdos Comerciales vigentes.

Para los bienes priorizados de Tolima existe potencial de demanda en los 10 Acuerdos Comerciales vigentes. Se observa que los Acuerdos con mayor cantidad de subpartidas priorizadas son la Unión Europea, Venezuela y Estados Unidos.

**Número de subpartidas con potencial exportador  
Tolima – Acuerdos Comerciales**

Acuerdo	Enfoque		
	Profundizar	Diversificar	Desarrollo
Unión Europea	2	7	37
Venezuela	0	5	40
Estados Unidos	2	5	35
CAN	5	9	24
Canadá	2	7	20
EFTA	2	7	18
México	1	7	15
Mercosur	0	9	4
Chile	1	6	5
Triángulo Norte	0	5	3

Fuente: Mapa Regional de Oportunidades.

## e. Empresas exportadoras

En 2015, se presentó un total de 61 registros de exportadores<sup>2</sup> de bienes no minero-energéticos en Tolima, de los cuales 4 exportaron bienes priorizados, con ventas correspondientes al sector de agricultura.

<sup>2</sup> Se incluyen tanto empresas como personas naturales, de acuerdo al NIT registrado.

### 3. Tolima a la luz del atlas de complejidad económica

#### I. Datlas Colombia

##### Introducción

Datlas Colombia es una herramienta de diagnóstico para que las empresas, los inversionistas y las autoridades de gobierno puedan tomar decisiones que ayuden a elevar la productividad. Contiene información por departamento, área metropolitana y municipio sobre actividad productiva, empleo, salarios y exportaciones. Ofrece criterios para identificar los sectores y las exportaciones con potencial de crecimiento con base en la complejidad económica medidos por el Índice de Complejidad de Producto (ICP) e Índice de Complejidad Económica (ECI), ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización), distancia tecnológica y valor estratégico de una exportación.

#### II. Boyacá según Datlas

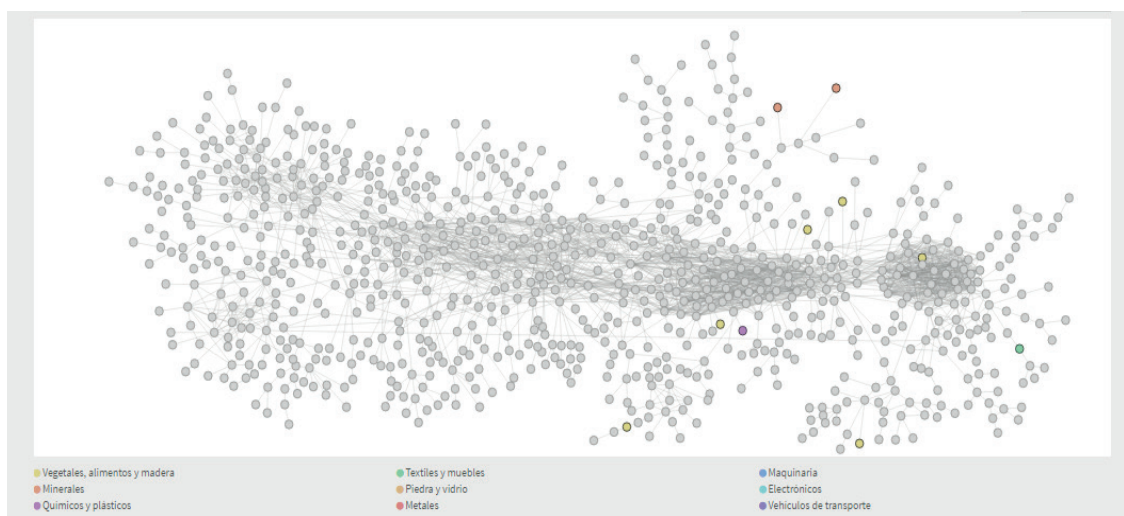
##### a. Análisis exportaciones departamento de Tolima (2014)

Las exportaciones del departamento representaron USD \$948 millones. El grueso de las exportaciones de Tolima para el año 2014 se concentró en Petróleo crudo USD \$677 millones (71%), Café no tostado USD \$ 134,6 millones (14,2%), Aceites de petróleo refinados USD \$ 96 millones (10 %) y Extractos de café USD \$23 millones (2,5%)

##### b. Exportaciones de Tolima desde el espacio del producto (2014)

Se presenta en el gráfico 1, el espacio de productos para el departamento de Tolima. El espacio del producto es una visualización que muestra qué tan similares son los conocimientos requeridos para la exportación de productos. Cada punto representa un producto de exportación en el mundo con partida arancelaria a 4 dígitos (HS4) y cada enlace entre un par de productos indica que requieren capacidades productivas similares. Aparecen con color los productos de exportación que se exportan con ventaja comparativa revelada (o coeficiente de localización) mayor que uno.

**Grafico 1. Espacio del producto para el departamento de Tolima<sup>3</sup>**



<sup>3</sup> Acceso en <http://www.datlascolombia.com/#/location/23/source/products/visualization/similarity/rca?endDate=2014&startDate=2014>

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

238

El análisis del espacio de productos permite identificar 12 productos con ventaja comparativa revelada (VCR) superior 1.

**Tabla 1. Principales exportaciones Tolima (VCR >1)**

Producto	Expor. USD 2014	VCR	Complejidad
Petróleo crudo	676.686.592	8,502996	-3,37702
Café, no tostado	134.637.184	86,41785	-2,42663
Aceites de petróleo, refinados	95.779.064	2,018141	-0,35278
Extractos de café, te o yerba mate	23.256.828	55,9043	-0,45953
Algodón sin cardar	3.942.732	4,885536	-3,09656
Abonos, mixtos	3.825.408	3,066268	-0,80173
Silicatos	1.974.980	43,49131	1,112453
Aves	1.616.760	9,751409	0,692765
Agrios	1.348.055	1,863706	-1,6185
Las demás semillas	1.118.221	3,83393	-2,96154
Plantas medicinales y de perfumería	319.241	1,92794	-2,91633
Otros productos vegetales	265.311	5,661228	-1,99456

### Productos Estrella Departamento del Tolima

Se denominan productos “estrella” aquellos productos en los cuales el departamento de Tolima cuenta con ventaja comparativa revelada superior a 1 ( $VCR > 1$ ) y una complejidad importante ( $PCI > 1$ ). De esta forma se puede inferir que el departamento tiene grandes capacidades productivas desarrolladas en este set de bienes de exportación que pueden ser usados para conquistar nuevos mercados. Así mismo debido a las capacidades productivas ya presentes en la región estos productos pueden ser una base para desarrollar capacidades en productos más complejos.

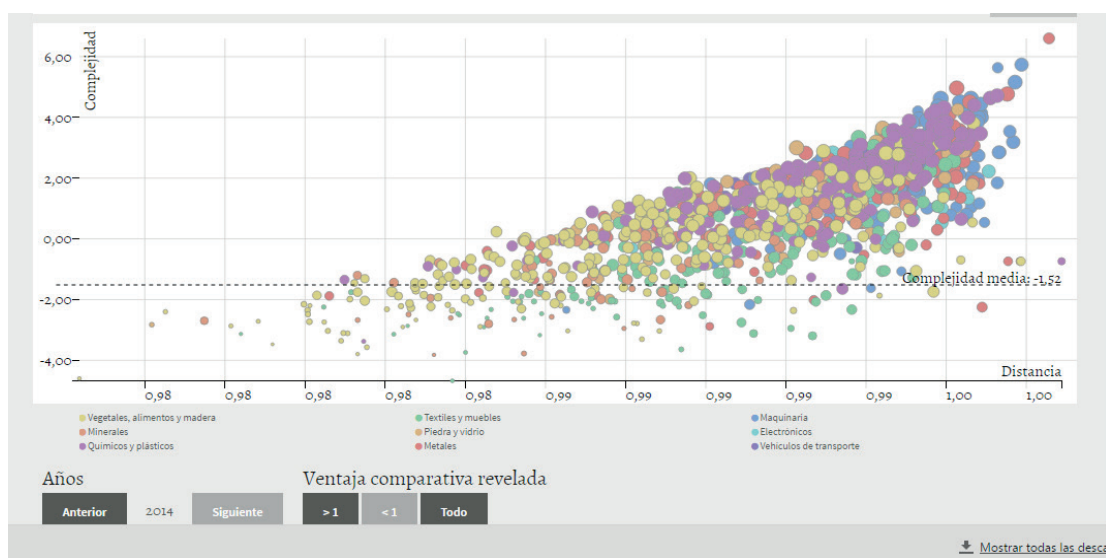
La tabla n° 2 presenta el producto estrella del departamento.

**Tabla 2. Producto Estrella Tolima (Complejidad > 1 VCR >1)**

Producto	Grupo	Expor. USD 2014	VCR	Compl.	Empresa	Tipo de negocio	Principal mercado
Silicatos	Químicos y plásticos	1.974.980	43,5	1,11	AGROMIL S.A.	Agroindustrial desarrollo de fertilizantes con base a Silicato de Potasio	Guatemala

### a. Potencial exportador para el departamento de Tolima (o apuestas estratégicas para el departamento)

Con el fin de generar un ejercicio de prospectiva para el departamento, esta sección estudia productos que aún no alcanzan un nivel de exportación elevado con respecto al comercio mundial ( $VCR < 1$ ) pero que de ser alcanzado generarían para el departamento mejoras en su nivel de complejidad. Estos productos se presentan en el grafico 2.

**Grafico 2. Complejidad, distancia y valor estratégico de las exportaciones<sup>4</sup>.**

Dentro de los productos mencionados anteriormente, se tomó un subconjunto conjunto de productos con las siguientes características: haber generado exportaciones en el 2014, contar un VCR<1, tener una presencia en el departamento, complejidad superior a 0 y mejorar la complejidad del departamento ( $COG > 0$ ). Este set de productos se denomina “apuestas estratégicas” y se presentan en la tabla 3 para Tolima.

Estos productos de exportarse a niveles superiores permitirán aumentan la complejidad exportadora del departamento.

**Tabla 3. Apuestas estratégicas departamento de Tolima**

Categoría	Producto	Compl.	COG	VCR	Posibles Empresas
Piedra y vidrio	Manufacturas de cemento, hormigón o piedra artificial	1,88	1,07	0,54	CASA CONCRETO CONSTRUCCIONES / ARTESANIAS BETANCOURT GARCIA LTDA /
	Artículos de uso doméstico de cerámica	0,87	0,63	0,89	
	Las demás manufacturas de cerámica	1,15	1,08	0,53	
Químicos y plásticos	Abonos, potásicos	0,55	0,63	0,55	PROLUB COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES / AGROMIL S.A.
	Polímeros de propileo	1,01	1,03	0,05	
	Insecticidas, raticidas, fungicidas, etc.	1,30	1,09	0,05	

4 Acceso en <http://www.datlascolombia.com/#/location/23/source/products/visualization/scatter/opportunity?endDate=2014&startDate=2014>

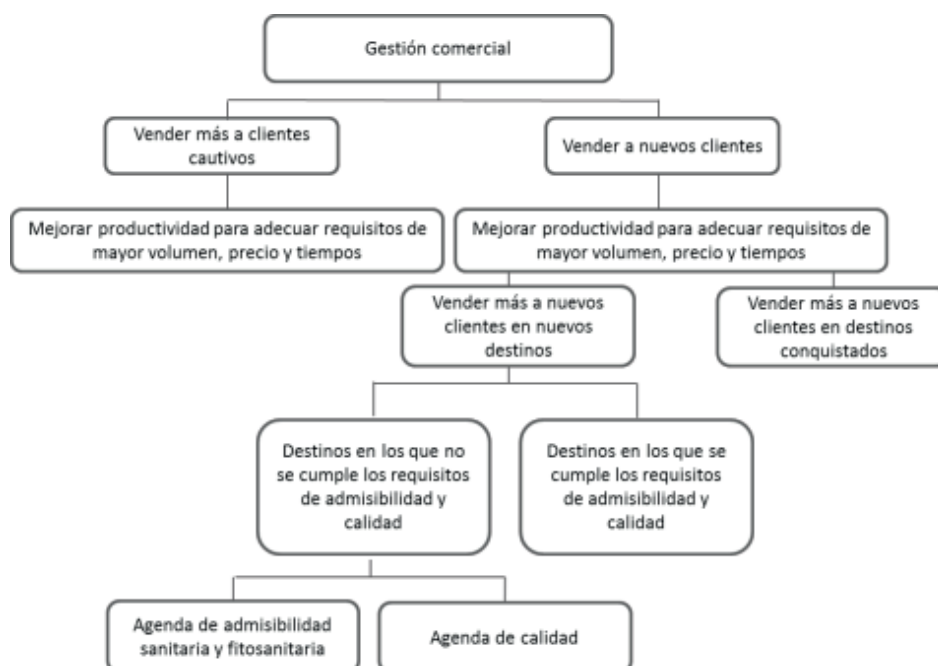


#### 4. Cruce entre priorizaciones del mapa regional de oportunidades y el Datlas Colombia

Cruzando la información señalada por el Mapa Regional de Oportunidades y el DATLAS Colombia, se encuentran dos tipos de estrategias: unas apuestas inmediatas, de impactos a corto y a mediano plazo, y unas apuestas estratégicas con impactos a mediano y largo plazo.

**Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo):** Productos que ya se están exportando desde el Tolima y que para profundizar sus ventas en los destinos ya conquistados o para diversificar los destinos, requieren alguna de estas estrategias, o varias de ellas combinadas:

1. Gestión comercial para vender más a los clientes cautivos en los destinos conquistados.
2. Gestión comercial para conseguir nuevos clientes en los destinos conquistados o en nuevos destinos con demanda.
3. Aumento de la productividad para adecuar las ventas a los requisitos de mayor volumen, tiempos, precio, etc.
4. Adecuación de los requisitos de admisibilidad de los nuevos destinos a conquistar.
  - 4.1. Agenda de admisibilidad sanitaria y fitosanitaria para cumplir los requisitos que imponen los nuevos países a conquistar a través de sus Reglamentos técnicos.
  - 4.2. Agenda de calidad para cumplir con los estándares de calidad que imponen los nuevos mercados (Aunque en la mayoría de casos es el comprador quien exige las Certificaciones de calidad, en algunas ocasiones, los gobiernos exigen Certificaciones de calidad en los Reglamentos técnicos).





### Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo):

Son productos que Tolima aún no exporta pero que puede desarrollar en el mediano y largo plazo.

En este caso, se requiere desarrollar todas las capacidades exportadoras, que incluyen temas de productividad, investigación de mercados, admisibilidad, calidad, adecuación de la operación logística para las exportaciones, promoción.

El siguiente cuadro presenta las apuestas inmediatas y estratégicas:

Sector	Apuestas inmediatas (corto y mediano plazo)	Apuestas estratégicas (mediano y largo plazo)	
		Baja complejidad	Alta complejidad
<b>Agricultura</b>	Frutas y frutos comestibles (maracuya, guayabas, y otros); cítricos (limones)		
<b>Prendas de vestir</b>	Prendas y complementos de vestir, de punto y otros (camisas, pantalones, cazadoras, chaquetas, entre otros)	Prendas de vestir (abrigos, camisas, pantalones, entre otras)	
<b>Textiles</b>	T-shirts y camisetas, de punto, de algodón		
<b>Químicos y plásticos</b>			Abonos, potásicos
			Polímeros de propileo
			Insecticidas, raticidas, fungicidas, etc.
<b>Piedra y vidrio</b>			Manufacturas de cemento, hormigón o piedra artificial
			Artículos de uso doméstico de cerámica
			Las demás manufacturas de cerámica

## 5. Potencial turístico en Tolima

En el departamento actualmente se encuentran identificados 3 productos turísticos:

Turismo de Aventura:	Turismo de Naturaleza	Turismo Cultural:
Parapente	Parque Los Nevados Parque Las Hermosas Jardines Botánicos Fundación Orquídeas del Tolima	Festival Nacional de la Música Colombiana. Ibagué Ciudad Rock Museo Antropológico de Ibagué Cañón del río Combeima Castillo San Juan de la Lagunilla – Ambalema Teatro del Tolima

## 6. Tolima a la luz de otras herramientas

### 6.1. Rutas y Clúster

A continuación se detallan 3 iniciativas clúster apoyadas por el Ministerio e INNpula en el Departamento de Tolima, en el marco del programa Rutas Competitivas:

#### 6.1.1. Hoja de Ruta para la iniciativa Textil Confección:

El Departamento inició la construcción de la hoja de ruta en el año 2013, la cual cuenta con 3 líneas de acción:

1. Formación y profesionalización del talento humano
2. Incorporación de la gestión del diseño al interior de las empresas
3. Mejoramiento en la capacidad productiva y articulación con proveedores

Con esta hoja de ruta se pretende fomentar en la región la formación pertinente y a la medida de los actores locales, acorde con las necesidades empresariales y regionales, para dar el salto cualitativo del talento humano en correspondencia con un mercado conectado con el consumidor, exigente en requisitos y cambiante rápidamente en el tiempo. A su vez, se pretende promover la incorporación del diseño como elemento diferenciador y generador de valor agregado para el sector, a través de la educación, la investigación y la aplicación integrada del diseño, la moda, la comunicación visual y la inteligencia de mercados, para que las empresas locales puedan competir en un segmento de negocio más atractivo.

**Estado.** Cuenta con participación activa del sector público y privado (40 empresas) para el desarrollo de las líneas de acción. Por otro lado, cuenta con el apoyo de la Universidad de Ibagué en la implementación de la hoja de ruta.

#### 6.1.2. Hoja de Ruta para la iniciativa Turismo de Naturaleza en Ibagué:

El Departamento inició la construcción de la hoja de ruta en el año 2013, la cual cuenta con 3 líneas de acción:

1. Preparación de la oferta local de turismo para nuevos mercados.
2. Gestión de comunidades a través del uso de TIC.
3. Cultura del turismo y gestión de ciudadanía.

Con esta iniciativa se busca preparar la oferta local de las empresas prestadoras de servicios turísticos para una demanda dinámica, adecuar y mejorar cada vez más los productos y paquetes existentes y desarrollar nuevas posibilidades de crecimiento. Por otro lado, se abordan temas de personalización del servicio y la respuesta rápida, en tiempo real y por medios virtuales a un consumidor que está cada vez más informado y que elige en función de las opciones hacia dónde dirigirse. Por último, se pretende integrar a la ciudadanía en esta cultura de hospitalidad y amabilidad que hace que el cliente se sienta como en casa y no sólo visite, sino que repita y recomiende a otros la experiencia vivida allí.

**Estado.** Cuenta con participación activa del sector privado (60 empresas) para el desarrollo de las líneas de acción. Existen mesas de trabajo con los empresarios, los cuales destinan tiempo y dinero en la implementación de proyectos. Por otro lado, cuenta con el apoyo de la Universidad de Ibagué en la implementación de la hoja de ruta.

### 6.1.3. Hoja de Ruta para la iniciativa CAFENIX:

El Departamento inició la construcción de la hoja de ruta en el año 2010. La iniciativa apunta a orientar la oferta de cafés del Tolima hacia el negocio de Experiencia Individual, asociado a un conjunto de tendencias de consumo de café más actual y sofisticado –personalización y exaltación de la experiencia de consumo.

Esto se deriva en la aparición del nuevo segmento de negocio dentro de “Experiencia Individual” reconocido como un mercado de cafés de muy alta calidad, la más alta del mercado, que se consume y se compra en cafeterías con ambientación y servicio especiales, y que buscan generar en el consumidor una experiencia sensorial de alto nivel, con diferenciación de los distintos atributos sensoriales (organolépticos) de cada café, según mezclas u orígenes específicos.

Este segmento se orienta hacia una relación directa entre el consumidor y su proveedor, tanto por razones de trazabilidad, como por la garantía de calidad y estabilidad en la consistencia de la materia prima, que hace que precisen trabajar de forma continua con proveedores a largo plazo, estabilizando además los precios.

**Estado.** Cuenta con participación activa del sector privado (120 empresas) para el desarrollo de las líneas de acción. Existen mesas de trabajo con los empresarios, los cuales destinan tiempo y dinero en la implementación de proyectos. Por otro lado, cuenta con el apoyo de la Universidad del Tolima en la implementación de la hoja de ruta. Existe agenda de implementación a partir de las convocatorias públicas y se han implementado o están en curso al menos un 80% de las acciones de dicha ruta.

## 6.2. Cadenas de valor y análisis de desempeño sectorial

El Ministerio y sus entidades adscritas han desarrollado estudios sobre cómo algunos de los productos priorizados en el MARO pueden insertarse mejor en las Cadenas Globales de Valor. De los sectores priorizados para el departamento del Tolima tenemos los siguientes hallazgos, correspondientes al año 2014<sup>5</sup>:

### 6.2.1. Cadena del algodón y las prendas de tejidos planos de algodón

- El valor unitario de exportación de los productos de la cadena se incrementa de acuerdo con el nivel de procesamiento. El valor unitario de los hilados (3,6 US\$/kg a 2014) es superior al valor del algodón (1,9 US\$/kg). El valor de los tejidos es de 12,5 US\$/kg y el de la ropa de tejidos planos es de 37,7 US\$/kg. Esto provoca que el diferencial de valor unitario (precio) entre la ropa de algodón y el eslabón primario sea 19,8 veces mayor por kilo. Dentro del segmento de ropa de algodón, los mayores valores unitarios correspondieron a los asociados con sastres para mujeres, chaquetas y sacos femeninos, vestidos femeninos, chaquetas masculinas y abrigos femeninos.

<sup>5</sup> Cifras a 2014 cuando no se indique el año respectivo.

- La mayor participación de Colombia en esta cadena se encuentra en el eslabón de prendas de vestir de tejidos planos de algodón (77,9%) con exportaciones del orden de US\$ 154,8 millones a 2014.
- La provisión de materia prima, producto semi-acabado y productos acabados está principalmente concentrada en Asia del Sur y Asia Pacífico (cerca del 57% de las exportaciones de la cadena son de estas dos regiones), donde la primera se ubica en el eslabón primario y de bajo nivel de procesamiento, mientras que Asia del Este en productos con mayor nivel de procesamiento o acabados.
- En los mercados atractivos para la Ropa en tejidos planos de algodón se destacan EE.UU., Alemania y Japón.
- Colombia también aparece como un mercado atractivo para los hilados de algodón dado que tiene una balanza comercial negativa y su participación en las importaciones es superior a la media internacional. Esto revela un potencial en la demanda interna que puede ser suplida por la producción nacional.

#### **6.2.2. Cadena de la ropa deportiva**

- Los productos finales como confecciones de ropa deportiva de punto y tejido plano, tienen precios superiores (12,0 US\$/kg) a los de los eslabones con menos procesamiento (filamentos sintéticos 6,38 US\$/kg).
- La producción de ropa deportiva en Colombia se ha enfocado en la fabricación de productos con un alto grado de diferenciación que se determinan por el diseño, el mercadeo y los materiales utilizados.
- Un importante competidor es la región asiática donde la producción es intensiva en mano de obra y se ha enfocado en productos de consumo masivo.
- Sobre mercados atractivos, a nivel regional, se tiene que Norteamérica importó US\$96.512 millones en el último año (36%) y Europa Occidental US\$56.190 millones equivalentes al 21% del mercado. Otras regiones que promueven el crecimiento de este producto a nivel mundial son: Asia Pacífico (US\$55.832 millones equivalentes al 20,8% del mercado y un crecimiento esperado de US\$78.249 millones en 2019) y América Latina (US\$24.844 millones equivalentes al 9,3% del mercado y un crecimiento esperado de US\$31.784 millones para 2019).

#### **6.2.3. Cadena del limón**

- Dentro de la cadena de valor del limón, se valoran mundialmente los productos con un mayor nivel de procesamiento. Por ejemplo, el producto mejor pagado en el año 2014 fue el aceite de lima y limón, con 25,4 US\$/kg, por encima de productos como el jugo de cítrico o los limones frescos.
- En el comercio mundial, Colombia se ubica en el principio de la cadena como un exportador de limones frescos. Como se mencionó, este eslabón tiene un valor bajo a nivel mundial, por lo cual se hace necesario el desarrollo de proceso para esta cadena con el fin de trasladarse a un eslabón con mayor valor, como aceite de lima y limón.

- Para realizar este salto del eslabón primario al eslabón final, bien podría analizarse las experiencias de países de la región como Argentina, el cual ocupa el primer puesto en competitividad exportadora de aceite de limón en la América Latina de acuerdo con el índice de competitividad exportadora.

### 6.3. Recomendaciones de zonificación productiva para Tolima

En el marco del convenio entre el Programa de Transformación Productiva (PTP) y la Unidad de planificación rural agropecuaria (UPRA) se desarrolló desde el PTP el estudio de zonificación de los siete productos identificados en el plan de negocios con mayor potencial de exportación<sup>6</sup> (Papaya, Piña, Cebolla de bulbo, Aguacate Hass, Ají tabasco, Pimentón, Mango, Fresa). Posteriormente se desarrollará la validación en campo de los resultados obtenidos inicialmente para identificar las áreas potencialmente aptas por condiciones climáticas, edáficas, sociales, económicas y ecológicas para la producción de estos productos.

La zonificación para los siete productos agrícolas con fines comerciales en Colombia, escala 1:100.000 orienta a direccionar la inversión del sector agropecuario, identificar y delimitar las áreas con aptitud para el desarrollo de este tipo de cultivo, como base para el desarrollo técnico, ambiental y competitivo de esta actividad.

A continuación se evidencian los resultados por departamento del cruce de información entre la zonificación hortofrutícola con los departamentos que actualmente tienen producción.

a. **Zonificación + Producción:** Productos donde se evidencia un desarrollo departamental actual del cultivo y en el análisis de zonificación cuenta con potencial de producción.

b. **Zonificación:** Productos que cuentan con potencial de producción por el análisis de zonificación pero no se evidencia actualmente un desarrollo de ese producto en el departamento.

c. **Producción Nacional:** Productos que actualmente se producen en el departamento pero que en el estudio de zonificación no evidenciaron una participación relevante.

**\* Productos con alta importancia departamental pero bajo nivel porcentual en la zonificación productiva, se incluyen en la celda de zonificación + producción debido a que se debe validar el valor de la zonificación.**

d. **Plataforma de gestión integral:** Es la central de acopio y aprovisionamiento para comercializar el producto en fresco o transformado, ya sea en el mercado nacional o de exportación. Se identifica la plataforma por producto de acuerdo a la especialización del departamento.

e. **Enfoque mapa de oportunidades:** Análisis desde la herramienta de información que identifica productos y sectores con potencial exportador, se analizan en que enfoque se encuentran los productos a nivel departamental para identificar su potencial.

a. **Profundizar:** Aquellos bienes que pueden aumentar las ventas hacia destinos donde ya

<sup>6</sup> La cebolla de bulbo se identifica para suplir la demanda nacional y bajar las importaciones de este producto.

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

246

están siendo exportados por el departamento.

- b. **Diversificar:** Bienes que desde un departamento ya tiene mercados establecidos, pero que tienen demanda potencial en nuevos.
- c. **Desarrollar:** Bienes que tienen producción departamental, pero que aunque existe demanda potencial, no están siendo exportados.

**Nota:** Los siguientes son los resultados obtenidos de la zonificación productiva siguiendo la metodología de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA; son resultados preliminares y requieren de su validación en las regiones por parte de instituciones y sector privado para un uso adecuado de la información.

DEPARTAMENTO	PRODUCTO			Plataforma de gestión integral	ENFOQUE MAPA DE OPORTUNIDADES		
	Zonificación + Producción	Zonificación	Producción Nacional		Profundizar	Diversificar	Desarrollar
TOLIMA	Aguacate Hass	Ají Tabasco		Mango	Mango	Mango	
	Papaya	Cebolla		Cebolla			
	Mango	Fresa		Piña			
		Piña		Papaya			
		Pimentón		Ají			

RETOS DEL SECTOR	
<b>CULTIVO</b>	Falta de registro de agroquímicos. Bajo uso de tecnología. Falta de asistencia técnica.
<b>COSECHA</b>	Prácticas deficientes.
<b>POST-COSECHA</b>	Mal manejo por frío y transporte.
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	Altos precios locales. Canales de comercialización inadecuados y poco estructurados. Oferta y calidad de la infraestructura y logística deficiente. Industria procesadora poco desarrollada y con problemas de competitividad. Insuficiente desarrollo de la investigación aplicada y adaptada a la industria.
<b>TRANSPORTE</b>	· Deficiencia en infraestructura. · Escasos procesos de exportación.
<b>EXPORTACIÓN</b>	· Exigencia en mercados internacionales. · Poca oferta de plataformas de gestión integral. · Ajustar normativas agrícolas.
RIESGOS DEL SECTOR	
· Producir productos no inocuos.	
· Incremento de problemas fitosanitarios.	
· Reducción de los precios nacionales.	
· Baja competitividad.	
· Cierre de mercados (presencia de plagas, residualidad productos químicos).	

OPORTUNIDADES DEL SECTOR
· Condiciones agrológicas y ambientales favorables - Cosechas a lo largo del año.
· Uso de tecnología: aumento de rendimientos, mejoramiento de la calidad, inocuidad, producción tecnificada.
· Especialización de regiones productoras.
· Mayor demanda de productos hortofrutícolas.
· Economías de escala, organización de productores.
· Incremento de ingresos - mejoramiento de la competitividad.
· Acceso a nuevos mercados – cumplimiento de protocolos fitosanitarios.
· Creación de marca país.
· Fortalecimiento de asociaciones y agremiaciones.

Ver los documentos completos con las 86 variables que componen los estudios de zonificación en: <http://www.maro.com.co/biblioteca/> Filtrar por Tolima.

## 7. Capítulo ciencia, tecnología e innovación

La Gobernación de Tolima firmó el Plan y Acuerdo Estratégico Departamental (PAED) de Ciencia, Tecnología e Innovación el 10 de abril de 2015.

El acuerdo prioriza cinco (5) focos estratégicos: agroindustria, turismo, energía, agua y medio ambiente.

Dichos focos se intervendrán bajo 16 líneas programáticas que hacen referencia a los siguientes temas:

- Formación de talento humano de alto nivel, enfocada a la movilidad para pasantías internacionales e intercambios de investigadores.
- Transferencia de conocimiento sectorial y la producción científica y tecnológica en los sectores productivos pertinentes, fortalecida por la vinculación nacional e internacional de grupos de investigación.
- Infraestructura para la CTel (Bienes habilitantes para la innovación) y la prospectiva tecnológica.
- Incubación de empresas de base tecnológica, la gestión de innovación empresarial y los programas sectoriales de valor compartido para mejorar la capacidad tecnológica y de innovación de Pymes locales.
- La generación de capacidades institucionales en gestión de proyectos y la formación y fortalecimiento de redes al interior del sistema y su entorno.
- Es de resaltar que a excepción de la ruta competitividad de textil – confección, las demás rutas del departamento: café y ecoturismo, se encuentran incluidas en los sectores priorizados por el acuerdo, de tal forma que éste se presenta como un medio de fortalecimiento a las rutas a través de los proyectos que contempla.
- Programa de fortalecimiento de capacidades técnicas y científicas para la generación de conocimiento y desarrollos tecnológicos; transferencia tecnológica a las empresas e impulso de alianzas regionales para la innovación.

- Proyectos de gestión eficiente del agua para el sector agroindustrial mediante implementación de un modelo I+D+I y de aplicación de nuevas alternativas tecnológicas para el manejo de aguas residuales, domésticas e industriales y de residuos sólidos.
- Programa de escalamiento de la productividad para empresas estratégicas con base tecnológica.
- Estrategias para la mejora a los procesos de comercialización de pequeños productores locales.

## 8. Proyectos de regalías

Con corte a 15 de diciembre de 2015<sup>7</sup>, en el departamento se han aprobado 421 iniciativas por valor de \$638.241 millones, concentrados principalmente en proyectos del sector transporte (29% de los recursos), ciencia, tecnología e innovación (12%), cultura, deporte y recreación (11%).

Del sector comercio, industria y turismo se han aprobado 16 proyectos por un valor total de \$47.084 millones (90% corresponde a recursos de regalías), destacando:

***“Desarrollo de ventajas competitivas mediante actividades de I+D+I en ocho cadenas del sector agropecuario en el departamento del Tolima”*** por valor de \$6.432 millones, financiado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, el cual se encuentra en ejecución. El proyecto financia capacitaciones, talleres, desarrollo de proyectos de investigación y transferencia tecnológica.

***“Fortalecimiento de oportunidades para el desarrollo de empresas cafeteras sostenibles en el departamento del Tolima”*** por valor de \$5.894 millones y que se encuentra terminado.

***“Desarrollo de conocimiento para la generación de tecnologías de producción y poscosecha del aguacate hass en el Tolima”*** por valor de \$3.396 millones, financiado con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación y que se encuentra en ejecución. La iniciativa financia actividades para el incremento de la productividad de los frutales mediante procesos de investigación y transferencia de tecnología.

Los proyectos restantes corresponden a iniciativas de sectores del Programa de Transformación Productiva, turismo y capital humano.

## 9. Capacidades del departamento

CIUDAD	ZONA FRANCA
Ibagué	PROMOTORA ZONA FRANCA INDUSTRIAL y LOGISTICA DE IBAGUE S.A.S.

## 10. Convenio RAPE-MINCOMERCIO-PTP

Este convenio se firmó a finales de 2015. Tiene las siguientes líneas estratégicas:

### 1. Articulación institucional

#### 1.1. Análisis sobre el estado de la competitividad del territorio

<sup>7</sup> Base de datos obtenida del link <https://www.sgr.gov.co/SMSCE/MonitoreoSGR/AvancesOCAD.aspx> con corte al 15/12/2015, quienes precisan que “Información reportada por las secretarías técnicas de los OCAD a través del SUIFP-SGR y por las entidades Ejecutoras a través del GESPROY-SGR, cuyo registro es continuo, razón por la cual varía de forma permanente”



- 1.2. Plan para la Competitividad y Proyección Internacional para la región central
- 1.3. Articulación con las Comisiones Regionales de Competitividad y mandatarios departamentales y del Distrito Capital
2. Agroindustria
  - 2.1. Intervención de la cadena logística de abastecimiento y proveeduría
  - 2.2. Selección de productos con mayor potencial de demanda
    - 2.2.1. Mercado Interno (Planes Regionales de Competitividad, Rutas Competitivas). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Propaís
    - 2.2.2. Mercado internacional (Mapa Regional de Oportunidades). Promoción comercial y procesos de asociatividad a través de Procolombia
  - 2.3. Integración con PINEs
  - 2.4. Centro de Desarrollo Tecnológico para el sector agroindustrial
3. Turismo
 

Crear un Circuito turístico para la Región Central y diseñar estrategias de promoción nacional e internacional
4. Emprendimiento
 

Construcción y consolidación de un ecosistema de emprendimiento para la región central.

## 11. Recomendaciones finales de focalización y trabajo articulado

Con el fin de lograr la mayor articulación entre el Gobierno Nacional y el Gobierno departamental de Tolima, nos permitimos poner bajo su consideración la posibilidad de incluir algunos temas de gran interés:

### Temas transversales:

1. Mejora de la productividad empresarial
2. Apoyo a exportaciones no minero-energéticas

### Temas sectoriales:

1. Fortalecimiento de los sectores agricultura, prendas de vestir y textiles.
2. Apoyo a rutas competitivas en marcha: iniciativa Textil Confección, iniciativa Turismo de Naturaleza en Ibagué y la iniciativa CAFENIX:

## PERFILES PRODUCTIVOS DE LOS TERRITORIOS DE LA REGIÓN CENTRAL DE COLOMBIA

250





Bogotá D.C., Av. calle 26 # 59-41/65  
Oficina 702. PBX: (1) 3297380  
[www.regioncentralrape.gov.co](http://www.regioncentralrape.gov.co)



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Cámara  
de Comercio  
de Bogotá

MINCOMERCIO  
INDUSTRIA Y TURISMO



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.



GOBERNACION DE CUNDINAMARCA



GOBERNACIÓN DEL META



GOBERNACION  
DEL TOLIMA