

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico del Departamento del Valle del Cauca - Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Viviana Escobar**

**Diana Milena Estupiñan**

**Fredy Arley Flórez Cruz**

**Eduard Guillermo Gil Muñoz**

**Asesor: Profesor Jorge Benzaquen**

**Bogotá, Agosto de 2015**

## Agradecimiento

Expresamos todo nuestro agradecimiento a nuestro asesor, el profesor Jorge Benzaquen por su dedicación y asesoría; así mismo agradecemos a los profesores Rubén Guevara, Luis Chang, Juan Aguilar y Daniel Guevara quienes dedicaron parte de su valioso tiempo para orientarnos y apoyarnos.

También agradecemos al equipo de personal de apoyo de CENTRUM quienes nos brindaron toda su colaboración para el exitoso desarrollo del presente trabajo de grado. Por último agradecemos al grupo de estudio por su disciplina y dedicación y aportes a nuestro aprendizaje conjunto.



*A Dios por sus infinitas bendiciones, a mi mamá y a mis tíos, Amparo y Luis Alfonso que han sido mi apoyo incondicional y a mis primos Andrés e Islene quienes me han dado todo el amor de hermanos siempre.*

*Viviana Escobar*

*A Dios por permitirme escalar un peldaño más en mi preparación profesional, a mi familia: Julio, Sebastián y mi bebe Estefanía por su paciencia cuando tuve que ausentarme. Especial agradecimiento a mis padres Alirio y Ofelia por su apoyo en cada etapa de mi vida; y a mi jefe Leo quien me premió al permitirme cumplir este sueño, ser MBA.*

*Diana Milena Estupiñan Arango*

*A mis padres, Octavio y María, a Mayra, y a mis hermanos por su paciencia y apoyo durante estos años.*

*Fredy Arley Flórez Cruz*

*A mis compañeros de tesis por su gran colaboración, a Dios por permitirme vivir esta experiencia y a mi Familia por su apoyo.*

*Eduard Guillermo Gil Muñoz*

## Resumen Ejecutivo

En el presente documento se buscó diagnosticar y plantear la importancia del desarrollo estratégico del Valle del Cauca. Se utilizó información pública y gubernamental para el estudio de las distintas variables que puedan influir en el crecimiento Departamental y que implicarán el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Iniciando con un análisis extenso del entorno para determinar el escenario y con el estudio interno se establece la posición del departamento definiendo intereses y objetivos prioritarios.

Con el uso de las herramientas cualitativas y cuantitativas de análisis se realizaron las matrices de planeamiento estratégico y validación de la estrategia, se plantearon los objetivos estratégicos orientadores para el departamento, desarrollándose un análisis interno y externo, enfocándose principalmente en los aspectos competitivos del mismo, así como aquellos factores claves para su éxito.

Posteriormente se realizó un planteamiento de implementación de las estrategias en sus distintas variantes tanto de corto y largo plazo, con base en los resultados de las matrices y alineados con los objetivos propuestos. Una vez diagramada la implementación se hace necesario un proceso de evaluación y análisis de las estrategias planteadas con el fin de monitorear el desarrollo de las mismas, así como detección de nuevas oportunidades para el mejoramiento del departamento, con la finalidad de consolidar el desarrollo del mismo.

Según este panorama, se estableció la competitividad del departamento del Valle del Cauca como uno de los principales referentes de Colombia en términos de comercio, servicios, calidad de su gente, infraestructura y perspectivas de largo plazo, en prácticas y desarrollo sostenible.

El énfasis en el apuntalamiento de premisas como la transparencia, verticalidad, imparcialidad, con inversiones fundamentales en el crecimiento en infraestructura en todas las variables, la erradicación de la inseguridad, la expansión de las exportaciones y

consolidación del departamento como puerta de conexión al mundo, impulso del departamento como receptor de inversión local y extranjera directa.



## Abstract

In this document it has been sought to diagnose and raise the importance of strategic development of Valle del Cauca. Public and government information, for the study of the different variables that can influence the growth and Departmental involve improving the quality of life of its inhabitants was used. Starting with an extensive environmental analysis to determine the stage and the internal study defining the position of the department interests, and priorities set.

Using qualitative and quantitative analysis tools, matrices for strategic planning and validation of the strategy were made, guiding the strategic objectives for the department, raised develop an internal and external analysis, focusing primarily on the competitive aspects of the department as well as those key factors for success.

Subsequently, an approach to implementing the strategies was conducted in its different variants, both short and long term, based on the results of the matrices and aligned with the objectives. Once diagrammed, implementing a process of evaluation and analysis of the strategies proposed to monitor their development is necessary, as well as detection of new opportunities for improving the department, in order to consolidate its development.

According to this scenario , it was established the competitiveness of Valle del Cauca as one of the key figures of Colombia in terms of trade, services, quality of its people, infrastructure and long-term prospects in practices and sustainable development.

The emphasis in underpinning assumptions as transparency, uprightness, fairness, with key investments in infrastructure growth in all variables, the eradication of insecurity, export expansion and consolidation of the department as connecting door to the world, boost the department as a recipient of local and foreign direct investment.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	vii
Lista de Figuras .....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión Integral .....	
<b>Capítulo I:</b> Situación General del Departamento de Valle del Cauca .....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	15
<b>Capítulo II:</b> Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.2 Visión.....	18
2.3 Misión.....	18
2.4 Valores.....	18
2.5 Código de ética .....	20
2.6 Conclusiones.....	21
<b>Capítulo III:</b> Evaluación Externa .....	22
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones .....	22
3.1.1 Intereses nacionales .....	22
3.1.2 Potencial nacional.....	23
3.1.3 Principios cardinales.....	27
3.1.4 Influencia en el departamento.....	29
3.2 Análisis Competitivo de Colombia.....	30
3.2.1 Condiciones de los factores .....	34
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	40
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad .....	43
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	46

3.2.5 Influencia del Análisis en el Departamento.....	49
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	49
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	49
3.3.3 Fuerzas Sociales, culturales y demográficas .....	62
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas .....	67
3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales .....	70
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	74
3.5 El Departamento y sus Competidores.....	75
3.5.1 Condiciones de la demanda del Departamento.....	76
3.5.2 Condiciones de los factores del Departamento.....	76
3.5.3 Estrategia estructura y rivalidad para el Departamento.....	78
3.5.4 Sectores relacionados y de apoyo en el Departamento.....	78
3.6 El Departamento y sus Referentes.....	79
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	
.....	79
3.7.1 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	79
3.7.2 Matriz de perfil referencial (MPR).....	82
3.8 Conclusiones.....	84
<b>Capítulo IV: Evaluación interna.....</b>	<b>86</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	86
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	86
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	90
4.1.4 Recursos Humanos (H).....	109
4.1.6 Tecnología e investigaciones y desarrollo (T).....	121
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos .....	123

4.3 Conclusiones.....	123
<b>Capítulo V: Los Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción .....</b>	<b>126</b>
5.1 Intereses del Departamento del Valle del Cauca .....	126
5.2 Potencial del Departamento del Valle del Cauca .....	131
5.3 Principios Cardinales del Departamento del Valle del Cauca.....	131
5.4 Matriz de Intereses del Departamento del Valle del Cauca.....	132
5.5 Objetivos de largo plazo .....	133
5.6 Conclusiones.....	134
<b>Capítulo VI: Proceso Estratégico .....</b>	<b>136</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	136
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	136
6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) .....	139
6.4 Matriz Interna Externa.....	140
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	142
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	143
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	145
6.8 Matriz de Rumelt .....	146
6.9 Matriz de Ética.....	150
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	152
6.11 Matriz de Posibilidades de Competidores .....	153
6.12 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	154
6.13 Conclusiones.....	154
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>156</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	156
7.2 Políticas de la Estrategia.....	159

7.2.1 Sector Portuario .....	159
7.2.2 Sector Educación .....	160
7.2.3 Sector Construcción.....	160
7.2.4 Sector Comercio .....	161
7.2.5 Sector Seguridad .....	161
7.3 Recursos del Estado .....	162
7.4 Estructura Organizacional .....	164
7.5 Recursos Humanos .....	165
7.6 Gestión del Cambio .....	166
7.7 Responsabilidad Social y Manejo del Medio Ambiente.....	166
7.8 Conclusiones.....	167
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica</b> .....	168
8.1 Perspectivas de Control .....	168
8.1.1 Aprendizaje interno .....	168
8.1.2 Procesos .....	168
8.1.3 Clientes .....	169
8.1.4 Financiera .....	169
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	169
8.3 Conclusiones.....	171
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Organización</b> .....	172
9.1 Análisis Competitivo del departamento.....	172
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento .....	178
9.2.1 El diamante de la competitividad nacional (Michael Porter 1990) .	179
9.2.2 Identificación de las ventajas competitivas del Valle de Cauca .....	186
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización	186

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .	187
9.5 Conclusiones.....	187
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>189</b>
10.1 Plan Estratégico .....	189
10.2 Conclusiones.....	196
10.3. Recomendaciones .....	198
10.4 Futuro del Valle del Cauca .....	199
Referencias.....	201



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Principales indicadores económicos de Colombia del 2000 al 2013</i> .....	8
Tabla 2. <i>Participación de las exportaciones hacia países con acuerdo vigente 2013</i> .....	9
Tabla 3. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	23
Tabla 4. <i>Factores de competitividad en el país</i> .....	31
Tabla 5. <i>Factores de decisión para hacer negocios en el país</i> .....	32
Tabla 6. <i>Matriz de Análisis Externo EFE</i> .....	77
Tabla 7. <i>Matriz de Perfil Competitivo del Valle del Cauca</i> .....	81
Tabla 8. <i>Matriz de Perfil de Referencia para El Valle del Cauca</i> .....	82
Tabla 9. <i>Ferías y Fiestas departamento del Valle del Cauca</i> .....	95
Tabla 10. <i>Distribución porcentual por grupos étnicos Valle del Cauca, Buenaventura y Cali</i> .. .....	113
Tabla 11. <i>Tasa de desempleo según departamento 2012 -2013</i> .....	115
Tabla 12. <i>Principales indicadores del Valle del Cauca del mercado laboral</i> .....	116
Tabla 13. <i>Número de programas de pregrado acreditados de alta calidad</i> .....	118
Tabla 14. <i>Proyectos del Inversión 2012-2015 Departamento Administrativo TIC gobernación del Valle del Cauca.</i> .....	119
Tabla 15. <i>Matriz evaluación de factores internos (MEFI)</i> .....	124
Tabla 16. <i>Intereses del Departamento</i> .....	133
Tabla 17. <i>Matriz FODA del Valle del Cauca</i> .....	137
Tabla 18. <i>Matriz PEYEA del Valle del Cauca</i> .....	138
Tabla 19. <i>Factores internos y externos de los principales sectores</i> .....	141
Tabla 20. <i>Matriz de Decisión Estratégica (DE)</i> .....	144
Tabla 21. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Valle del Cauca</i> .....	147
Tabla 22. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (continuación)</i> .....	148

Tabla 23. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (continuación)</i> .....	149
Tabla 24. <i>Matriz de Rumelt para El Valle del Cauca</i> .....	150
Tabla 25. <i>Matriz de Ética para el Valle del Cauca</i> .....	151
Tabla 26. <i>Clasificación de estrategias para el Valle del Cauca</i> .....	152
Tabla 27. <i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i> .....	153
Tabla 28. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	155
Tabla 29. <i>Políticas de plan estratégico Valle del Cauca</i> .....	163
Tabla 30. <i>Asignación de recursos departamentales</i> .....	163
Tabla 31. <i>Tablero de control balanceado del Valle del Cauca</i> .....	170
Tabla 32. <i>Clasificación de departamentos por etapas de desarrollo</i> .....	173
Tabla 33. <i>Clasificación general y por factores</i> .....	174
Tabla 34. <i>Clasificación factor condiciones básicas</i> .....	175
Tabla 35. <i>Clasificación factor eficiencia</i> .....	176
Tabla 36. <i>Clasificación factor sofisticación e innovación</i> .....	177
Tabla 37. <i>Índice de Competitividad Mundial</i> .....	178
Tabla 38. <i>Valoración de las condiciones de los factores</i> .....	183
Tabla 39. <i>Estrategia, estructura y rivalidad del sector</i> .....	185
Tabla 40. <i>Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026</i> .....	190
Tabla 41. <i>Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026 (continuación)</i> .....	191
Tabla 42. <i>Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026 (continuación)</i> .....	192
Tabla 43. <i>Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026 (continuación)</i> .....	193
Tabla 44. <i>Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026 (continuación)</i> .....	194

## Lista de Figuras

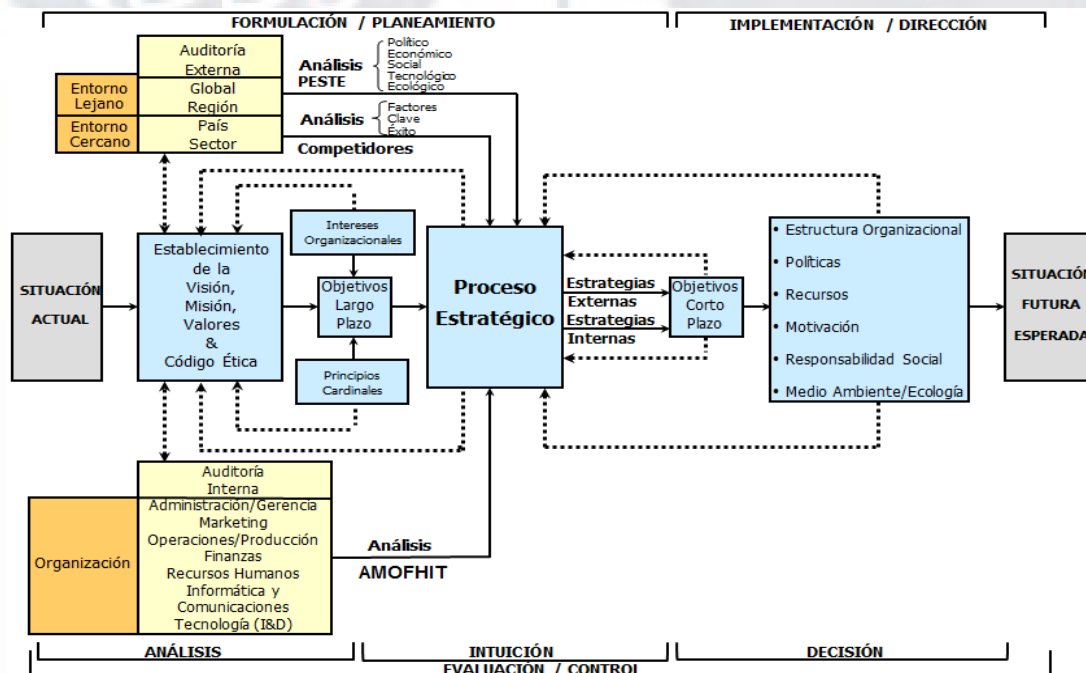
<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....	
<i>Figura 1.</i> Mapa político de Colombia.....	2
<i>Figura 2.</i> Regiones y países seleccionados: crecimiento del producto interno bruto, 2007-2015.....	4
<i>Figura 3.</i> América Latina y el Caribe: tasa de crecimiento del PIB, 2014.....	6
<i>Figura 4.</i> Mapa geográfico de los CIVETS.....	7
<i>Figura 5.</i> Tasas de analfabetismo de las persona de más de 15 años. ....	10
<i>Figura 6.</i> Departamento del Valle del Cauca. ....	14
<i>Figura 7.</i> División departamental. ....	14
<i>Figura 8.</i> Evolución del PIB en Colombia. ....	33
<i>Figura 9.</i> Informalidad laboral en las 13 principales ciudades.....	37
<i>Figura 10.</i> Productividad de mano de obra Latinoamérica 2014. ....	37
<i>Figura 11.</i> Participación porcentual de los sectores institucionales.....	38
<i>Figura 12.</i> Tasas de interés del Banco de la República. ....	40
<i>Figura 13.</i> Demanda de energía en Colombia. ....	41
<i>Figura 14.</i> Contribución de gasto de consumo final de los hogares por grado durabilidad. ...	42
<i>Figura 15.</i> Colombia Séptimo país más desigual del mundo. ....	51
<i>Figura 16.</i> Inflación Colombia marzo año a año. ....	56
<i>Figura 17.</i> Participación porcentual en el PIB Nacional año 2011p. ....	59
<i>Figura 18.</i> Estructura PIB por sectores Valle del Cauca y Colombia. ....	61
<i>Figura 19.</i> Flujo de IED en Colombia 2004 - 2014 I Sem (US\$ millones).....	61
<i>Figura 20.</i> Tendencia y número de hogares en Colombia.....	64
<i>Figura 21.</i> Concentración demográfica de población en Colombia por regiones. ....	64
<i>Figura 22.</i> Producción Colombiana de Café en los últimos 25 años.....	73

<i>Figura 23.</i> Diagrama de posicionamiento por factores de Departamentos comparados por Perfil Competitivo.....	81
<i>Figura 24.</i> Diagrama de posicionamiento por factores de departamentos y regiones comparados por Perfil Referencial.....	84
<i>Figura 25.</i> Organigrama Gobernación del Valle del Cauca.....	87
<i>Figura 26.</i> Proyectos aprobados SGR región pacífico (FDR & FCR) para el Valle del Cauca vigencias 2012, 2013-2014.....	89
<i>Figura 27.</i> Recursos de regalías municipales inversión por sectores.....	90
<i>Figura 28.</i> Ocupación Hotelera (%) por departamentos ene - nov 2012/2013.....	92
<i>Figura 29.</i> Pasajeros (miles) movilizados por principales Aeropuertos - ene/nov 2011/2013.....	93
<i>Figura 30.</i> Deportes y Actividades en la naturaleza.....	93
<i>Figura 31.</i> Carreteras, municipios, ríos y aeropuertos del departamento.....	98
<i>Figura 32.</i> Tasas de cobertura en servicios públicos de los principales municipios del Valle del Cauca.....	100
<i>Figura 33.</i> Distribución del PIB 2012 del Valle del Cauca.....	102
<i>Figura 34.</i> Comparativo de porcentaje de crecimiento de la producción industrial en principales regiones.....	102
<i>Figura 35.</i> Dinámica de crecimiento del PIB Valle del Cauca.....	106
<i>Figura 36.</i> Dinámica de crecimiento del PIB Valle del Cauca versus PIB nacional (2001-2010).....	107
<i>Figura 37.</i> Tasa de desempleo Nacional - Valle del Cauca 2001 -2013.....	114
<i>Figura 38.</i> Graduados por nivel de formación en el departamento del Valle del Cauca 2001-2010.....	115
<i>Figura 39.</i> Graduados entre 2001 y 2010 por área de conocimiento Valle del Cauca.....	117

<i>Figura 40.</i> Vector PEYEA del Valle del Cauca .....	138
<i>Figura 41.</i> Matriz de BCG para el Valle del Cauca .....	139
<i>Figura 42.</i> Matriz IE del Valle del Cauca.....	140
<i>Figura 43.</i> Matriz GE del Valle del Cauca .....	143
<i>Figura 44.</i> Distribución de recursos por sector. ....	164
<i>Figura 45.</i> Organigrama Gobernación del Valle del Cauca. ....	165
<i>Figura 46.</i> Nuevo organigrama Gobernación del Valle del Cauca. ....	165
<i>Figura 47.</i> Estructura del IDC 2014. ....	172
<i>Figura 48.</i> Datos generales departamento del Valle del Cauca.....	179
<i>Figura 49.</i> Diamante de la competitividad nacional.....	179
<i>Figura 50.</i> Condiciones de los factores. ....	180

## El Proceso Estratégico: Una Visión Integral

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.



*Figura 0.* Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Departamento de Valle del Cauca

### 1.1 Situación General

La superficie de Colombia es de 2'129,748 km<sup>2</sup> y está ubicada en la zona noroccidental de América del sur rodeada por el océano atlántico y el océano pacífico. Es límite con los países de Venezuela, Brasil, Perú, Ecuador y Panamá (Ver Figura 1). Según cifras del censo de julio 2011, cuenta con 45'239,079 millones de personas y en el 2014 ronda los 47'000,000 millones de habitantes (“Departamento Administrativo nacional de Estadística: DANE,” 2013). El Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE es para Colombia una de las principales fuentes de datos e información acerca de cómo va el país en temas demográficos, económicos, políticos, sociales, departamentales entre otros y es común utilizarlos como fuente de información por ser confiable y estar actualizada.

Colombia hace parte de organizaciones internacionales como Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, el Grupo Banco Mundial, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), Unasur, la Organización Mundial de Comercio, Mercosur, entre otras (“Ministerio de Hacienda,” 2014).

Según la Constitución de 1991, Colombia está compuesta por 32 departamentos y un Distrito capital. Los gobiernos departamentales se encuentran divididos en tres poderes: la rama ejecutiva, la rama legislativa y la rama judicial. La rama ejecutiva, ejercida por el gobernador departamental es elegida cada cuatro años sin posibilidad de reelección. Cada departamento tiene su propia asamblea departamental, corporación pública de elección popular regional que goza de autonomía administrativa y presupuesto propio según el Departamento Administrativo Nacional De Estadística (“DANE,” 2005).

Las principales ciudades de Colombia por población y actividades económicas son Bogotá con 8 millones de habitantes, Medellín con 2.4 millones, Cali con 2.3 y Barranquilla con 1.3 millones y son las capitales de Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca y Atlántico

respectivamente. Los departamentos con mayor participación en el PIB son: Bogotá, que como capital mide sus indicadores económicos como otro departamento; Antioquia, Valle y Santander; que junto a Meta y Cundinamarca hacen el 65% de la cifra total y permiten focalizar la competitividad del país concentrada en este grupo de regiones (“DANE,” 2013).

La población colombiana tiene diferentes grupos étnicos como afrocolombianos, indígenas en pequeña proporción y la mayoría son blancos o mestizos. Existe población proveniente de Europa, principalmente de España, pero también de Alemania e Italia; además de una fuerte influencia árabe en el norte del país (en la región atlántica), que llegó por el puerto de la ciudad de Barranquilla. También llegaron judíos desde Polonia, Lituania, Ucrania y Alemania. Actualmente hoy siguen inmigrando hacia el país desde Venezuela, Estados Unidos, Ecuador, España e Italia entre los más importantes.



*Figura 1.* Mapa político de Colombia.

Tomado de “Mapas de Colombia” por Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), 2014.

Recuperado de [http://geoportal.igac.gov.co/mapas\\_de\\_colombia/IGAC/politicoseg.pdf](http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/IGAC/politicoseg.pdf)

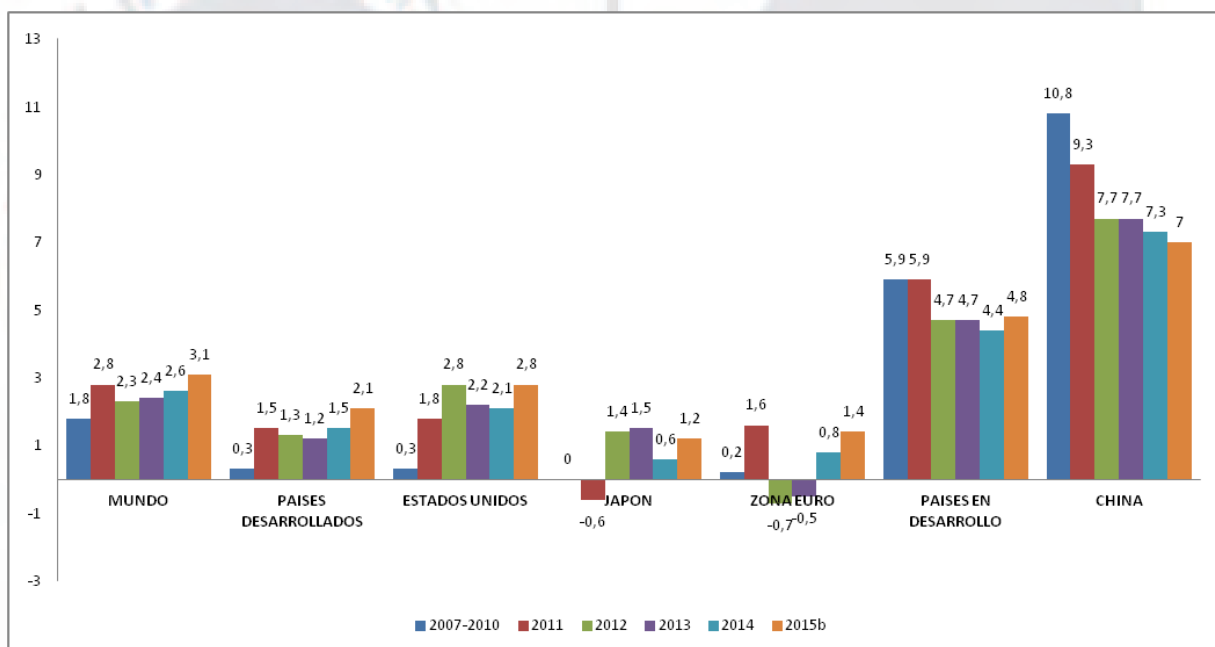
El mapa muestra la división del país en 32 departamentos y 1 distrito capital. El sistema político de Colombia responde a la democracia bajo la constitución del 4 de julio de 1991 bajo un poder ejecutivo, un poder legislativo y un poder judicial. En el poder ejecutivo está el presidente y el vicepresidente que son elegidos bajo elección popular, el legislativo tiene senado y cámara de representantes y el judicial lo conforman las cortes, los consejos y la fiscalía general de la nación. El presidente durante el periodo 2010-2014 y 2014-2018, Juan Manuel Santos Calderón, fue elegido por voto público en el 2010 y reelegido en el 2014.

Durante los años recientes la economía mundial ha mostrado giros inesperados en donde los países emergentes han superado las expectativas. En el primer trimestre del año 2014 el PIB Colombiano se expandió a una tasa anual de 6.4%, superior a lo registrado en el último trimestre de 2013 (5.3%), y por encima de lo esperado por el mercado y por el equipo técnico del Banco de la República (Informe Banco de la Republica, 2014, p 18). A diferencia de países desarrollados donde los crecimientos fueron alrededor del 2%. “La tasa de crecimiento mundial aumentó al 2.6% en 2014, en comparación con un 2,4% registrado en 2013. Los países desarrollados han mostrado una dinámica de crecimiento diferenciada, en la que se destaca el Reino Unido, cuya economía se expandió un 3.1% en 2014, frente a un 1.7% en el año anterior” (“CEPAL: Comisión Económica para América Latina,” 2014, p. 7).

La situación de China, que afecta directamente muchas otras economías, por considerarse la *fábrica del mundo* y el *consumidor de commodities del mundo*, tampoco es alentadora, pues ha pasado de un crecimiento anual del PBI de dos dígitos para llegar a un 7% (CEPAL , 2014, p.7) (Ver Figura 2). Durante el 2014 el producto interno bruto de América Latina registró 1.1% de crecimiento, cifra que se redujo del año pasado y ha sido uno de los más bajos en los últimos años debido al comportamiento de las economías de algunos países que arrojan cifras negativas “A su vez, registraron contracciones las economías de la Argentina (-0.2%), Santa Lucía (-1.4%) y Venezuela (República Bolivariana

de) (-3.0%)” (“CEPAL,” 2014, p. 8). Estos países que han elegido un gobierno de izquierda denotan una decadencia de sus economías y restricción a competir a globalmente afectando la región latino americana y del Caribe como lo describe la CEPAL en sus informes.

En la figura 2 se puede observar la evolución del PIB entre 2007 y 2015 en Estados Unidos, Japón, Países en desarrollo, China, así como del Mundo, demostrando la tendencia a nivel mundial que logra expresar la proyección de los años venideros que se esperan no discrepen demasiado de los recientes marcado por un crecimiento moderado en los países en desarrollo, un comportamiento heterogéneo de países desarrollados de acuerdo a sus propias políticas fiscales y la desaceleración de China demarcan la tendencia de la economía mundial.



*Figura 2.* Regiones y países seleccionados: crecimiento del producto interno bruto, 2007-2015.

Tomado de “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2014,” por CEPAL - Naciones Unidas, 2014. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/noticias/version-completa-del-balance-preliminar-de-las-economias-de-america-latina-y-el-caribe-2014>

De igual manera la figura 3 presenta las tasas de crecimiento del PIB para las economías latino americanas resaltando algunas como Panamá, República Dominicana Bolivia y Colombia por encima del 5%; a la vez que denota la desaceleración de Venezuela,

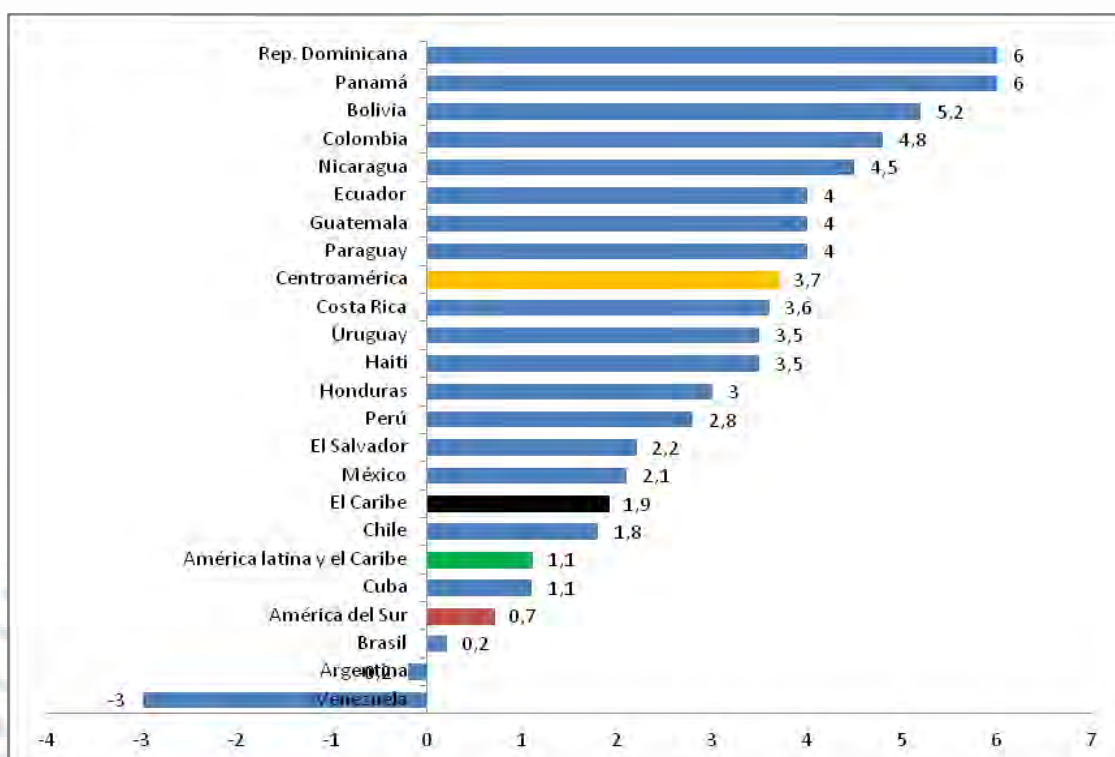
Argentina y Brasil por debajo del promedio del conjunto de países latino americanos (“CEPAL,”2014).

Uno de los hechos económicos en el año 2014 contundente es la baja en el precio del petróleo que desencadenó resultados globales generando un panorama internacional escéptico debido a que para unos países esto representa un mejor abastecimiento del crudo y para otras economías exportadoras representa pérdidas mayores en sus ingresos afectando la balanza comercial. Una de las causas está en la natural ley de oferta y demanda y la guerra de precios y el aumento considerable en la producción de los diferentes jugadores que han mejorado las técnicas de extracción, resultando así más oferentes ante un mismo bien, dejando así en jaque a los antiguos productores que se ven obligados a reducir los precios para competir en ese mercado; por otra parte Estados Unidos está buscando nuevas formas de hacer energía y ha bajado su demanda lo cual conlleva a una desvalorización del producto y por consiguiente ingresos que se dejan de percibir en los diferentes países productores.

Durante la primera mitad de 2014 el precio del petróleo se incrementó levemente (2,7% de diciembre de 2013 a junio de 2014), pero en el segundo semestre sufrió una caída sustancial, con un descenso del 30% entre junio y noviembre. En promedio, la reducción para 2014 se situará entre el 3% y el 4% en comparación con 2013, debido principalmente a un estancamiento de la demanda por parte de la Unión Europea y de China y a la reducción de esta en algunos países emergentes, en un contexto de una oferta estable por parte de los países productores de petróleo, a lo que se añade una mayor producción en los Estados Unidos, proveniente de fuentes no convencionales (“CEPAL,” 2014, p. 15).

Para la economía Colombiana el petróleo es rubro importante en las exportaciones que debido a la baja en precio desfavorece un posible superávit de la balanza comercial. En el 2013 las exportaciones ascendían a 32 mil millones de dólares y en el 2014 bajo a 28 mil

millones según cifras estadísticas (“DANE, 2014”), lo cual representa un decrecimiento del 12.5%.



*Figura 3.* América Latina y el Caribe: tasa de crecimiento del PIB, 2014.

Tomado de “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2014,” por CEPAL – Naciones Unidas, 2014. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/noticias/version-completa-del-balance-preliminar-de-las-economias-de-america-latina-y-el-caribe-2014>

De acuerdo con “Portafolio” (2010), a raíz de su constante crecimiento y progreso el país hace parte de los denominados CIVETS, (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica), considerados países emergentes con alto potencial de desarrollo económico y social (ver figura 4).

Estas economías se perfilan como muy atractivas para inversionistas y su similitud radica en la apertura económica, estabilidad política, bajas inflaciones, un crecimiento del PIB constante en los próximos 20 años. La inflación Nacional se ha logrado controlar a niveles de crecimiento estables que rodean el 3%, para el 2014 fue del 3.6%. De acuerdo a estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (“DANE,” 2014) la balanza Comercial presenta un balance negativo por más de cinco años salvo algunos meses

con cifras positivas, se exporta café, petróleo, flores, productos agropecuarios y mineros así como textiles; sin embargo la llegada de inversión extranjera en el segmento de moda textil desproporciona el intercambio.



*Figura 4.* Mapa geográfico de los CIVETS. Tomado de “CIVETS y BRICS,” por Qué Aprendemos Hoy (QAH), 2014. Recuperado de <http://queaprendemoshoy.com/civets/>

Según datos del “Banco de la república” (2014) la composición del PIB de Colombia se distribuye en; a) servicios un 55.6%; b) industria con 37.8% y; c) agricultura con 6.6%. La economía y el desarrollo del país vienen creciendo de forma sostenible y presentan buenas perspectivas en el corto y mediano plazo, hecho que muestran sus indicadores (ver Tabla 1).

La base de su economía y desarrollo están actualmente equilibrados a diferencia de otros países latinoamericanos que su principal motor de desarrollo es la extracción de materias primas y la colocación en los distintos mercados de sus bienes básicos; en Colombia la fuente de ingresos está representada principalmente por sectores como: la construcción, hidrocarburos, energía y gas, minerales, servicios y comercio.

En menor medida han venido aportando el turismo, sector textil, producción y exportación de flores, café y alimentos (Ver Tabla 2). En el caso del sector manufacturero, se perciben fuertes desequilibrios, resultado de la falta de posicionamiento ante productores de otros mercados, principalmente por la apertura de libre comercio como los tratados de libre comercial o TLC.

Tabla 1

*Principales indicadores económicos de Colombia del 2000 al 2013*

Período	PIB		Consumo final		Formación bruta de capital		Exportaciones		Importaciones	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2.000	284.761		240.946		40.734		45.822		43.878	
2.001	289.539	1,7	245.000	1,7	44.327	8,8	47.110	2,8	47.713	8,7
2.002	296.789	2,5	248.703	1,5	48.504	9,4	45.990	-2,4	47.870	0,3
2.003	308.418	3,9	255.501	2,7	54.429	12,2	49.375	7,4	51.781	8,2
2.004	324.866	5,3	266.562	4,3	61.059	12,2	54.218	9,8	57.100	10,3
2.005	340.156	4,7	277.953	4,3	68.783	12,7	57.316	5,7	63.896	11,9
2.006	362.938	6,7	295.370	6,3	81.981	19,2	62.244	8,6	76.655	20,0
2.007	387.983	6,9	316.105	7,0	92.512	12,8	66.542	6,9	87.422	14,0
2.008	401.744	3,5	327.011	3,5	100.848	9,0	69.522	4,5	96.580	10,5
2.009	403.397	1,7	332.275	1,6	96.886	-3,9	67.544	-2,8	87.744	-9,1
2.010	424.599	4,0	349.303	5,1	104.347	7,7	68.398	1,3	97.260	10,8
2.011	452.578	6,6	368.399	5,5	123.617	18,5	76.438	11,8	118.158	21,5
2.012	470.903	4,0	385.641	4,7	129.282	4,6	81.126	6,1	128.730	8,9
2.013	492.932	4,7	402.437	4,4	135.894	5,1	85.525	5,4	134.587	4,5

*Nota.* Tomado de “Boletín de Indicadores Económicos,” por Banco de la República, Colombia, 2014. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Uno de los temas relevantes para este plan a presentar es revisar la calidad de vida de los colombianos pues de aquí parte toda fuente de progreso, entendiéndose esta como educación, salud, tenencia de vivienda y condiciones de vida de los hogares. Algunos datos a 2013 arrojan que en Colombia hay de tres a cuatro personas por hogar, más del 90% cuenta con energía eléctrica, el acceso a gas natural fue cercano al 60%, el acceso a acueducto es del 88%. En materia de salud se tiene que más personas pueden acceder a algún tipo de atención pública (“DANE,” 2013).

Tabla 2

*Participación de las exportaciones hacia países con acuerdo vigente 2013*

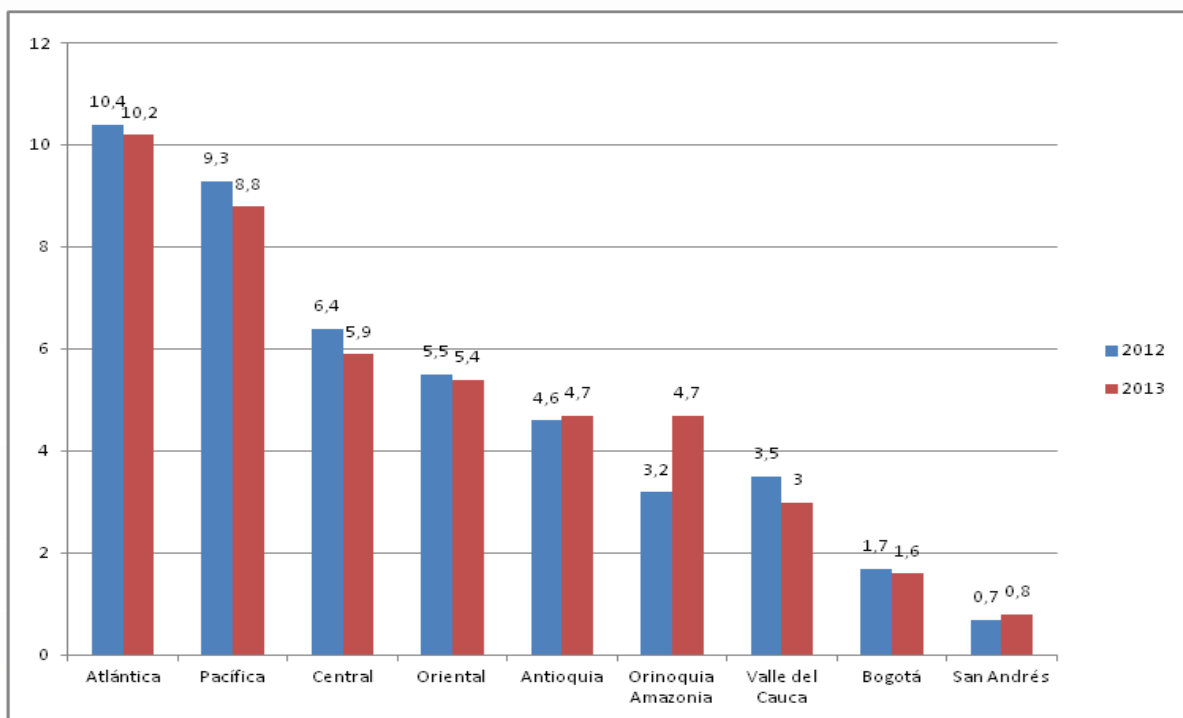
País	Participación%	US\$ Millones
Estados Unidos	46.5%	18,459
Unión Europea	23.4%	9,290
CAN	8.5%	3,392
Venezuela	5.7%	2,256
Mercosur	5.2%	2,065
Chile	4.0%	1,572
Triángulo Norte	2.4%	969
México	2.2%	864
Suiza	1.2%	461
Canadá	1.0%	390
Total de Exportaciones hacia países con acuerdo	100%	39,718

Para el año 2013 , el total de las exportaciones a países con acuerdo estuvo liderado por Estados Unidos , la Unión Europea y la CAN, hacia los cuales se dirigió el 78,4% de estas exportaciones

*Nota.* Tomado de “Seguimiento Acuerdos Comerciales,” por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=7246>

Según el informe de Condiciones de vida DANE (2013) “en el año 2013, el 91.3% de la población colombiana estaba cubierta por el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), con un incremento de 0.7 puntos porcentuales con respecto a 2012.”. La tasa de analfabetismo oscila entre el 2% al 10% en donde Bogotá y San Andrés son los más bajos con 1.6% y 0.8% respectivamente y la costa atlántica y la pacífica las más altas con 10.2% y 8.8% respectivamente como se ve en la figura 5.

En las estadísticas de vivienda propia se muestra cómo la región pacífica y atlántica es donde mayor vivienda propia existe, quedando de último Bogotá lo cual es plenamente entendible dado que la capital tiene el mayor valor de vivienda por metro cuadrado del país.



*Figura 5.* Tasas de analfabetismo de las personas de más de 15 años. Tomado de “Proyecciones de población” por DANE, 2014. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Respecto a la calidad de vida y tenencia de bienes se muestra que el 50% cuenta con electrodomésticos, siendo el televisor el de mayor penetración con el 92% en el 2013. Otros aspectos como acceso a internet y hogares con computador también mejoran para el año del estudio. “La tenencia de computador mostró un incremento al pasar de 38.5% en 2012 a 42.2% en el 2013 y el acceso a Internet aumentó 3.5 puntos porcentuales, pasando de 32.2% en el año 2012 a 35.7% en 2013” según el informe de Condiciones de vida del “DANE” (2013).

Debido a estas diferencias económicas de la población existen problemas sociales que afectan la economía se encuentra el conflicto armado ante una guerrilla que por más de 40 años y un grupo paramilitar algo más reciente, que entre ambos han generado secuestros, muertes, extorsiones, campesinos desplazados y la inseguridad del país en carreteras y pequeños municipios principalmente hacia el sur oriente del país. El origen de estos grupos está en la lucha por la igualdad en las condiciones sociales, por llamados grupos de izquierda;

pero en Colombia para los años 80 crece un nuevo flagelo que se incluye en estas guerras que es la droga; a partir de ese momento se perdieron intereses sociales para pasar a intereses económicos y de poder.

Durante la presidencia de Álvaro Uribe en los periodos presidenciales de 2002 y su posterior reelección en 2006, se fortaleció la llamada seguridad democrática como principal gestión de este presidente, con la cual derrotó varios cabecillas importantes de estos grupos insurgentes ganando así la confianza del pueblo colombiano y militarizando las zonas rojas, como se llamaban los sitios donde permanecía la guerrilla, para evitar o reducir los secuestros masivos a los que este país estaba acostumbrado por décadas. El resultado de la lucha política en contra de las FARC dio como resultado que hacia el 2006 Colombia apareciera en prestigiosas revistas extranjeras como uno de los mejores destinos turísticos, fomentando así el turismo como fuente de ingresos relevante para la economía y eliminando aquel pasado de los años 70 y 80.

Esta oportunidad es aprovechada por empresas nacionales, así como capitales foráneos que pusieron sus ojos en Suramérica, reconociendo su potencial al tener riquezas naturales tan exóticas y atrayendo la inversión extranjera en distintos ámbitos que junto a los diferentes tratados comerciales y globalización han permitido que esta cifra crezca hasta 12 veces en los últimos 20 años. “Por regiones, el 40 por ciento provino de Latinoamérica y el Caribe, el 31.2 por ciento llegó de Europa y el 27.7 por ciento de Norteamérica (Canadá, EE. UU. y México)” (“Periódico El Tiempo,” 2014). Otro dato interesante es que analizada la cifra por países Estados Unidos es casi el 23% del total con la inclusión de empresas como ExxonMobil, Drummond, General Motors Avon, Procter & Gamble por nombrar algunas. A este país le sigue Inglaterra con el 13% y Panamá con el 12.4% de inversión.

Durante el gobierno del presidente Juan Manuel Santos se dio el inicio al proceso de paz el 4 de septiembre de 2012 con un grupo negociador por parte del gobierno liderado por

el ex vicepresidente Humberto de la Calle Lombana y el otro grupo liderado por el jefe guerrillero de las FARC, Iván Márquez (“El País,” julio, 2013). Ambos líderes cuentan con un equipo de consejero que desde la sede definida en La Habana, Cuba, sostienen reuniones para revisar los puntos a negociar por ambas partes para dejar las armas y el cese al fuego que aflige al país.

De acuerdo a los indicadores en materia de economía, capital humano, infraestructura, tecnología, gestión de finanzas públicas y seguridad según los estudios de la CEPAL de 2012, en Colombia los departamentos que se ubicaron como líderes fueron Bogotá y Cundinamarca y Antioquia que por más de una década han ocupado el mismo lugar seguidos de Valle del Cauca, Santander, Risaralda, Atlántico y Caldas en nivel alto; entre los más bajos se encuentran Casanare, Cauca, Nariño y Cesar. En el tema de fortaleza económica los departamentos que más sobresalen son Bogotá como la capital, Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca, Santander y Atlántico dejando por fuera al eje cafetero en este grupo.

Uno de los indicadores de desarrollo y competitividad es la infraestructura debido a que facilita la movilidad entre ciudades, el comercio, el turismo y el crecimiento económico. Los departamentos perfilados como líderes son Bogotá Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca, Caldas, Risaralda, Atlántico, Quindío, y Santander que son los mismos que sobresalen en capital humano y finanzas públicas.

La gran diferencia entre los departamentos que hasta ahora se mantenían como líderes está en la seguridad departamental en donde solo queda como líder Atlántico y Santander, el resto baja de posiciones como Bogotá, Cundinamarca, Quindío, Caldas, Antioquia, Risaralda y está el caso del Valle del Cauca que se ubica en nivel medio alto entre los últimos departamentos más seguros de Colombia. “Entre 2009 y 2012 se observa un aumento significativo en el número de departamentos líderes y una mejoría general de las condiciones relativas de seguridad en todos los departamentos” de acuerdo con el Escalafón de

competitividad departamentos Colombia de “CEPAL” (2013). En la dimensión de modernidad en donde se miden factores para la competitividad como factor humano, ciencia y tecnología, economía y finanzas públicas nuevamente son Bogotá como capital del país, Cundinamarca y Antioquia entre los líderes. Entre 2009 y 2012 Bogotá, Cundinamarca y Antioquia mantienen su liderazgo. Valle del Cauca y Santander se mantienen en el nivel alto, al que ahora asciende Risaralda (“CEPAL,” 2013).

El Valle del Cauca, departamento de Colombia que es objeto del análisis, está ubicado en la Costa Pacífica de Colombia y posee 218 kilómetros de litoral lo que lo perfila como la principal puerta de acceso de y hacia el mercado global. La diversidad cultural y étnica de su población, confluye con el vasto potencial en materia de recursos naturales. En este litoral, se encuentran abundantes recursos hídricos, forestales, pesqueros, turísticos y un porcentaje muy representativo de la biodiversidad del país. La Zona Pacífica Colombiana ha sido catalogada como la segunda, después del Brasil, con mayor biodiversidad en el planeta y la de más alta pluviosidad y horas de exposición solar del mundo, este último dato permite perfilar a la región como importante gestor de desarrollo de tecnologías de producción de energías no contaminantes o erosivas con el medio ambiente (“Invest Pacific,” 2013).

Situado en el suroeste de Colombia, el departamento del Valle del Cauca limita geográficamente por las cordilleras central y occidental. El departamento está dividido en cuatro zonas como se ven en la figura 8: la franja del Pacífico, la Cordillera Occidental, el valle andino del río Cauca, cuyas tierras circundantes son los más fértiles del país, y la cordillera central (“Invest Pacific,” 2013).

La población del departamento para el 2013, se estimó en 4’520,000 habitantes representando el 9.59% de la población Colombiana. El departamento cuenta con una superficie de 22,140 km<sup>2</sup>, que corresponde al 1.9% del territorio nacional y una densidad de población regional de 203.67 habitantes por kilómetro cuadrado (Departamento Nacional de

Planeación: DNP,” 2013). En la Figura 6 y 7 se encuentra la distribución municipal del departamento.



Figura 6. Departamento del Valle del Cauca.

Tomado de “Valle del Cauca, Colombia- América del Sur,” por Colombia-sa, 2013. Recuperado de <http://www.colombia-sa.com/departamentos/valle/valle.html>

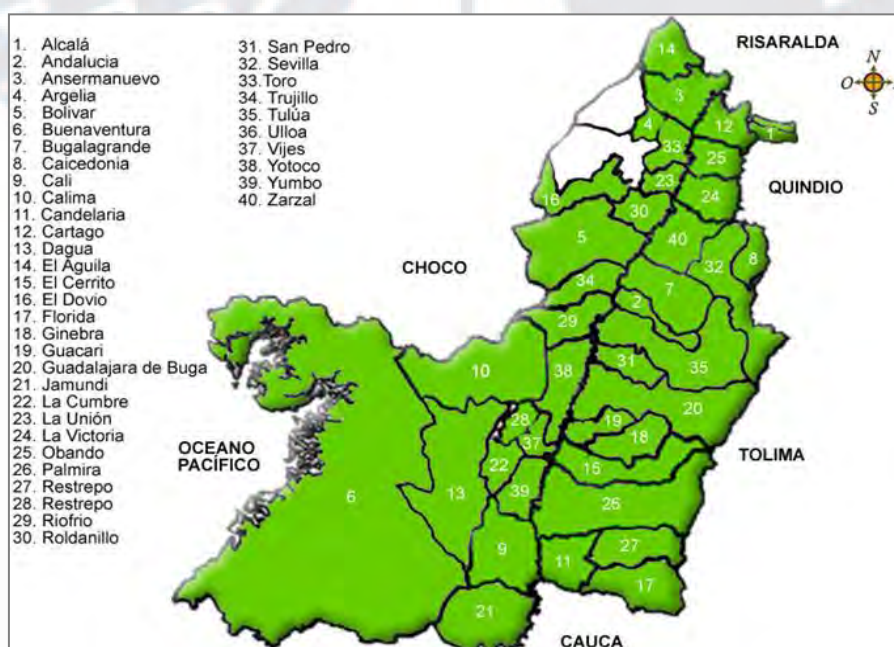


Figura 7. División departamental.

Tomado de “Proyectos del Plan de Desarrollo del Valle del Cauca,” por Oficina Asesora de Prensa y Comunicaciones, 2015. Recuperado de <http://www.elciudadanoenlared.com/2012/11/proyectos-del-plan-de-desarrollo-del.html>

De acuerdo con el “DANE” (2013) el Valle aportó el 9.4% del PIB nacional, siendo la cuarta región con mayor aporte; además la producción agrícola y azucarera, comercio y turismo representan sectores con crecimiento en el último periodo. La primera oportunidad para Colombia es la seguridad; ante un escenario en donde la paz se lograra en el 2015, se podría fortalecer su competitividad. A través de proyectos unidos entre empresa privada y gobierno se pueden establecer mejoras y planes de apoyo psicológico para pequeños grupos víctimas de la violencia y sobre todo en familias que tienen el futuro en sus manos a través de sus hijos. Las alcaldías y gobernaciones pueden dentro de sus planes aterrizar proyectos de protección al ciudadano como cámaras en las ciudades que limiten los atracos, sobornos, robos y muertes de la delincuencia común.

La segunda oportunidad de mejora para la proyección de Colombia es la erradicación de la pobreza, que debe ser trabajada con la gobernación de los departamentos y ser el principal indicador de gestión de un departamento, ya que esta se denota en los indicadores de crecimiento económico regional antes presentados.

Un tercera brecha identificada en la situación actual de Colombia visto como país en desarrollo y emergente, es mejorar la educación que puede ser gestionado a través de disminuir con metas ambiciosas el analfabetismo presentado en los estudios recientes por departamento, el cual abre las puertas a tener cada vez más niveles técnicos y profesionales.

## **1.2 Conclusiones**

Estas oportunidades de mejora para el progreso nacional se ven hoy día afectadas por otro de los flagelos más antiguos y comunes del sistema político, y es la corrupción. Esta es una de las primeras razones de la lentitud en el crecimiento del país pues hoy con facilidad se ve en cargos públicos con acceso a decisiones a personas que están lejos de tener una buena preparación social y académica que por medio de la misma corrupción llegan a cargos de

poder que en vez de luchar por metas comunes buscan objetivos personales de riqueza sin invertir los recursos públicos en temas que mejoren la calidad de vida de los colombianos.

En cada departamento existen fortalezas para aprovechar con el objetivo de unir las oportunidades que cada uno brinda para consolidar un mejor país. Dada la diversidad de regiones con diferentes climas y límites con el mar se pueden definir prioridades para cada uno de acuerdo a su posición frente a la actividad. En el caso de agricultura en la zona central y como parte importante del PIB, representa uno de los principales focos de atención para invertir en mejores técnicas; así como los puertos en las zonas atlánticas y pacíficas o el aprovechamiento de las selvas colombianas para investigar sus bondades o simplemente aportar al medio ambiente. Cada región cuenta con un gran potencial para desarrollar en pro del progreso.

Uno de los primeros requisitos para ver las oportunidades es posicionar en los cargos públicos personas con liderazgo, visión y honestidad, informar al pueblo para que elija con libertad y conocimiento de planes quienes se postulan para liderar los departamentos y las ciudades. A nivel departamental se puede evidenciar quienes han contado con buenos líderes. La Costa Atlántica presenta los mayores niveles de corrupción dejando una zona del país rezagada cuando alcanzó a ser líder en desarrollo. A la capital Bogotá le ha ocurrido el caso contrario y gracias a tres buenos alcaldes la ciudad dio un giro inesperado en temas de conciencia ciudadana que incentivo a un gran número de personas de las demás ciudades a llegar hasta ella para buscar oportunidades de mejora y crecimiento. En otros departamentos también se puede evaluar la gestión gubernamental y alcaldías revisando la posición competitiva del departamento y ofreciendo al ciudadano avances en infraestructura, turismo, agricultura, comercio, seguridad y calidad de vida.

El cubrimiento de brechas que desfavorecen los indicadores macroeconómicos, y el planteamiento de objetivos claros y cuantificables son exigencias para Colombia que se

deben presentar al gobierno para sus agendas de trabajo. Debe quedar explícito en los planes de desarrollo de qué manera enfrentaran los retos para la consecución de mejoras y búsqueda de nuevas oportunidades tanto a nivel departamento como de la nación.



## **Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética**

### **2.1 Antecedentes**

De acuerdo con D'Alessio (2012) las características que debe tener una visión son: (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de dónde desea ir la organización. Así pues se puede plantear el cumplimiento de estas premisas con el establecimiento de visión, misión, objetivos y valores.

### **2.2 Visión**

Ser en 2026 el segundo departamento con mayor aporte al PIB de Colombia fortaleciendo los pilares competitivos, como son el puerto de Buenaventura y la producción de la caña de azúcar; con inversión en tecnología, seguridad y mejores prácticas que permitan exportar a nuevos mercados, generando más ingresos y nuevos empleos que mejoren la calidad de vida de los vallecaucanos y generando crecimiento económico al país.

### **2.3 Misión**

Ser un territorio seguro con bienestar para la población vallecaucana, fortaleciendo la economía a través de programas y proyectos sostenibles con criterio justo, orientados al desarrollo del departamento; velando por la ética administrativa y la participación democrática de organismos nacionales públicos y privados, convirtiéndose en una región atractiva para la inversión extranjera a través de una gestión gubernamental ágil y efectiva.

### **2.4 Valores**

Los valores en la gestión actual del departamento son relevantes con el desarrollo al futuro pero requieren ajuste y complemento acorde con la visión y misión. Así pues, en conjunción con el panorama actual, la gobernación del Valle del Cauca tendrá vigente los siguientes lineamientos en el ámbito de valores:

Honestidad: La Gobernación obra con honradez, honestidad e integridad frente a las demandas del cliente externo e interno. Los servidores públicos de la gobernación del Valle del Cauca cumplen de con sus deberes y obligaciones de manera honesta, respetando el horario y trabajo establecido, manejando de manera eficiente los bienes y recursos asignados, las actuaciones de los servidores públicos, y en especial de los directivos, son transparentes de modo que pueden facilitar la información pertinente para la toma de decisiones intersectoriales. En este mismo sentido, las decisiones que toman los directivos están enmarcadas dentro de la legalidad (“Gobernación del Valle del Cauca,” 2014).

Sostenibilidad: La gobernación del departamento del Valle del Cauca se asegura que sus actividades de cualquier índole garanticen el desarrollo sostenible, y, comprometidos con el crecimiento social de sus habitantes y la preservación de los recursos naturales. Con el apoyo del gobierno central, la inversión extranjera y el sector privado se promueven sinergias y desarrollo sustentable en el largo plazo en los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Transparencia: La Gobernación del Valle del Cauca es una Entidad transparente, dispuesta a ser observada por la comunidad y demás instituciones, fomentando la participación social y el desarrollo de una veeduría ciudadana. Los servidores públicos y en especial, los directivos de la gobernación, toman decisiones como equipo de trabajo y siempre en procura del beneficio del cliente interno y externo. De igual forma, promueven la participación ciudadana y facilitan con respeto el acceso a la información sobre la gestión administrativa que sea requerida por los grupos de interés (“Gobernación del Valle del Cauca,” 2014).

Respeto: La Gobernación del Valle del Cauca respeta y reconoce el pensamiento, diversidad, la experiencia y transparencia de los actos, y decisiones de servidores públicos, comunidad y otras Instituciones públicas. Los servidores públicos de la Gobernación del Valle del Cauca reconocen y valoran el trabajo de sus compañeros, asumen las competencias

propias de su función sin interferir en las de los demás y cuando se presentan diferencias o controversias éstas son superadas por el camino de las soluciones asertivas de resolución de conflictos (“Gobernación del Valle del Cauca,” 2014).

**Confianza:** La Gobernación del Valle del Cauca acepta la crítica constructiva para su mejoramiento continuo y responde ante la comunidad cuando sus acciones u omisiones lesionan el bienestar común. Los servidores públicos sin importar su cargo apoyan el trabajo en equipo para dar respuesta efectiva a los requerimientos institucionales y a las necesidades y expectativas de los grupos de interés; y así mismo, responden por acción u omisión por los hechos en que incurran por sus actos (“Gobernación del Valle del Cauca,” 2014).

**Cumplimiento:** En la Gobernación del Valle del Cauca todas las actividades, proyectos y planes se ejecutan a tiempo, con calidad y a cabalidad para beneficio de la comunidad en general. Los servidores públicos planean y ejecutan las tareas asignadas a su cargo para fortalecer la función pública de la Gobernación del Valle del Cauca. Por su parte, los directivos proporcionan lineamientos y herramientas apropiadas para el buen desempeño de su equipo de trabajo y el desarrollo de la misión, visión y el plan estratégico de desarrollo (“Gobernación del Valle del Cauca,” 2014).

## **2.5 Código de ética**

El Departamento del Valle del Cauca busca garantizar el cumplimiento de su misión y el logro de su visión, centrado en sus valores y asegurando ética y transparencia con todos los públicos. Para ello se tendrá vigente como lineamientos de código de ética:

1. Impulsar la transparencia y responsabilidad en las actividades legales, económicas, sociales, militares y jurídicas en los aspectos públicos y privados.

Los colaboradores de la Gobernación se comprometen con; servir y actuar de forma transparente y alineada con los valores departamentales; manejar la

información de forma ética y responsable; y, promover la cultura de desarrollo y sostenibilidad.

2. El departamento actúa y actuará en todos sus frentes dentro de un marco legal y jurídico que promueva la equidad social y protección del medio ambiente, además de la seguridad de sus habitantes, dirigido a la construcción del bien común.
3. La Gobernación como entidad pública se compromete con actuar de forma proactiva, colaborativa y responsable con la comunidad, los municipios, servidores públicos, el medio ambiente, el sector privado, otras instituciones y los organismos de control.
4. En conjunto con los entes reguladores y divisiones gubernamentales se protegerá y garantizará el uso eficiente y responsable de los recursos públicos. Se combatirán todas las formas de corrupción y se reconocerán las actitudes y comportamientos proactivos y transparentes.

## **2.6 Conclusiones**

El departamento del Valle del Cauca dentro de su estructura define ampliamente sus conceptos de Misión, Visión, Principios y Código de Ética, que se entiende se aplican durante la ejecución de todos sus procesos y proyectos. Basados en la sostenibilidad se asegura que el departamento logrará realizar su visión de forma íntegra y participativa con todos los públicos.

Igualmente la visión, misión, valores y código de ética están orientados al crecimiento departamental y búsqueda de la equidad social, con procura constante del mejoramiento continuo, correcto proceder y sostenibilidad económica social y ambiental complementados por las ideas y filosofía de la actual administración.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

#### 3.1.1 Intereses nacionales

El Gobierno Colombiano establece en su plan de desarrollo la consolidación de aspectos que durante los últimos 50 años han opacado el crecimiento económico y la consolidación de su economía, se destacan algunos temas cuya solución serán el eje fundamental para el futuro de la nación:

- Seguridad y fin del conflicto armado con grupos al margen de la ley
- Lucha contra el narcotráfico y corrupción
- Desarrollo de infraestructura y sector de la construcción
- Acceso público a la salud y educación
- Apertura económica y libre comercio internacional, enfoque de la economía hacia servicios que mantenga la competitividad
- Producción nacional de minerales e hidrocarburos

Considerando que dentro de los principales socios comerciales y políticos se encuentran EEUU, China, Ecuador, Venezuela, Perú, Chile y México, se realiza un análisis de los intereses nacionales y la relación que existe con estos países en la Tabla 3. Adicionalmente se contempla la Unión Europea y Brasil como importantes socios comerciales y políticos.

El mayor interés en el crecimiento nacional sin duda interesa a Estados Unidos. Colombia representa un importante socio comercial y político dentro de Suramérica, además de estar en línea con las políticas antidrogas y contra el terrorismo, aspectos que también importan a Brasil. Ecuador, Perú, Chile y México son actores principales de la mencionada Alianza del Pacífico, que busca la consolidación y comercio internacional entre estos países además del mercado potencial y relaciones con la Unión Europea.

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales*

	Intereses	Intensidad						
		Supervivencia	Vital	Importante	Serio			
1	Seguridad y fin del conflicto armado con grupos al margen de la ley		EEUU Venezuela	* *	Perú Union Europea Ecuador	* * *	Brasil	*
2	Lucha contra el narcotráfico y corrupción		EEUU Brasil	* *	Mexico Perú	* *	Venezuela Union Europea	* *
3	Desarrollo de infraestructura y sector de la construcción				China EEUU Mexico	* * *		
4	Acceso público a la salud y educación						EEUU	*
5	Apertura económica y libre comercio internacional, enfoque de la economía hacia servicios que mantenga la competitividad				China EEUU	* *	Panamá Chile Unión Europea	* * *
6	Producción nacional de minerales e hidrocarburos				Venezuela Nicaragua Perú	** *** **		

\*Común \*\*Neutral \*\*\*Opuesto

Así pues, varios aspectos están en concordancia con los intereses de países de la región. Sin embargo en el ámbito de resolución del conflicto, las diferencias políticas con Venezuela y los diversos impases entre los dos países representan una variable importante del potencial crecimiento de Colombia pues el vecino país era destino de un alto porcentaje de las exportaciones Colombianas de productos de consumo.

Igualmente Colombia, Perú y Venezuela, compiten en el mercado global de producción de minerales e hidrocarburos, y, con las bajas tendencias en los precios internacionales de estos productos en el 2014, la competencia se puede tornar agreste ya que todos dependen altamente de estos bienes dentro de su economía (“Portafolio,” 2014).

Nicaragua es otro actor relevante por la disputa territorial en la zona de San Andrés en el Caribe y su interés en la producción petrolera.

### 3.1.2 Potencial nacional

Dentro de los aspectos que potencian a Colombia como una economía emergente y en desarrollo se destaca primeramente la riqueza en recursos naturales que permite un desarrollo

de la industria minera y de hidrocarburos. Igualmente hay una elevada tasa de fecundidad y juventud de la población en el país. Estos factores son determinantes para el desarrollo y crecimiento de la economía.

La calidad de la mano de obra, carisma, cultura, amabilidad y laboriosidad de la sociedad colombiana destacan a nivel internacional. De acuerdo con “Dinero” (Diciembre, 2014) para la adquisición de bienes y servicios para sectores como la construcción, ya hay un reconocimiento de Colombia como proveedor de calidad y valor agregado.

La ubicación geográfica del país también es un aspecto favorable con perspectiva hacia el futuro pues la localización ecuatorial y el acceso marítimo por los océanos Atlántico y Pacífico permiten divisar un eje de comercio crucial en la región. Adicional la cercanía con el canal de Panamá y ubicación en el continente americano (como puente de conexión de las Américas) representan un atractivo importante de comercio e inversión extranjera.

Según la “Revista Semana” (2013) en Colombia, el aparato militar es uno de los pilares más importantes en la agenda del país debido al conflicto interno con grupos armados al margen de la ley y el narcotráfico. Sólo en el 2013, el dinero invertido en cuestiones militares y defensa ascendió a 25.5 billones de pesos.

Sin embargo, en los últimos años, si bien se han llevado a cabo y se están gestando investigaciones e innovaciones en este campo, el capital de la cartera del Ministerio de Defensa ha estado más encauzado a importar equipos y conocimiento, que a fortalecer esa estructura de investigación e innovación tangible, que para algunos expertos, adentrarían al país por el camino del desarrollo (“Revista Semana,” 2013).

Decisiones políticas, económicas y gubernamentales acertadas ante las coyunturas económicas internacionales también son un hecho destacable que potencia la estabilidad del crecimiento del país; el aumento del índice de confianza influye en el riesgo país lo que convierte a Colombia en un destino preferente para los inversionistas locales y extranjeros,

verbigracia los desarrollos apreciados en distintos orbes de la geografía nacional dan fe del mismo.

Según el “Banco de la República” (2014), el desarrollo de la construcción ha sido una de las ramas más dinámicas de la economía colombiana durante los últimos años, y su contribución a la generación de empleo ha sido significativa, el desarrollo de esta rama de la economía es la que más empleo genera y además es lo que permite dinamizar el aparato productivo.

Así mismo el desarrollo de industria de servicios y BPO están en rápido crecimiento. Colombia cuenta con mano de obra calificada a bajos costos, combinado con una baja inflación y una tasa de desempleo aceptable; de acuerdo con el “Banco de la república” (2014) los indicadores relacionados con la calidad del empleo continuaron mejorando, en especial en lo referente a empleo asalariado y formal.

Según “Procolombia” (2014): En este sentido, Colombia representa una gran oportunidad para inversionistas del sector de servicios, pues cuenta con grandes ventajas competitivas:

- Colombia es el país con la mejor mano de obra calificada en Latinoamérica.
- Colombia se destaca por sus bajos costos salariales. Los analistas financieros, economistas, contadores son los más económicos en la región hasta en un 78% comparativamente.
- Hay más de 150 mil graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales, relacionadas con áreas administrativas e ingenierías.
- Ubicación estratégica: a tres horas de Miami y de Lima, a menos de 5 horas de Ciudad de México, a 5 horas de Santiago de Chile, menos de 6 horas de Nueva York y de Sao Pablo y a 6 horas de Buenos Aires.

De acuerdo con el “IDC: Índice Departamental de Competitividad” (2014) existe un alto potencial de explotación de los recursos naturales y biodiversidad nacional para el país, gracias a la existencia de ecosistemas, paramos, humedales, arrecifes, bosques y en general ecosistemas estratégicos.

Así mismo la oferta hídrica del país es seis veces superior a la oferta mundial y tres veces mayor que la de Latinoamérica (“El Colombiano,” Abril de 2011). Esto quiero decir que Colombia es uno de los países del mundo con mayor cantidad de ecosistemas que producen agua (sin incluir los mares) que podría distribuirse a la población y a la industria.

La mayor riqueza hídrica (ríos, páramos, humedales, cuencas, etc.) está ubicada en las regiones de la Amazonía, Orinoquía y Pacífica. Mientras que en la zona andina y el Caribe, en donde están ubicados los centros urbanos industriales, el recurso es escaso (“El Colombiano,” Abril de 2011).

El tema energético del país es otro asunto relevante, según “Portafolio” (Octubre de 2014) el sector eléctrico está bien preparado. Hay capacidad de generación suficiente para atender la demanda energética en su punto más crítico y hasta el 2019 está asegurado el cubrimiento de la energía; así mismo el país solo consume 9,300 megavatios de los 14,700 que está en capacidad de producir.

Igualmente, con la promulgación de la Ley 1715 del 2014 se espera que la competitividad de las energías alternativas mejore y el país pueda desarrollar proyectos importantes de energía solar, eólica y de biomasa, principalmente. Los precios de los equipos han mostrado reducciones y con los incentivos tributarios, contables y arancelarios que contempla la Ley, seguramente pronto se darán muchos proyectos de generación de estas fuentes renovables (“Portafolio,” 2014, Octubre, p4).

Por último y no menos importante para el desarrollo del país, se prevé hasta 2020, una inversión de 138,000 millones de dólares americanos para proyectos, vías e infraestructura de

Colombia en todas las regiones, complementado por mejoras en las fuentes hídricas navegables y puertos (“Revista Dinero,” 2014).

### **3.1.3 Principios cardinales**

Como aspectos orientadores del desarrollo de la región es indudable una variedad política y económica relevante. En un continente dividido entre gobiernos de izquierda y derecha política, se presentan concordancias y discrepancias entre las prioridades de la región. Sin embargo los orientadores son comunes entre las naciones de América Latina; a) seguridad; b) desarrollo económico y; c) reducción de la pobreza.

Las relaciones políticas internacionales de Colombia están en un buen momento gracias a las negociaciones internacionales de libre comercio, colaboraciones entre países y al posible fin del conflicto armado en Colombia. También se destaca la estabilidad nacional en crecimiento de la economía. Los pilares de desarrollo de la sociedad se basan en las prioridades del gobierno en la cobertura y calidad de la educación, acceso a los servicios básicos, mejoramiento de la seguridad en ciudades y municipios y, fomento al emprendimiento.

De acuerdo con “Razón Pública” (2011) dos elementos se requieren para hacer la evaluación de las relaciones entre Colombia y Venezuela en la primera década del Siglo XXI. De una parte, el análisis del contexto, que tiene que ver con la situación política por la que atravesaron ambos países a finales del siglo pasado y principios del actual, con cambios profundos, que han incidido directamente en la relación binacional. De otra parte, el de la perspectiva, pues si bien en esta última década la relación fue delicada, hay que recordar que históricamente la vecindad entre ambos países ha sido difícil, al punto de que en 1987 se estuvo al borde de una guerra.

Las relaciones entre Colombia y Venezuela han estado marcadas por tensiones, sin que ello implique desconocer momentos importantes de fraterno entendimiento. Como toda

relación entre países vecinos y que comparten una misma historia, hay factores y períodos de cercanía y otros de distanciamiento por problemas difíciles de resolver, como la delimitación fronteriza -aún hoy no está resuelta la disputa por las aguas marinas y submarinas en el Golfo de Venezuela. En la última década ha coincidido los sucesivos gobiernos de Hugo Chávez, en Venezuela, con el de tres gobernantes colombianos -Andrés Pastrana (1998-2002); Álvaro Uribe (2002-2006 y 2006-2010); y Juan Manuel Santos (2010-2014). Sin embargo, buena parte de la década estuvo dominada por Uribe y Chávez, dos presidentes que por sus estilos mediáticos, personalistas y caudillistas, opacaron el tradicional manejo institucional de la relación, que había probado ser exitosa (“Razón Pública,” 2011).

Así mismo con la polarización política de la izquierda Venezolana y centro derecha Colombiana, ha sido inevitable el deterioro de las relaciones políticas y comerciales con Venezuela en los años anteriores, Colombia está en la búsqueda de nuevos socios comerciales para suplir este déficit actual, ya que como se mencionó, este país era destino de un importante porcentaje de la producción nacional y exportaciones. El problema territorial por disputa política con Nicaragua en la zona Caribe de San Andrés es otro aspecto político relevante que ha determinado muchas de las orientaciones del gobierno en temas internacionales.

El conflicto armado con los grupos insurgentes ha sido el principal obstáculo del crecimiento nacional y ha sido el aspecto más determinante en el transcurrir de los gobiernos nacionales de las últimas décadas, ocasionando que los direccionamientos gubernamentales se centren en la defensa territorial y generasen especulaciones en los inversionistas extranjeros. Un posible acuerdo de fin del conflicto, reorientaría las prioridades nacionales ante la reducción de este problema socio-político.

La Alianza del Pacífico es una iniciativa de integración regional creada el 28 de abril de 2011 por Chile, Colombia, México y Perú, cuyos objetivos son; construir, de manera

participativa y consensuada, un área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las Partes, con miras a lograr mayor bienestar, superar la desigualdad socioeconómica e impulsar la inclusión social de sus habitantes y; convertirse en una plataforma de articulación política, integración económica y comercial, y proyección al mundo, con énfasis en la región Asia-Pacífico (“Alianza del Pacífico,” 2013).

En conjunto con Estados Unidos el país ha venido desarrollando un modelo sinérgico de alianzas para combatir el narcotráfico y producción de estupefacientes. Según “El Espectador” (2009), han venido realizándose acuerdos para fortalecer controles antinarcóticos con apoyo logístico y militar de parte de Estados Unidos. La Sección de Asuntos Narcóticos de la embajada de Estados Unidos en Colombia, junto a las fuerzas armadas nacionales ha hecho esfuerzos para compartir con las autoridades de otras naciones la experiencia en el combate al tráfico de drogas local. Esto complementado por el hecho que Centroamérica, se considera la zona de paso de un 60 por ciento de la droga que va hacia Estados Unidos.

#### **3.1.4 Influencia en el departamento**

Según el momento actual del país están altamente correlacionados los intereses y políticas de los departamentos que el crecimiento nacional. El Valle del Cauca al ser la cuarta región con mayor relevancia en el desarrollo económico y social y al estar estratégicamente posicionado comercial y geográficamente requiere aportar a la consecución de los intereses del país en materia de seguridad y prosperidad.

Si Colombia lleva a cabo sus intereses nacionales, esto tiene una incidencia positiva dentro los objetivos a implementar en el departamento, facilitando la ejecución en menor plazo de las propuestas. En resumen; el libre comercio fomenta el desarrollo portuario y del sector de infraestructura y transporte; la orientación a servicios impulsa los centros

tecnológicos y logísticos actuales y futuros. La resolución del conflicto implica mayor oportunidad de uso de tierras y reducción de la criminalidad, además de mejorar la calidad de vida de la población y acceso de la inversión extranjera.

El Valle del Cauca no se ve afectado mayormente por los conflictos políticos internacionales con Venezuela y en menor medida con Nicaragua, pues la base de su economía poco tiene de injerencia con estos países. Adicionalmente la premisa de defensa territorial está en línea con las necesidades del departamento de reducir sus problemas de seguridad.

### **3.2 Análisis Competitivo de Colombia**

La capacidad de los países para desarrollarse depende de sus habilidades y cualidades de adaptabilidad al entorno y Colombia no es la excepción a esta premisa. El país viene fortaleciendo sus capacidades productivas apoyándose en aquellos sectores que estimulan su desarrollo y generan valor en el tiempo, algunos sectores como: la construcción, servicios, minería, petróleo y comercio, están impulsando la economía con crecimiento estable y sostenido durante la última década, llevando el PIB a valores de crecimiento por encima del 4%.

De acuerdo con “Razón Pública” (2014) el país presenta un panorama interesante y con tendencia a la mejora en términos de competitividad como se ve en la Tabla 4, comparativamente con el mundo. El escalafón resulta de las calificaciones obtenidas en doce variables (o pilares) y los países se catalogan en tres rangos: a) economías basadas en factores de producción (trabajadores no calificados con bajos salarios y recursos naturales), b) economías basadas en criterios de eficiencia (procesos más eficientes, productos de mejor calidad y mejores salarios) y c) economías basadas en la innovación (mejores salarios, productos más sofisticados, intensivos en conocimiento).

Tabla 4

*Factores de competitividad en el país*

Informe de Competitividad Global 2014 – Colombia

	<b>Clasificación (144 países)</b>	<b>Calificación</b>
1 Requisitos Básicos (40%)	78	4,5
2 Instituciones	111	3,3
3 Infraestructura	84	3,7
4 Ambiente Macroeconómico	29	5,6
5 Salud y Educación Primaria	105	5,2
6 Dinamizadores de la Eficiencia (50%)	63	4,2
7 Educación superior y capacitación	69	4,4
8 Eficiencia del mercado de bienes	109	4
9 Eficiencia del mercado laboral	84	4,1
10 Desarrollo del mercado financiero	70	4
11 Madurez tecnológica	68	3,8
12 Tamaño del mercado	32	4,7
13 Factores de innovación y sofisticación (10%)	64	3,6
14 Sofisticación de los negocios	62	4,1
15 Innovación	77	3,2

*Nota.* Adaptado de “Colombia, competitividad y clima de inversión: ¿avance o estancamiento?” Por Razón Pública, M. Anzola, 2014. Recuperado de <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/8020-colombia,-competitividad-y-clima-de-inversión-¿avance-o-estancamiento.html>

De acuerdo con el análisis del Foro Económico Mundial y el Banco Mundial (“Razón Pública,” 2014) las mediciones en términos comparativos involucran la mayoría de naciones del planeta. Sin embargo las brechas con las economías desarrolladas aún son grandes y varias dimensiones requieren evolución y mejoría para hacer más atractivo el desarrollo económico del país (Ver Tabla 5).

El acelerado crecimiento de la construcción e infraestructura han contribuido con la generación de empleos, acceso a vivienda y consumo de bienes. Según “El País” (2013) la construcción fue el sector que más impulsó el crecimiento económico del Valle del Cauca

con una variación positiva del 25.7 % en el 2013, con un repunte tanto en edificaciones como en obras civiles.

Tabla 5

*Factores de decisión para hacer negocios en el país*

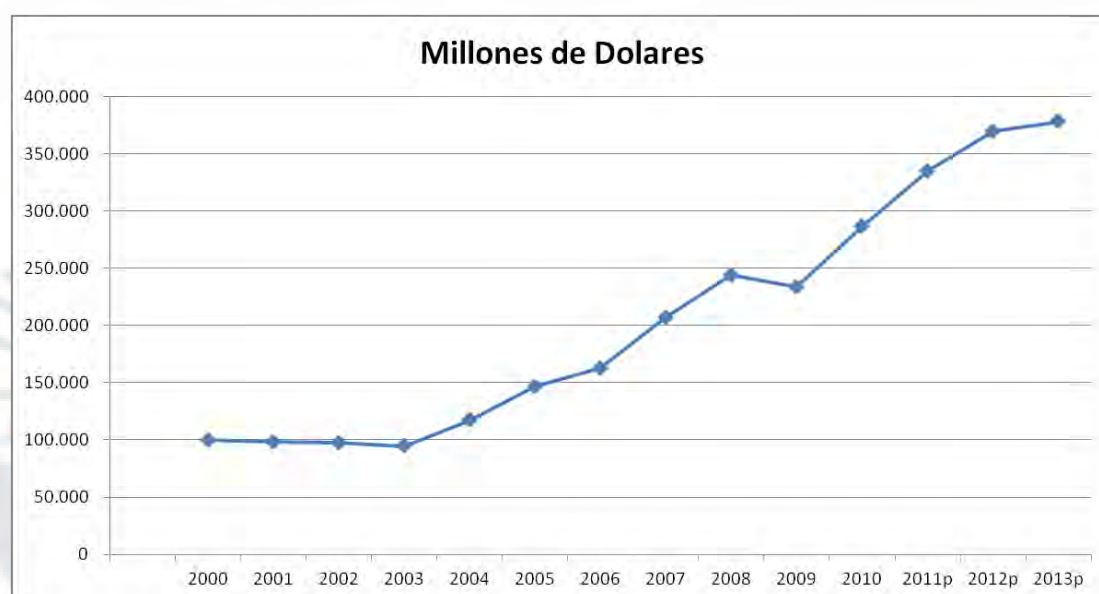
Doing Business Report 2015		
Categoría	Clasificación (189 países)	Percentil
Facilidad para comenzar un negocio	84	44.4
Facilidad para registrar una propiedad	42	22.2
Facilidad para exportar/importar	93	49.2
Facilidad para pagar impuestos	146	77.2
Facilidad para acceder a créditos	2	1.1
Facilidad para obtener permisos de construcción	61	32.3
Facilidad para hacer valer los contratos	168	88.9
Facilidad para obtener electricidad	92	48.7
Protección de accionistas minoritarios	10	5.3
Facilidad para resolver procesos de insolvencia	30	15.9

*Nota.* Adaptado de “Colombia, competitividad y clima de inversión: ¿avance o estancamiento?” Por Razón Pública, por M. Anzola, 2014. Recuperado de <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/8020-colombia,-competitividad-y-clima-de-inversión-¿avance-o-estancamiento.html>

Complementario a esto los ministerios del gobierno nacional vienen tomando decisiones acertadas en contramedida de las crisis económicas internacionales estabilizando las tasas de interés y los flujos de capital. La inversión extranjera directa y los acuerdos de libre comercio, negociados con potencias económicas y países en desarrollo, han procurado globalizar el potencial económico del país.

En relación con América Latina, en los primeros meses del año el crecimiento económico se desaceleró en varios países de la región, como Brasil, Chile y Perú, mientras que en el caso de México la expansión de la actividad real se mantuvo a un ritmo bajo. Colombia fue la excepción, al registrar una expansión en el primer semestre, superior a la esperada y mayor a la observada en el último trimestre de 2013. Las cifras preliminares evidencian que el dinamismo sigue moderándose en Brasil, Perú y Chile (“Banco de la República,” 2014).

De acuerdo con el Informe de la Junta Directiva (“Banco de la República,” 2014) para América Latina la actividad económica estaría afectada por la desaceleración en la demanda externa, el deterioro de los términos de intercambio y el menor aporte del gasto interno a la demanda total. Por estas razones se esperan tasas de crecimiento menores a las observadas durante el período 2010-2012 sin embargo se mantiene la tendencia creciente de la economía (Ver figura 8).



*Figura 8.* Evolución del PIB en Colombia.  
Tomado de “PIB Colombia” por Banco de la Republica, 2014 Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>

En particular, la expansión del PIB continuaría a un ritmo bajo en Brasil, Chile y México, y otras economías como Venezuela y Argentina seguirían enfrentando un deterioro en su actividad real. La excepción a este sombrío panorama son Perú y Colombia. En el caso de Perú, aunque su crecimiento se desaceleró en el primer trimestre, continúa a un ritmo favorable del orden de 5% anual y con crecimiento sostenido en los últimos años. En el caso de Colombia, la expansión de la demanda interna, liderada en especial por la inversión, ayudaría a compensar el debilitamiento de la demanda externa, tal como se observó en el resultado del primer trimestre (“Banco de la República,” 2014).

En cuanto a la competitividad regional se identifica una reducción en la concentración de la actividad constructora del país en los últimos cinco años, que le ha permitido a algunos departamentos, como Santander, Bolívar, Huila, Cundinamarca y Meta, aumentar su participación en el PIB nacional del sector de la construcción, mientras que se redujo para Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca (“Banco de la República,” 2014).

De acuerdo con el “Banco de la República” (2014) también, es llamativa la comparación regional de las actividades que conforman el sector de la construcción. Mientras que para el total nacional la edificación y las obras civiles tienen aproximadamente la misma importancia en el PIB de este sector, en lo regional existen diferencias significativas. Por ejemplo, según cifras para 2012, se destacó la mayor participación de la actividad edificadora en Bogotá, Cundinamarca y Atlántico, mientras que en Santander, Meta y Huila sobresalen las obras civiles. En los casos de Antioquia, Bolívar y Valle del Cauca se mantuvo una distribución más proporcional entre las dos actividades, similar al patrón observado en el total nacional.

Adicionalmente, se destaca el papel de la actividad de la construcción en el empleo, al generar en promedio 633,000 puestos de trabajo durante 2013, lo que representó el 6.2% del total de ocupados. De estos, el 83% se concentró en seis territorios, en su orden: Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico, Bolívar y Santander. Durante 2013 Bogotá fue la única región que redujo su aporte al total de ocupados en este sector (“Banco de la República,” 2014).

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Colombia presenta cierta variedad y ambigüedad en los factores de competitividad. El aspecto negativo más resaltante viene de la mano de la infraestructura vial la cual requiere alta inversión para su desarrollo. El escaso uso del transporte férreo y la alta ventaja competitiva que le permitiría alcanzar al Estado es evidente; aunado a una baja calidad de las

vías terrestres, se dificulta el comercio interno y aumentan significativamente los costos de transporte lo que afecta de sobremanera la competitividad de los productos colombianos en el exterior.

Colombia cuenta con una amplia base de territorio como factor productivo como se ha visto. Los municipios son una entidad territorial organizada administrativa y jurídicamente. Es dirigido por la figura de un alcalde, quien gobierna junto con un concejo municipal; ambas figuras son elegidas por voto popular. Colombia cuenta con 1123 municipios. Ubicados entre la nación y el municipio, los departamentos son encabezados por un gobernador encargado de la administración autónoma de los recursos otorgados por el Estado. Tienen autonomía en el manejo a los asuntos relacionados con su jurisdicción y funcionan como entes de coordinación entre la nación y los municipios. Los administra un gobernador y una asamblea de diputados elegidos en elecciones populares. En Colombia existen 32 unidades departamentales. Los distritos son entidades territoriales con una administración especial. Por su importancia nacional, en Colombia las ciudades de Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Buenaventura llevan este distintivo.

Las provincias son divisiones territoriales intermedias entre departamentos y municipios. En Colombia no es muy común esta figura administrativa. Las entidades territoriales indígenas son gobiernos locales indígenas que ocupan alguna porción departamental o municipal. Por su parte, los territorios colectivos han sido adjudicados a la población afrocolombiana que predomina en la zona Pacífico, permitiéndole organizarse de forma asociativa, comunitaria y empresarial.

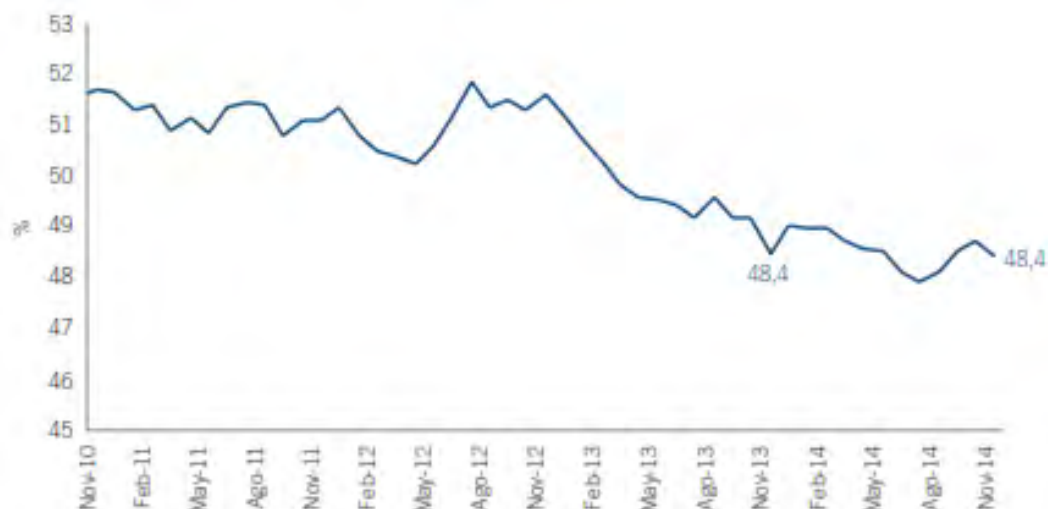
Amplios campos de cultivo, bosques y selvas, agua, carbón, reservas de peces entre otros abundan en el territorio nacional y se distribuyen por toda la nación. Adicionalmente existen muchos otros no renovables como el petróleo o el gas concentrados principalmente en el centro, oriente y norte del país. Según “Oxford Business” (2012) un total de 3.5

millones de hectáreas de tierra arable se encuentra disponible en Colombia; principalmente en los Llanos Orientales del país, las regiones del norte que rodean al río Magdalena y la Altillanura Colombiana, siendo este último lugar identificado por el Departamento de Agricultura de EE.UU. como “la próxima frontera agrícola de Colombia”, citando como potenciales proyectos para la región la producción de maíz, palma de aceite y biodiesel.

La capacidad de capital humano es otro aspecto relevante. Con el crecimiento de la economía se ha venido presentando una reducción del desempleo y una mejor calificación de la mano de obra en Colombia. Hasta en actividades de minería, en las que tradicionalmente hay poco aumento de nuevos puestos de trabajo las cifras mejoraron entre 2011 y 2013. Sin embargo el incremento del PIB genera escaso aumento del empleo de menos calificación (“Portafolio,” 2012).

Las personas con educación superior sí han sabido capitalizar la bonanza de la economía. Los ciudadanos de barrios pobres de las ciudades importantes de Colombia no tienen acceso a un empleo, y, cuando lo logran, es de baja calidad o sin posibilidad de permanencia. Se les dificulta más el tránsito a la formalidad en el mercado laboral; eso genera una brecha y aumenta la desigualdad (“Portafolio,” 2012).

Se necesita que la educación juegue un papel más importante. De acuerdo con “Portafolio” (2012) al país le puede ser difícil causar un impacto social con el crecimiento, por el modelo que se sigue. Aparentemente la política económica no es neutra socialmente. No genera empleo porque se enfoca en las variables macro: tasa de inflación baja, buscando un superávit fiscal del uno por ciento. Según “Fedesarrollo” (2014) la prioridad también debe concentrarse en la eliminación de la informalidad laboral para complementar el mejoramiento de la calidad del recurso humano; en la figura 9 se evidencia esta necesidad.



*Figura 9.* Informalidad laboral en las 13 principales ciudades de Colombia. Tomado de “Informalidad laboral” por FEDESARROLLO, 2014. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/IML-Diciembre-2014.pdf>

En términos de productividad hay bastante debilidad en el país, como se ve en la figura 10, en términos de ingresos anuales generados por trabajador se requiere mayor competitividad (“Fedesarrollo,” 2014).

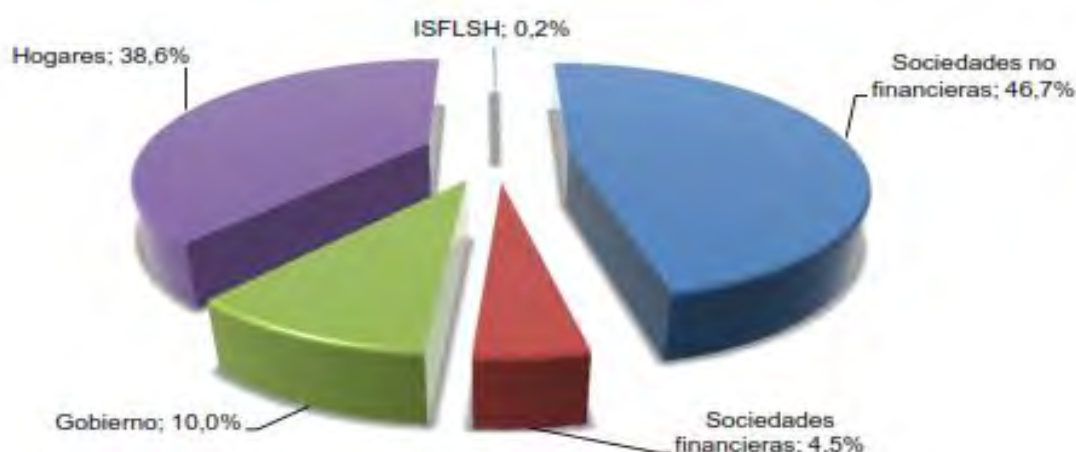


*Figura 10.* Productividad de mano de obra Latinoamérica 2014. Adaptado de “Productividad de mano de obra” por FEDESARROLLO, 2014. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/IML-Diciembre-2014.pdf>

Como ya se ha mencionado los principales sectores productivos de Colombia son los servicios, la construcción, minería y el petróleo. La industria representa otro importante

sector. Sin embargo viene presentando tasas de decrecimiento y desindustrialización por causa de los acuerdos de libre comercio que se han negociado, algunos de estos, sin considerar la competitividad de la producción nacional en los mercados negociados, que no logran conseguir buen posicionamiento por cuenta del costo implícito. Los distintos actores dan impulso económico y empresas sólidas y apreciadas en Latinoamérica destacan por su alta capacidad gerencial.

La constitución sectorial acorde con el total de agregación de valor económico al país se describe en la figura 11 según con la composición de sociedades y entidades financieras, los hogares y consumo de bienes, gobierno e instituciones públicas, no financieras para el caso de empresas privadas, entidades sin ánimo de lucro y organizaciones no gubernamentales (ONG).



*Figura 11.* Participación porcentual de los sectores institucionales.

Tomado de “Participación porcentual de los sectores,” por DANE, 2014. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg\\_base2005/Bol\\_Sec\\_ins\\_serie2000\\_2012prov.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Bol_Sec_ins_serie2000_2012prov.pdf)

En términos de capital el sistema financiero, aun cuando se encuentra en su mejor momento, no debe descansar en seguir desarrollándose para mejorar su eficiencia. El país requiere atención en temas de calidad de salud y educación, así como en la calificación de la mano de obra nacional. No obstante la burocracia y corrupción son una barrera fuerte del desarrollo de la innovación y la ejecución de proyectos e inversiones.

Por el lado de la oferta, podría mantenerse un patrón similar al observado durante el primer semestre, en el cual la construcción y los servicios sociales, personales y comunales alcanzaron el mayor dinamismo (“Banco de la República,” 2014). Para otros sectores, como el comercio, los servicios financieros y los impuestos, también se proyectan tasas de expansión significativas.

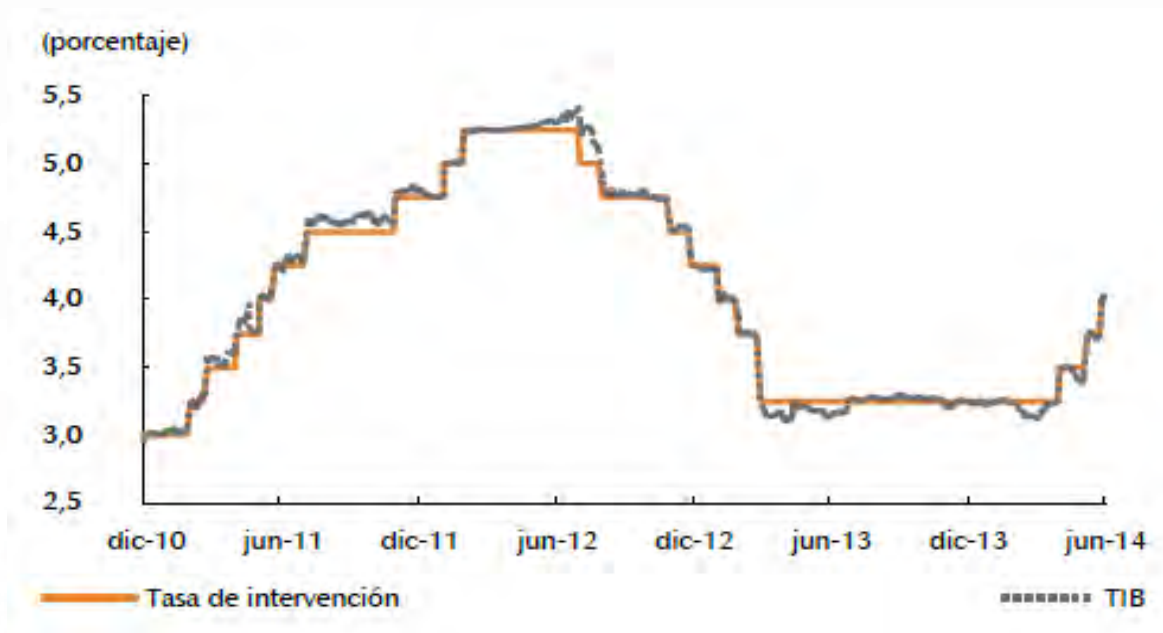
Igualmente el “Banco de la República” (2014) prevé que la minería crecerá a una tasa similar a la de 2013, en tanto que para la industria se espera una tasa positiva, luego de dos años consecutivos de contracción. Finalmente, el sector de impuestos reportaría una aceleración frente a 2013 en caso de cumplirse la meta de recaudo establecida por el Gobierno para el año 2014.

Varios factores explican esta tendencia. El primero de ellos es la reversión de algunos choques de oferta transitorios, tales como unas condiciones climáticas óptimas, que llevaron los precios de los alimentos a niveles inusualmente bajos en 2013. A partir de diciembre esta situación se revirtió y los precios de los alimentos tendieron a normalizarse. Un segundo factor fue la desaparición del efecto bajista producido por la reducción de impuestos indirectos que se llevó a cabo en 2013 (“Banco de la República,” 2014).

Según la Junta del “Banco de la República” (2014) en su momento esta medida redujo por una sola vez los precios de varios artículos de las subcanastas de alimentos y de regulados. Un tercer factor que ejerció presiones al alza sobre los precios fue el aumento de la tasa de cambio entre el segundo semestre del año pasado y marzo de 2014. Pese a que se ha presentado una apreciación del tipo de cambio a partir de abril, hacia finales de junio esta aún no se había transmitido a los precios al consumidor.

En relación con las tasas al inicio del año se aumentó la tasa de interés de política en 75 puntos, de un nivel de 3.25% en marzo a 4% en junio. Para que este cambio se transmita a las tasas de interés del mercado, el Banco de la República suministra la liquidez primaria al

sistema financiero de tal forma que la tasa de interés interbancaria a un día (TIB) se mantenga en línea con la tasa de política (ver figura 12). Es así como a finales de junio de 2014 el nivel de la TIB fue 4%, superior en 75 puntos al observado en marzo.



*Figura 12.* Tasas de interés del Banco de la República. Tomado de “IJD” por Banco de la República, Colombia, 2014. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jul\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014.pdf)

De esta manera, el primer estabón de la cadena de transmisión funciona adecuadamente. De allí en adelante existe un rezago para que las demás tasas de interés comiencen a ajustarse a los cambios en la tasa de interés de política monetaria también se transmiten a las tasas de interés de los títulos de deuda pública, en particular a las de los títulos de corto plazo, que a junio han tenido un incremento similar al de la tasa de política. Las tasas de interés de los TES de mediano y largo plazos responden a otros factores locales e internacionales, por lo cual su coincidencia con los movimientos de la tasa de interés de política monetaria es menor (“Banco de la República,” 2014).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Con la reducción del desempleo nacional, aumento sostenido del PIB y el crecimiento de la clase media se ha fortalecido el consumo. La demanda nacional está en aumento en

bienes básicos, recurriendo no solo a producción nacional sino a productos importados de bajo costo principalmente en productos básicos o *commodities*.

En términos de energía la demanda prospecta seguir creciendo acorde con el desarrollo de país, de acuerdo con la “UPME: Unidad de Planeación Minero Energética” (2010) la demanda crece en términos de barriles de crudo equivalentes como se aprecia en la figura 13, evidenciando la necesidad de impulsar la generación propia o compra de la energía.

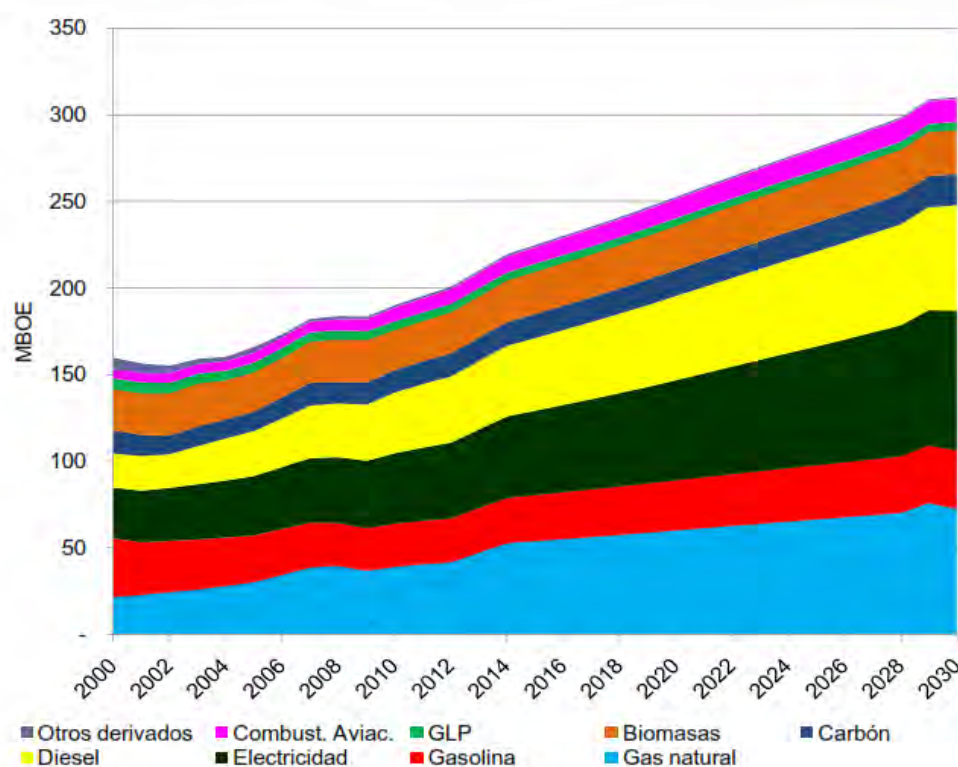


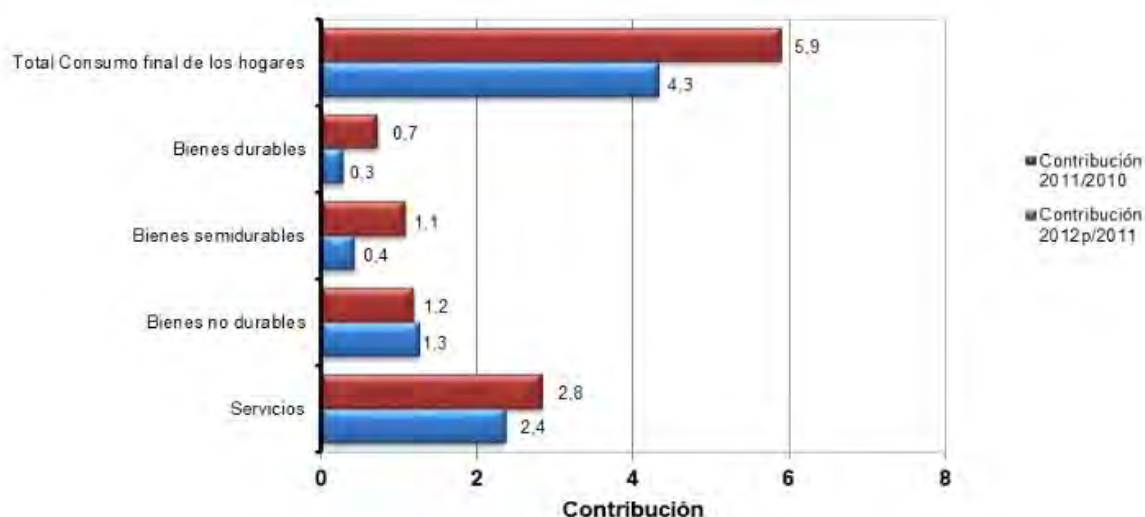
Figura 13. Demanda de energía en Colombia.

Tomado de “Proyección de Demanda de Energía en Colombia,” por Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), 2010. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/Docs/Energia/PROYECC\\_DEMANDA\\_ENERGIA\\_OCTUBRE\\_2010.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/Energia/PROYECC_DEMANDA_ENERGIA_OCTUBRE_2010.pdf)

La evolución del sector eléctrico colombiano en el largo plazo ha sido favorable en términos de sostenibilidad financiera y cobertura del servicio. No obstante, el “Consejo Privado de Competitividad” (2014) considera que es fundamental que este importante sector contribuya aún más a una mayor competitividad del país. Esto se puede lograr a través de la adopción de medidas que permitan alcanzar precios más competitivos y un mayor nivel de

consumo, sin deteriorar la sostenibilidad financiera de las empresas del sector energético y los incentivos a la inversión en el mismo.

De acuerdo con el “Banco de la República” (2014) dado el débil entorno internacional que se prevé, matizado posiblemente por un mejor desempeño de la economía de los Estados Unidos, el crecimiento de la economía colombiana dependerá en especial del dinamismo de la demanda interna; en un horizonte un poco más largo, de mantenerse el dinamismo de la demanda interna y la progresiva reducción de la tasa de desempleo, se podrían acentuar las presiones de demanda sobre los precios. En términos de consumo la figura 14 resume la distribución de demanda para 2012.



*Figura 14.* Contribución de gasto de consumo final de los hogares por grado de durabilidad. Tomado de “Cuentas Anuales,” por DANE, 2012. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg\\_base2005/Bol\\_Cuentas\\_Anuales\\_2011def-2012prov.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Bol_Cuentas_Anuales_2011def-2012prov.pdf)

Los servicios y consumo final de hogares representan el mayor aporte de la distribución indicando la tendencia de consumo particular de una economía en desarrollo. Los consumidores colombianos están exigiendo productos de mayor calidad y a costos razonables en la mayoría de mercados. Los servicios públicos y educación están en un momento coyuntural pues la cobertura y calidad no es la mejor y se necesita mayor inversión

pública y privada. Adicionalmente los servicios no básicos como telefonía, televisión y servicios complementarios si presentan crecimiento y mayor cobertura.

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad**

De acuerdo con el “Consejo Privado de Competitividad” (2014) cuatro años han pasado y el país no ha visto mayores avances en materia de competitividad. Por lo menos eso es lo que indica el “Indicador Global de Competitividad” 2013-2014 del Foro Económico Mundial WEF (World Economic Forum), el cual se ha convertido en el principal referente en materia de competitividad a nivel mundial. En 2009 el país se ubicaba en el puesto 69 entre 133 países. Cuatro años después se encuentra en la misma posición entre 148 países.

La competencia de los sectores productivos en el país es muy variable. Existen sectores monopolísticos casi como el caso de las bebidas y la exploración petrolera dominadas por Bavaria y Ecopetrol respectivamente. Los oligopolios se presentan en los sectores de caña de azúcar, alimentos y bienes de consumo, aeronáutica y transporte, así como en la minería.

El mayor dinamismo de la internacionalización se ve en minería y petróleo y en las empresas grandes de los distintos sectores. Las empresas medianas y pequeñas, que son la mayoría, van atrás en este rumbo. La brecha entre unas y otras se está agrandando y esto deberá generar cambios de gran trascendencia en los próximos años en el entorno empresarial colombiano. La exposición a las tendencias internacionales está causando también cambios al interior de algunos sectores. En agricultura, por ejemplo, se está dando una transformación. Cultivos exportadores en los que Colombia ha sido fuerte, como banano y flores, pasan por circunstancias difíciles y algunos empresarios están desplazando sus operaciones hacia Centroamérica (“Revista Dinero,” 2012).

De acuerdo con la Revista Dinero (2012) empresas tradicionales, como Bavaria, Avianca y Terpel, pasaron a tener mayorías accionarias de surafricanos, brasileños y

chilenos, respectivamente. Las francesas Éxito (con su accionista Casino) y Carrefour son líderes en comercio. Comcel Claro, del multimillonario mexicano Carlos Slim, es la mayor empresa de telecomunicaciones del país, seguida por la española Telefónica.

Los españoles también compiten en servicios públicos con Gas Natural, mientras los estadounidenses tienen una fuerte presencia en combustibles, con Exxon Mobil y Chevron Texaco, carbón con Drummond y vehículos con General Motors. Pacific, que en 2011 debutó dentro del grupo de las 10 empresas más grandes, es canadiense y de empresarios venezolanos (“Revista Dinero,” 2012).

Sectores como la industria pesada y manufacturas, además de servicios son mayormente competidos. Según “Consejo Privado de Competitividad” (2014), de acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF), Colombia ocupa el puesto 64 entre 148 países en la variable que mide la intensidad de la competencia en los mercados locales. El país ocupa el cuarto puesto en América Latina en esta variable de percepción. Adicionalmente, la legislación reciente representó un avance muy importante para que el país cuente con una política de promoción y protección de la competencia adecuada.

En la mayoría de sectores existe oligopolio de pocos poderosos dueños del mercado. Otro relevante participante del mercado colombiano son los importadores. Según la “Revista Dinero” (Diciembre de 2014) el país importó en 2014 cerca de 64 billones de dólares americanos, con un déficit de balanza comercial de casi 5 billones de dólares americanos para prácticamente toda la canasta de productos y servicios.

Según el “Ministerio de Comercio Industria y Turismo” (2011) existen más de 35 agremiaciones y asociaciones que agrupan las industrias privadas y públicas de los sectores productivos. Su rol principal es agrupar y trabajar en pro de asegurar la sostenibilidad del sector, compartir buenas prácticas y estandarizar los procesos, además de representar los intereses propios del sector particular.

La rivalidad entre empresas es fuerte en algunos sectores; la construcción, el comercio de bienes de consumo y la banca son ejemplos claros en los que la competencia es muy agresiva y variable. El constante incentivo y apoyo a la construcción, petróleo y comercio internacional, son lineamientos centrales de la estrategia del gobierno. En la mayoría de sectores existe constitución formal de empresas. Sin embargo abunda la informalidad, principalmente para la comercialización.

Las regulaciones antimonopolio tratan de favorecer la competencia, pero la corrupción, contrabando y alto índice de informalidad dificultan la materialización de estas políticas. El libre comercio con mercados internacionales ha agudizado la presencia de actores en la competencia de bienes y servicios. La legislación laboral es permisiva y burocrática impidiendo mejoras relevantes en la calidad de la mano de obra.

De acuerdo con lo analizado y visto los sectores económicos que más competen al desarrollo del departamento del Valle y que representan ámbito de rivalidad dentro del país son con otros departamentos y regiones son:

- Producción de caña
- Manufactura e industria
- Servicios financieros, tecnológicos y logística
- Comercio portuario
- Pesca y agricultura
- Químicos y farmacéuticos
- Bienes de consumo y alimentos

La competencia del Valle del Cauca se da con departamentos como Bolívar cuyo puerto es el de mayor índice de exportaciones del país y en menor medida con Atlántico y Magdalena. Igualmente con Cundinamarca, Santander y Antioquia se disputan los primeros lugares de contribución a la economía nacional. De acuerdo con la “Revista Dinero” (2014)

el departamento de Bolívar está en pleno desarrollo de la infraestructura portuaria y zonas industriales combinadas con centros logísticos adicionales a la refinería más moderna del país cerca de la ciudad de Cartagena.

Por su parte los departamentos del Caribe están incluidos en la agenda de crecimiento de infraestructura con inversión tanto pública como privada. Además, los departamentos centrales del país están en plena construcción de mejores vías e infraestructura, hecho que sin duda acrecentará su economía y desarrollo (“Revista Dinero,” 2014).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

En Colombia las casi 30 cadenas productivas según el “DNP” (2014) se agrupan desde la molinería, siderurgia, electrónica, café, tabaco, pasando por petroquímicos y llegando hasta el sector automotor entre otras. Cubren la estructura, comercio internacional y protección de cada sector.

El grado de desindustrialización está afectando la capacidad competitiva del Estado Colombiano, el país presenta algunas deficiencias en el desarrollo de proveedores de bienes y servicios. Poca disponibilidad de maquinaria y tecnología de punta, obliga a realizar importaciones masivas y prolongadas de equipos, en algunos casos producto de la variabilidad del valor de la moneda y la exigua capitalización de los departamentos de innovación y desarrollo de las empresas inciden en este fenómeno.

Las exportaciones están concentradas en *commodities* como el crudo, carbón y algunos productos textiles, que de alguna manera afectan los flujos de caja esperado por el gobierno, la industria agrícola y alimenticia presenta otro componente importante en la oferta nacional hacia el extranjero.

En términos de logística según “Revista de Logística” (2012) los indicadores de la competitividad para Colombia, que reporta el Banco Mundial, el país ocupa el puesto 68, en infraestructura el puesto 85 y en puertos el 109. Esto representa lo alejado que está Colombia

del promedio competitivo de los países del mundo; se deben impulsar mejoras para operar con modelos de buenas prácticas que rigen por ejemplo en los 34 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. El Gobierno colombiano ha proyectado invertir el 3% del PIB en infraestructura, lo cual se puede leer como un esfuerzo para tratar de mejorar uno de los factores que más le generan estancamiento al país y que por fin se está convirtiendo en un foco de inversión para Colombia.

Los temas de capacitación y profesionalización del sector de logística y transporte así como alta velocidad de respuesta ante los requerimientos de los negocios internacionales son positivos. Desde el punto de vista institucional, otro avance es haber iniciado la cultura de la competitividad logística y además el surgimiento de empresas que prestan servicios logísticos con nueva infraestructura y gestión, como por ejemplo, algunas zonas francas o los terminales marítimos (“Revista de Logística,” 2012).

De acuerdo con Red Clúster (2015) a partir de un convenio de cooperación suscrito en 2013 entre el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Banco de Comercio Exterior (BANCOLDEX) a través de su unidad de Desarrollo e Innovación (INNpulsa), se estableció la puesta en marcha de la Red Cluster Colombia, con el fin de apalancar el proceso de transformación productiva del país desde las regiones. Recientemente, Colombia ha realizado los que quizás son los esfuerzos más importantes en su historia en materia de desarrollo de clústeres y trabajo sobre apuestas productivas desde el nivel local que totalizan más de 65 iniciativas formales.

Dentro de las principales regiones surgen iniciativas formales. De acuerdo con “Red Cluster” (2015) corredores productivos y clústeres de Turismo y Servicios Hoteleros se aglomeran en la costa Caribe y las principales ciudades costeras. Textiles, industrias, diseño y cosméticos integran otras iniciativas concentradas en Bogotá con peso industrial relevante. Construcción, café y turismo también conforman clústeres de las zonas de Antioquia y región

del Eje Cafetero. En el occidente los temas de Bienestar, Salud, Snacks, Servicios Clínicos y Bioenergía se consolidan gracias a la integración de cadenas y empresas.

Los sectores de turismo y hotelería pasan por un buen momento gracias a la diversidad natural y cultural del país, esto también se debe al fortalecimiento de la imagen de Colombia ante el mundo. Infortunadamente hace falta mayor sinergia entre gobierno y empresa, para consolidar clústeres que soporten el crecimiento de la economía.

Según “Expogestión Pacífico” (2014) el sector de salud y clínicas es fuerte en el departamento del Valle del Cauca; existen 164 clínicas y 49 clínicas estéticas. Además, cuenta con 5 facultades de medicina y 2 universidades con programas de química. Todas las facultades de medicina tienen convenios con las clínicas y hospitales universitarios del Departamento. Una ventaja competitiva del Valle del Cauca en el contexto regional es que cuenta con una dinámica industria farmacéutica, que exporta a varios países y es referente nacional en materia de investigación, desarrollo y estrategias de mercadeo.

El Valle del Cauca es el segundo mayor productor nacional de farmacéuticos y medicamentos, representando 13% de la producción nacional. Tres de las clínicas del Valle del Cauca se encuentran entre las 40 mejores en Latinoamérica, una de ellas es considerada la mejor en Colombia. Las clínicas estéticas del Valle del Cauca tienen reconocimiento internacional por los altos estándares de calidad en sus procedimientos (“Expogestión Pacífico,” 2014).

Igualmente otro aspecto potencialmente aprovechable es el uso de la caña para producción de etanol, siendo un generador de biocombustibles para el futuro como sustitutos de los derivados del petróleo con un recurso renovable; el bioetanol es un derivado de la caña de azúcar y es producido por cinco destilerías ubicadas en el valle geográfico del río Cauca. En 2013, se produjeron 387.9 millones de litros de bioetanol (“Expogestión Pacífico,” 2014).

### **3.2.5 Influencia del Análisis en el Departamento**

Todos los aspectos anteriormente descritos inciden de forma directa en indirecta en el departamento del Valle del Cauca. Aspectos como la creación de clústeres asociados, el potencial nacional orientado a servicios como economía en desarrollo, el creciente consumo y necesidades competitivas favorecen las iniciativas departamentales.

Las falencias de infraestructura y oportunidades de mejorar competitividad son aspectos relevantes que deben mejorarse en el mediano plazo. Aprovechar los recursos y avances del Valle del Cauca en términos de comercio, diversidad, calidad de mano de obra y servicios pueden complementar el crecimiento en conjunto con otras regiones y departamentos.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

La estabilidad política del país está dada por la continuidad que han tenido los gobiernos de los últimos años, que aunque los no elegidos parezcan opositores de los que están en el poder, todos se encuentran dentro de la misma corriente. Actualmente se presenta un gobierno de centro derecha con procesos en su mayoría democráticos y pro capitalistas. La oposición más fuerte al gobierno actual la representan los asociados con el gobierno anterior de tendencia derechista y los partidos políticos de centro e izquierda.

Colombia está constituido por un estado soberano de derecho Colombia es una república unitaria y descentralizada organizada en 32 departamentos y una capital de distrito. El presidente de la república es el jefe de estado, de gobierno y suprema autoridad administrativa tal y como indica la Constitución de 1991 y se elige por voto directo y secreto de todos los/ciudadanos/as del país por un período de cuatro años con posibilidad de ser reelegido. El país está fundamentado en la constitución política de 1991 que universalizó el

ejercicio del poder. Existen diversos partidos con diferentes y libres orientaciones económicas y políticas (“Universidad de Barcelona,” 1999).

Por causa de la desigualdad presente en el siglo XX y la falta de oportunidades principalmente en los centros rurales fueron surgiendo después de los años cincuenta grupos guerrilleros al margen de la ley en las zonas campesinas, grupos que se asociaron inicialmente con el sector agrícola pero con el transcurrir de los años se tornaron insurgentes y a posteriori cómplices y partícipes del narcotráfico. Para finales del siglo XX estos grupos en su mayoría se tornaron organizaciones criminales y terroristas cuyos intereses distan de ideales sociales y benéficos. Como ya se mencionó, en 2012 inició el proceso de negociación de paz con la guerrilla de las FARC.

Según la “Universidad de Barcelona” (1999) en la práctica, numerosos defensores de los Derechos Humanos, activistas sociales, políticos, periodistas, etc. han perdido la vida por expresar sus ideas, al fin y al cabo por motivos políticos. Otras víctimas de la violencia política en Colombia han muerto en enfrentamientos entre la guerrilla y las fuerzas gubernamentales. En éstos, la población civil es la principal víctima de la violencia política. Son normalmente campesinos que vivían y cultivaban en las zonas de actividad guerrillera y donde se realizan intensas operaciones de contrainsurgencia. Las fuerzas armadas por su parte representan una de las más numerosas de la región y del continente. Adicionalmente por los conflictos mencionados la inversión militar del país es una de las más altas del mundo.

Respecto de las relaciones internacionales Colombia goza de un clima político exterior estable y tranquilo con la mayoría de naciones. Exceptuando disputas territoriales y marítimas con Nicaragua y diferencias con Venezuela a causa de las afinidades políticas de izquierda y derecha, el país presenta una favorable imagen política en el mundo.

De acuerdo con “Universidad de Barcelona” (1999) Colombia participa en organizaciones regionales e internacionales como: Interpol, Comunidad Andina, Grupo de

Río, Grupo de los Tres, FMI, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), UNESCO, Asociación de Estados del Caribe (ACS), G-77, Agencia Latinoamericana de Información (ALAI), Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (ECLAC), Confederación Mundial del Trabajo (CMT), Organización Mundial del Comercio (OMC), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) entre otras. Así mismo pertenece a la Organización de Estados Americanos (OEA), Naciones Unidas (ONU) y entes financieros como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de desarrollo (BID).

En términos de equidad Colombia se encuentra en el séptimo lugar entre los países más desiguales del mundo después de Namibia, Comores, Botsuana, Belice, Haití y Angola (ver figura 15), y es aquí donde se puede ver que la política fiscal tiene mucho potencial para combatir esta desigualdad.

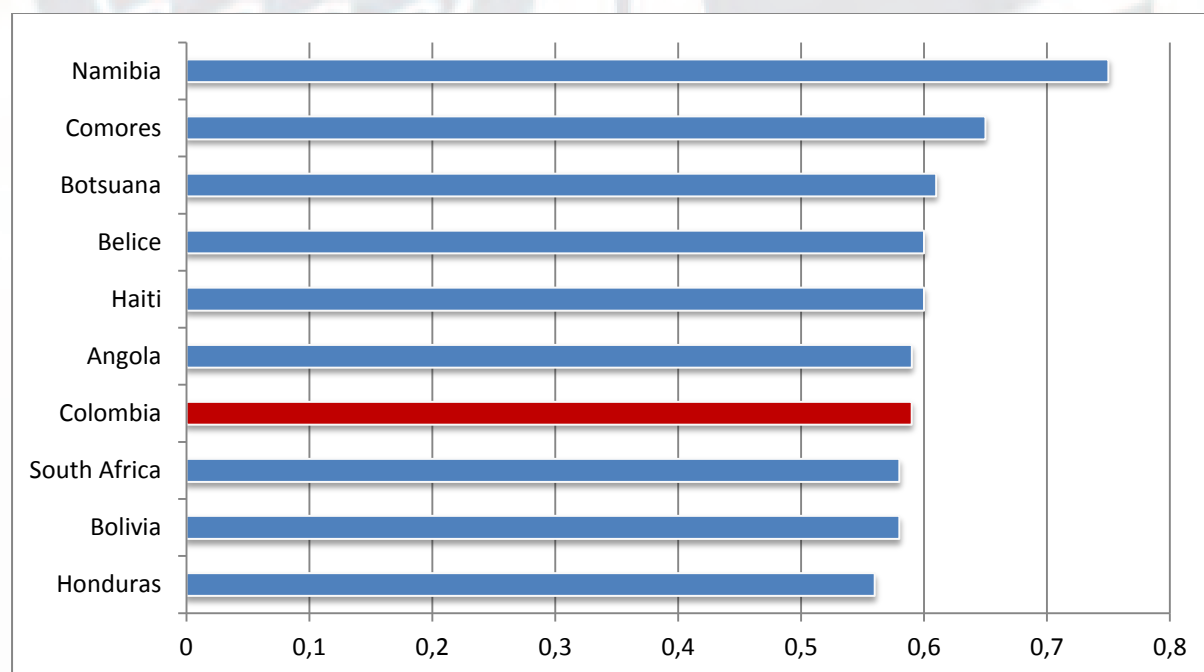


Figura 15. Colombia Séptimo país más desigual del mundo.

Adaptado de “La Política Fiscal en Colombia,” por L. C. Moller, 2012, *La Política Fiscal en Colombia. Aprovechamiento de su potencial para lograr una sociedad más equitativa*. Copyright 2012 por FEDESARROLLO. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Lars-Christian-Moller-Politica-Fiscal-en-Colombia.pdf>

Ante esto, de acuerdo con “Fedesarrollo” (2012) se han tomado varias medidas que pueden generar un impacto positivo sobre la desigualdad, tales como:

- La Ley de Víctimas y Restitución de Tierras a los damnificados por la violencia (Portal Territorial, 2011)
- La Reforma del Sistema de Regalías de producción de bienes
- La Reforma Tributaria
- Las reformas en el sector de la salud

Estas medidas pueden incidir positivamente en el departamento del Valle del Cauca en términos de recaudo. Sin embargo pueden acarrear conflictos y problemas de disputa territorial y posibles tergiversaciones hacia el desfalco y corrupción a causa de la demanda sobre tierras e intereses que pueden existir.

Ampliando la base impositiva es posible mejorar la capacidad tributaria del gobierno colombiano, en algunos casos elevando el porcentaje que se exige a los más acaudalados y dando mayores beneficios a los pobres, esta brecha podría disminuirse con el tiempo, claro está, dentro del marco de la no corrupción. En Colombia existe un gran número de entidades gubernamentales regulatorias para todos los sectores. Mejorar la calidad en la gestión de cada una de ellas es una premisa que muy seguramente ayudaría con la reducción de los altos niveles de corrupción que se presentan.

Para el caso de la política expansionista y aperturista económica a través del libre comercio puede verse afectado el país en términos de competitividad industrial nacional ante la masiva llegada de productos importados. Para el departamento del Valle del Cauca hay ambigüedad pues si bien se presente este fenómeno el comercio se ve altamente fortalecido e impulsado gracias al puerto marítimo de Buenaventura ubicado en el departamento.

Otro fenómeno importante para analizar en esta categoría de fuerzas políticas, gubernamentales y legales es la informalidad:

A primera vista, Colombia parece estar en una trampa de altos niveles de informalidad y baja capacidad institucional, que es necesario romper si se quiere acelerar la tasa de crecimiento económico. La principal razón es que, en la mayoría de los casos, las empresas del sector informal no cuentan con acceso a recursos del sistema financiero, lo que restringe su capacidad de expansión y de inversión en nuevas tecnologías (Cárdenas & Mejía, 2007, p. 3).

Esta capacidad va ligada directamente con la informalidad laboral, y trabajando en ello se pueden mejorar niveles económicos y sociales, teniendo en cuenta que se debe reforzar la capacitación, mejorar la accesibilidad de pequeños, medianos y hasta grandes empresarios al sistema financiero y fiscal.

Igualmente existen Superintendencias encargadas de regular los aspectos comerciales financieros e industriales a fin de homologar las prácticas y normas de constitución y operación de los sectores, se resumen en:

- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada - Supervigilancia
- Superintendencia del Subsidio Familiar
- Superintendencia de Puertos y Transporte - Supertransporte
- Superintendencia Nacional de Salud - Supersalud
- Superintendencia de Notariado y Registro
- Superintendencia de Industria y Comercio
- Superintendencia de Sociedades - Supersociedades
- Superintendencia de Servicios Públicos
- Superintendencia de la Economía Solidaria

Complementadas por los ministerios nacionales, en conjunto orientan el funcionamiento de organismos e instituciones de tipo público y privado (“IRC: Investors Relation Colombia,” 2014). Todas regulan la operatividad de los sectores. Para el caso del

Valle del Cauca todas tienen injerencia, sin embargo las más representativas en términos de decisiones y operación por la constitución y conformación sectorial del departamento son las de; Puertos y Transporte, Industria y Comercio, Supersociedades y Servicios Públicos.

De acuerdo con “Consolidación Territorial” (2013), con el propósito de fortalecer la institucionalidad y promover procesos que aporten a la reconstrucción de los territorios, Consolidación Territorial desde la regional entre Cauca y el Valle del Cauca, en coordinación con el programa de apoyo Colombia Responde, se iniciaron seis proyectos identificados y priorizados por los alcaldes de los municipios de Consolidación en esta región.

Los proyectos en desarrollo para fortalecer la institucionalidad para el desarrollo territorial están encaminados hacia la defensa jurídica de los municipios, implementación de la ley de víctimas, formulación de proyectos de regalías y apoyo a la gestión financiera (“Consolidación Territorial,” 2013). Adicionalmente las iniciativas de reducción de conflictos armados y negociaciones de paz con la guerrilla de las FARC pueden mejorar la calidad de vida y seguridad del departamento del Valle del Cauca.

La corrupción afecta seriamente el desarrollo nacional. Según “El Tiempo” (2013, 3 de Diciembre) Colombia está en el puesto 94 a nivel mundial entre 177 naciones estudiadas, y 18 en la región en términos de corrupción del estudio hecho por Transparencia Internacional. Aunque el Estado colombiano ya cuenta con buenas herramientas para luchar contra la corrupción, como el Estatuto Anticorrupción, no se percibe que estas medidas sean efectivas. Estos avances normativos contrastan con los numerosos escándalos de corrupción que muchas veces terminan impunes. El departamento del Valle del Cauca presenta problemas históricos a este respecto por lo que se convierte en un punto álgido del desarrollo de la región.

En el entorno político para el país y el departamento, en resumen y según lo visto como principales oportunidades se encuentran:

- El proceso de paz iniciado por el gobierno con los grupos al margen de la ley
- Colombia participa en organismos internacionales como ONU, OEA, Banco Mundial, BID, Comunidad Andina, entre otros

Mientras tanto como posibles amenazas se definen:

- Conflicto social y político de Colombia (con FARC y otros grupos subversivos).
- Alto nivel de narcotráfico y corrupción en el sector público y privado

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

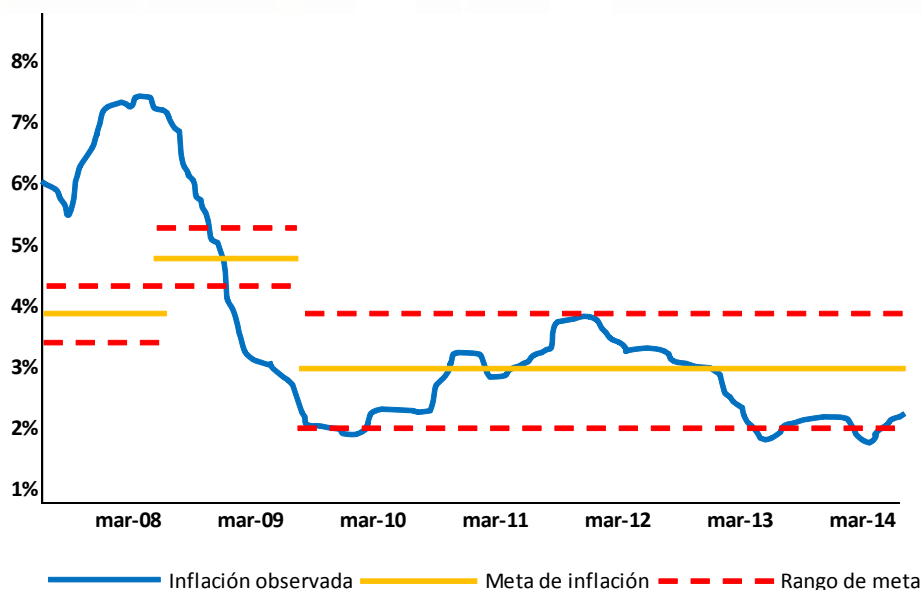
Colombia se destaca entre los países latinoamericanos por el desarrollo de su economía, destacan indicadores de un 4.7% de crecimiento de la economía, acompañando los resultados de otros países latinoamericanos como Perú con más el 5%, y México arriba del 3% (“Banco de la República,” 2014); empero, se asumen retos complejos para lograr ser competitivo a nivel internacional, el principal campo de lucha está representado en las importaciones de sectores en donde el país debería ser líder en exportaciones de productos y servicios.

El sector minero-energético participa con el 7.6% del PIB total y está jalonando el crecimiento económico del país ya que se han dado las condiciones para aprovechar los recursos naturales del país. A pesar de esto Colombia ostenta la posición número 32 a nivel mundial por el volumen de su PIB (“Trading Economics,” 2014), pero uno de los principales problemas para ser competitivo es la infraestructura que se encuentra en un estado latente de atraso con relación a las economías más competitivas del mundo.

La inflación nacional se mantiene estable en el último tiempo (ver Figura 16). Según el Banco de la Republica en cuanto a la política monetaria esta:

Se rige por un esquema de Inflación Objetivo, cuyo propósito es mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar un crecimiento del producto acorde con la capacidad potencial de la economía. Esto significa que los objetivos de la política

monetaria combinan la meta de estabilidad de precios con el máximo crecimiento sostenible del Producto Interno Bruto y del empleo. En tanto las metas de inflación sean creíbles, estos objetivos son compatibles. De esta forma, la política monetaria cumple con el mandato de la Constitución y contribuye a mejorar el bienestar de la población (“Banco de la República,” 2014, p. 1).



*Figura 16.* Inflación Colombia marzo año a año. Tomado de “Política Monetaria,” por Banco de la República, Colombia, 2013. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

Durante 2014 la inflación anual al consumidor tendió a converger al punto medio del rango meta (3%) a una velocidad más rápida que la prevista por los analistas del mercado y por el equipo técnico del “Banco de la República” (2014). Adicionalmente presenta una tendencia favorable en los últimos años.

Según el “Banco de la República” (2014) el producto interno bruto (PIB) creció 4.7% anual, tasa cercana al crecimiento estimado del PIB potencial, y la inflación fue de 1.94%, ligeramente por debajo del límite inferior del rango meta (2%). El desvío de la inflación obedeció, en parte, al efecto de las favorables condiciones climáticas sobre los precios de los alimentos y a reducciones en los precios de los regulados, lo que tiene un impacto transitorio en la inflación durante el último tiempo.

Igualmente en este contexto la inflación al consumidor empezó a moverse en una senda convergente hacia el 3%, de forma un poco más rápida que la esperada. Fue así como al concluir el mes de marzo de 2014 se reportó una tasa de inflación de 2.51%, con lo cual el índice de precios al consumidor (IPC) acumulaba un aumento de 1.52% en el primer trimestre, superior al registrado en el mismo período de 2013 (0.95%). Las presiones alcistas se concentraron principalmente en los alimentos y los regulados, cuyos precios comenzaban a normalizarse luego de los bajos niveles registrados en 2013. También, se observó un ligero aumento en la canasta de transables, relacionado con la depreciación acumulada del tipo de cambio durante este período (“Banco de la República,” 2014).

El promedio de los cuatro indicadores de inflación básica monitoreados por el Banco de la República (2014) se situó en marzo en 2.69%, 19 puntos básicos más que el de finales de 2013; esta aceleración en la inflación básica podría ser producto de una demanda agregada más dinámica. En concordancia con este comportamiento, las expectativas de inflación para 2014 poco a poco fueron revisadas al alza, ubicándose alrededor del 3%. Como resultado de la tendencia creciente de la inflación y de la revisión al alza de sus expectativas, las tasas de interés reales descendieron hasta niveles históricamente bajos.

Colombia tiene retos complejos como sacar a la industria productiva de la recesión y hacerla competitiva, lo cual demanda consolidar su infraestructura para que disminuyan costos de transporte. Aunque se registran indicadores económicos positivos como la tasa de crecimiento del PIB (4.7 por ciento), reducción del desempleo (menos de 8.5 por ciento), debido a la inversión en infraestructura y vivienda, no superamos la informalidad, la pobreza rural y la pésima distribución del ingreso (Gini 0.56), uno de los más altos de la región (“Portafolio,” 2014).

De acuerdo con la Central de Inteligencia Americana, CIA” (2013) el ingreso per cápita de Colombia representa un factor de retraso en el desarrollo competitivo de su

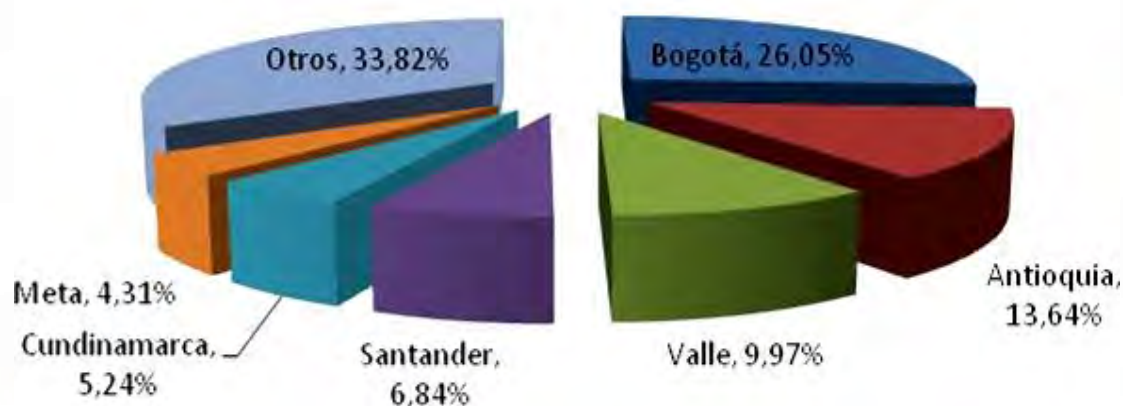
economía, al situarse el ingreso promedio en 10,500 dólares americanos anuales, Colombia se posiciona en el puesto 110 del ranking mundial 2013 en este rubro, y sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de vida en relación a los 183 países analizados, esto implica que sus habitantes no pueden obtener acceso a estudios de alto nivel lo que repercute en la falta de competitividad por mano de obra calificada.

El desfase en la educación pública implica no contar con buenos niveles de calidad educativa para los primeros años de estudio de manera que no se fortalecen las aptitudes (al tiempo con la democracia) y reduce oportunidades a futuro. Como consecuencia de esta situación se desprende la informalidad en el tema laboral al no tener acceso a créditos bancarios para progresar y desarrollar tecnología y desarrollo empresarial. El no fortalecer los negocios formales reduce el pago de impuestos al gobierno que deprime los recaudos gubernamentales que fomentan el desarrollo de los países. Según el “DANE” (2014) hay oportunidades relevantes de mejora:

Se desaprovechan enormes recursos para invertir en educación, salud e infraestructura, empleo y tecnologías de la información, estimados en 9 billones de pesos anuales (1.6 por ciento del PIB). Según el Foro Económico Mundial, Colombia ocupa el puesto 92 entre 179 países por debajo de los Bric (Brasil, Rusia, India, China) y la Alianza Pacífico, factor que debe ser observado con carácter preocupante, dada la necesidad de movilizar mercancías porque que se traduce en mayores costos para las empresas.

Un hecho relevante de las políticas de Libre Comercio del país se da en la balanza comercial de Colombia. Según la “Gobernación del Valle del Cauca” (2014) esta registró déficit en el año 2013 con 433 millones de Euros, un 0.31% del PIB versus el superávit del año anterior con 904.6 millones de Euros, un 0.31% del PIB, esto debido a la disminución de sus importaciones y exportaciones. Bogotá participo con el 26.05% dentro del PIB, seguido

de Antioquia con el 13.64%, Valle del Cauca 9.97%, Santander 6.84%, Cundinamarca 5.24%, Meta 4.31%. Estos representan el 66.05% de la economía nacional, mientras que el resto de departamentos representan el 33.82%, tal como se ve en la figura 17.



*Figura 17.* Participación porcentual en el PIB Nacional año 2011.

Tomado de “Participación porcentual en el PIB,” por Gobernación del Valle del Cauca, 2013. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?idFile=4069>

El análisis comparativo por regiones permite observar que El departamento del Valle del Cauca se destaca por su próspera vocación industrial, agroindustria, servicios y manufactureras. La industria azucarera es su principal producto y la mejor muestra de su alta capacidad industrial.

De acuerdo con “El Tiempo” (2012) la caña de azúcar es uno de los productos mayormente beneficiados con el Tratado de Libre Comercio, principalmente con Estados Unidos. La producción de caña en el año 2013 fue de 20.6 millones de toneladas en el Valle del Cauca (“ICER: Informes de Coyuntura Económica Regional,” 2013). La producción azucarera en 2012 fue 2'139,973 toneladas, de las cuales 1'405,725 se fueron a la venta dentro del país, el restante como producto para exportar.

Según “Expogestión Pacífico” (2014) en el departamento se concentra la actividad del sector azucarero colombiano y que aporta el 17% del PIB departamental. Los ingenios ubicados en el Valle del Cauca conforman el 71% de ingenios del país, y fabrican casi todo el azúcar producido en Colombia. Sin embargo son vulnerables de posesión violenta por grupos

guerrilleros, punto a tener en consideración por la existencia del conflicto armado. Por su parte el sector terciario y la industria han sido los más importantes impulsores para la economía del Valle del Cauca. En el informe de coyuntura económica nacional del Valle de Cauca, ICER, publicado por el “DANE” (2012), el Valle del Cauca ocupó el tercer lugar de importancia dentro del PIB nacional, logrando mostrar una tendencia constante al conservar esta posición.

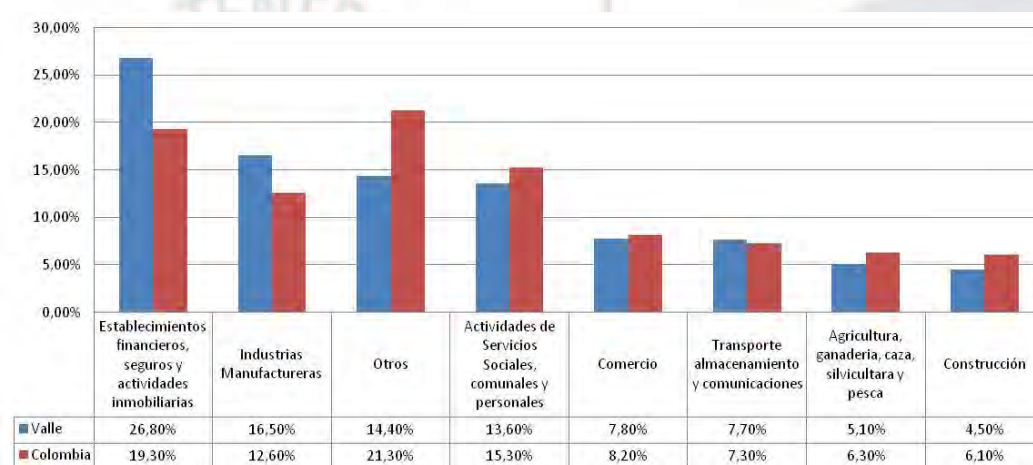
El comercio portuario en Buenaventura es uno de los más dinámicos del País. Los productos que más se recibieron a través del puerto son cereales, carga en contenedores, electrodomésticos y el año pasado por dicha terminal ingresaron al país 120 mil vehículos. Lo que más se exporta es azúcar (en contenedores, como carga general y a granel), café y cargas no tradicionales (“Revista de Logística,” 2012).

Según cifras del “Consejo Privado de Competitividad” (2014) el PIB del Valle del Cauca ascendió a 55 billones de pesos en 2013. Dentro de la composición del PIB el sector que genera un mayor aporte es el de establecimientos financieros, seguros y actividades inmobiliarias, en el Valle del Cauca corresponde al 26.8 % y en Colombia 19.3% (ver Figura 18).

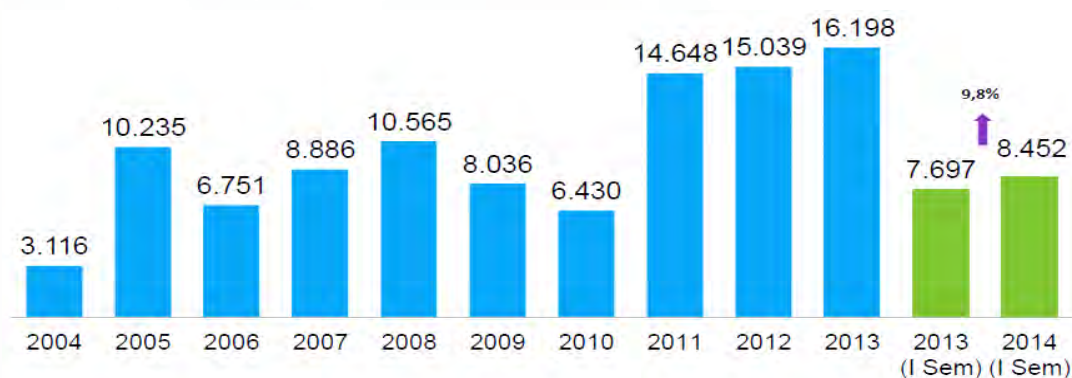
Así mismo la infraestructura vial del Valle del Cauca es la mejor de Colombia y le permite a las empresas del Valle del Cauca acceder a grandes centros del consumo del País. Además, en el Departamento opera un Ferrocarril de carga con 500 Km de vías concesionadas. También cuenta con el segundo aeropuerto internacional más importante del país con 76 vuelos internacionales semanales y dispone de seis Zonas francas (5 para bienes y 1 para servicios) (“Expogestión Pacífico,” 2014).

Según “Procolombia” (2014) la inversión extranjera ha crecido en la última década y en el último año ha recuperado ritmo comparativamente con los años anteriores (ver figura 19). Estados Unidos, España y Suiza concentraron el 44% de los flujos de IED en Colombia

durante el primer semestre de 2014. México con el 4% y Perú con el 1% de participación fueron los principales de la región invirtiendo en Colombia. Igualmente A nivel sectorial, los flujos de IED en Colombia estuvieron concentrados en un 49.6% en los sectores diferentes a petróleo y minería, mientras el sector de petróleo y minería recibió el 50.4% restante de IED en Colombia. En 2014 sobresale el crecimiento por encima del 100% en la recepción de flujos de IED en el sector de Construcción y más del 80% en el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones. Todo lo anterior se complementa gracias a la internacionalización del país y participación de Colombia en organismos internacionales.



*Figura 18.* Estructura PIB por sectores Valle del Cauca y Colombia. Adaptado de “Departamento del Valle del Cauca,” por Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013. Recuperado de [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oe\\_ \\_valle\\_del\\_cauca\\_agosto\\_2013-2.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oe_ _valle_del_cauca_agosto_2013-2.pdf)



*Figura 19.* Flujo de IED en Colombia 2004 - 2014 I Sem (US\$ millones). Tomado de “Reporte de Inversión a 2014,” por PROCOLOMBIA, 2014. Recuperado de [http://www.colombiatriade.com.co/sites/default/files/reportes\\_de\\_inversion\\_a\\_2014-i\\_sem.pdf](http://www.colombiatriade.com.co/sites/default/files/reportes_de_inversion_a_2014-i_sem.pdf)

En el Valle del Cauca los aspectos más relevantes de inversión extranjera se concentran en proyectos de producción de caña y etanol, servicios financieros y producción de bienes químicos y de consumo por parte de empresas multinacionales concentradas en parques industriales y regiones como Acopí, Yumbo y Palmira. La cercanía con el puerto de Buenaventura y acceso al centro del país además de recursos, favorecen estos proyectos.

En el entorno económico para el país y el departamento, en resumen y según lo visto como principales oportunidades se encuentran:

- Se presenta un importante crecimiento de la economía latinoamericana jalónada por Perú, Colombia y México, gracias al libre comercio y alianza del pacífico
- Colombia participa en organismos internacionales como ONU, OEA, Banco Mundial, BID, Comunidad Andina, entre otros
- Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan

Mientras tanto como posible amenaza se definen:

- Conflicto social y político de Colombia (con FARC y otros grupos subversivos). Fortalecimiento de grupos armados insurgentes en zonas de explotación y producción de bienes que generan altos ingresos para el país

### **3.3.3 Fuerzas Sociales, culturales y demográficas**

La sociedad colombiana afronta en su día a día un panorama empañado por la violencia y delincuencia social. Bandas criminales, guerrillas y personas inescrupulosas deterioran la calidad de vida y seguridad nacional. La actual situación de Colombia tiene que ver en gran parte con la crisis generalizada y agudizada en la década de los años ochenta, resultado, no sólo del desarrollo de ciertas variables coyunturales, entre otras, la del narcotráfico, sino de transformaciones estructurales que tienen sus raíces fundamentalmente

en los años siguientes a la finalización de la Segunda Guerra Mundial (Granda, Londoño & Velásquez, 2013).

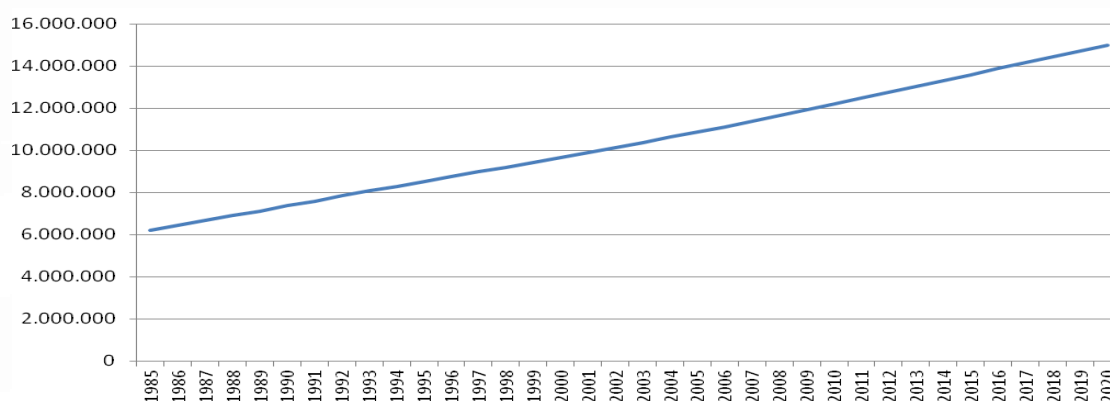
De acuerdo con “Profamilia” (2010) durante las últimas décadas, Colombia experimentó una acelerada transición demográfica. La transición tuvo dos fases claramente diferenciadas. En la primera, que va de 1950 a 1964, la mortalidad continuó el ritmo de descenso acelerado de las décadas precedentes y la fecundidad permaneció invariable, en un nivel muy alto. La combinación de una menor mortalidad y una elevada fecundidad tuvo como resultado un alto crecimiento de la población, una “explosión demográfica”, como se le llamó entonces.

Según “Portafolio” (2011) la transición demográfica consiste en que una población en un periodo largo pasa de altas a bajas tasas de fecundidad y mortalidad. Este comportamiento está asociado a los patrones de desarrollo económico social más modernas. Adicionalmente, el proceso de transición demográfica viene acompañado de cambios en el nivel de urbanización, incremento del envejecimiento, inserción de la mujer en el mercado laboral y disminución del tamaño de los hogares (5.9 personas por hogar en 1973 a 3.7 en el 2011).

Considerando los cambios en la estructura poblacional, para el periodo 2005 - 2020 se espera una disminución en la participación de los grupos menores de 20 años, como producto de la reducción de los niveles de fecundidad y se advierte un desgaste de las cohortes masculinas entre los 20 y los 45 años, como resultado de la sobre-mortalidad masculina, explicada por los roles laborales del hombre, además de factores asociados con la violencia (“Portafolio,” 2011).

El crecimiento de hogares ha ido amainado al incremento de la población nacional, de acuerdo con el DANE este crecimiento ha tenido un comportamiento constante y casi lineal, tendencia que al parecer perdurará en los próximos años (ver Figura 20). Según la Encuesta

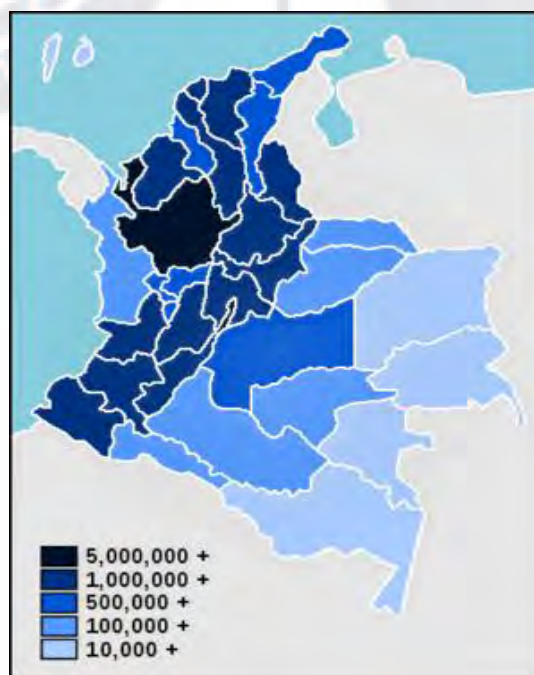
Nacional de Calidad De Vida, durante la última década se evidencia una reducción en el número de integrantes por hogar (“DANE,” 2014).



*Figura 20.* Tendencia y número de hogares en Colombia.

Adaptado de “Proyecciones de población,” por DANE, 2013. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Según el “DANE” (2012) la concentración demográfica está en el centro del país, las zonas de alta generación de empleo y producción congregan mayoritariamente la producción con un elevado aporte del centro; Caribe y Occidente también concentran alta población; el sur y oriente son zonas rurales altamente deshabitadas e inexploradas (ver figura 21).



*Figura 21.* Concentración demográfica de población en Colombia por regiones.

Tomado de “Demografía y Población,” por DANE, 2012. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

En cuanto a la desigualdad, las cifras históricas sugieren la existencia de tres períodos: en el primero, que se extiende hasta mediados de los años sesenta, la desigualdad creció de manera continua; en el segundo, que va hasta finales de los años ochenta, la desigualdad disminuyó de manera rápida; y en el tercero, que comienza en los años noventa, la desigualdad volvió a crecer de forma aún más acelerada. La desigualdad observada en los últimos años es mayor a la estimada para los años cincuenta, y posiblemente una de las mayores de la historia moderna del país (“Profamilia,” 2010).

Un problema importante surgido en la segunda mitad del siglo XX fue la tasa de desocupación que llegó a cifras de más de 15%. Así mismo, en la actualidad y de acuerdo con el “Banco Mundial” (2014) en Colombia el desempleo nacional descendió a un mínimo histórico anual (9.6 por ciento en 2013), luego de importantes reformas para reducir los costos no laborales implementadas por los gobiernos nacionales en la última década.

Sin embargo las tasas de subempleo e informalidad laboral siguen siendo elevadas por lo que son un punto aún por desarrollar. Según “Trading Economics” (2014) Colombia estuvo con un desempleo de 7.9% a Octubre de 2014, siendo del 12.3% en el Valle del Cauca, indicando una brecha importante para el departamento respecto de las cifras nacionales.

Con un 34.8% de informalidad laboral y subempleo de 18.23% a 2013 (“Consejo Privado de Competitividad,” 2014) el Valle del Cauca presenta una brecha importante en este aspecto para consolidar el crecimiento de la economía y bienestar de manera sostenida para los próximos años.

Por la cercanía con el puerto y salidas afluentes el departamento sufre un mal endémico de contrabando de múltiples productos. Según “ Universidad ICESI” (2014) el contrabando es un gran problema que afecta de manera directa o indirecta a todos los

colombianos. La magnitud de este en Colombia es claramente grande llegando a cifras del 10%.

El flagelo del comercio ilegal no deja registros y al actuar en la clandestinidad hace difícil su medición. Según cifras de “El Pueblo” (2014) se suscribió un acuerdo entre el Gobierno Departamental y la Federación Nacional De Departamentos por 1,400 millones de pesos para la lucha y controles contra el contrabando de productos, principalmente perecederos y de consumo.

De acuerdo con el “DANE” (2014) el sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller) y la educación superior. Existen colegios y universidades públicas de alta calidad y bajo costo pero son escasas y se concentran en las ciudades principales. Por otro lado hay un sin fin de instituciones privadas con diferentes grados de calidad, costos y ubicaciones con enfoques de cobertura en la mayoría de campos y disciplinas de la educación. Las pruebas de educación internacionales PISA determinaron al país en el puesto 61 entre 65 con pobre desempeño como consecuencia de la desigualdad mencionada.

En términos de calidad de vida según la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (“DANE,” 2014) el analfabetismo representa un índice relevante en Colombia, siendo mayor al 13% en zonas rurales y más de 3% en las cabeceras municipales. En el Valle del Cauca el analfabetismo está entre el 3% y 4%. En promedio el acceso a servicios públicos en general es mayor al 90% en todo el país, siendo el Gas Natural el de menor cobertura. El Valle del Cauca tiene uno de los índices mayores de cobertura en este sentido, pero las zonas rurales aún sufren por falta de acceso a muchas necesidades básicas.

En el entorno social y demográfico para el país y el departamento, en resumen y según lo visto, como principales oportunidades se encuentran:

- Aumento de la población joven por incremento en la tasas de fecundidad departamentales y nacionales
- Posible fin del conflicto social y armado por acuerdos con la guerrilla

Mientras tanto como posibles amenazas se definen:

- El contrabando es cerca del 10% de las importaciones legales que se realizan en el país
- Más de un 35% de informalidad laboral en la economía en Colombia
- Incertidumbre, rezago y poca definición de las políticas de educación y calidad de vida

#### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas**

En América Latina se ha masificado el uso de las Redes sociales, tanto para uso personal como comercial, hecho que puede favorecer empresas y sectores que exploten el potencial de estas redes. Las más modernas tecnologías de comunicaciones y conectividad como el 4G, están aseguradas en la mayoría de empresas de servicios de voz y datos.

El uso de dispositivos móviles para la gestión informática está en su mejor momento y se han convertido en elementos indispensables para la mayoría de usuarios. El país también afronta un auge de los centros de llamadas y BPO en la región, los servicios tecnológicos están en avanzado desarrollo y se han transformado en un atractivo mercado y competencia en el país (“Revista Dinero,” 2014).

La computación en la nube está entrando a formar parte integral de la gestión informática para el almacenamiento de datos y servicios. Así mismo se ha visto una sustancial masificación y base de potenciales clientes, usuarios de internet, así como la información de sus preferencias, en lo que se ha denominado el “Big Data”.

Colciencias es el principal ente investigador y generador de proyectos de desarrollo de ciencia en el país. Orientado por el gobierno nacional su principal función es impulsar el

desarrollo científico y tecnológico con inversión pública y privada además de buscar mecanismos de financiación (“Colciencias,” 2014).

Según Pineda (2012) el monto de inversión en desarrollo científico y tecnológico ascendió solo a 0.5% del PIB, cifra muy baja comparada con otras naciones. Los índices de innovación son de los más bajos en Latinoamérica. La tendencia es de representatividad científica pública en su mayoría y escasa en lo privado. Con alta investigación de tipo básico-teórico y poca investigación aplicada.

De acuerdo con el organismo que agrupa los centros de investigación, CENIRED, (2015) diversos gremios de la producción agrícola en Colombia fueron conscientes de la necesidad de invertir en investigación para mejorar la productividad y garantizar la competitividad, y para ello crearon sus propios centros de investigación CENI. Financiados principalmente por el sector privado, los CENI (como se los llama familiarmente), han sido una herramienta importante en el desarrollo económico del país. Cada Centro de Investigación posee su propia misión; sin embargo, todos orientan sus esfuerzos hacia la competitividad y el fortalecimiento de su sector, de manera que contribuya a un ambiente sano y a un desarrollo productivo y sostenible. CENIRED apoya los CENI en el cumplimiento de sus misiones y hace énfasis en la colaboración mutua con recursos y con experiencias de investigación. Los principales son los centros de investigación y desarrollo de los sectores de agroforestales, banano, café, camarón de cultivo, caña de azúcar, flores, cereales y leguminosas, y palma.

En términos del sector agropecuario existe el instituto Colombiano Agropecuario ICA. El ICA diseña y ejecuta estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia. Adelanta la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos

pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio (“ICA,” 2015)

Según la página web del ICA (2015):

Sus acciones se orientan a lograr una producción agropecuaria competitiva, con el fin de aportar al logro de los objetivos de la Apuesta Exportadora de Colombia. Realiza inspección y control de productos agropecuarios, animales y vegetales en los pasos fronterizos, aeropuertos y puertos. El Ica es responsable de las negociaciones de acuerdos sanitarios y fitosanitarios bilaterales o multilaterales que permiten la comercialización de los productos agropecuarios en el exterior y mediante los cuales se busca garantizar el crecimiento de las exportaciones. De igual manera, el Ica tiene la responsabilidad de garantizar la calidad de los insumos agrícolas y las semillas que se usan en Colombia, al tiempo que reglamenta y controla el uso de organismos vivos modificados por ingeniería genética para el sector agropecuario.

Los temas asociados con recursos biológicos son liderados por el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Este se encarga de realizar, en el territorio continental de la Nación, la investigación científica sobre biodiversidad, incluyendo los recursos hidrobiológicos y genéticos. Así mismo, coordina el Sistema Nacional de Información sobre Biodiversidad (SIB Colombia) y la conformación del inventario nacional de la biodiversidad (“Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt,” 2015)

En los últimos años en el ámbito científico se están dando fuertes alianzas y sinergias entre Empresas, Gobierno y Universidades con el fin de desarrollar proyectos que contribuyan con la ciencia y reduzcan esta falencia. Estudios en los campos de medicina, biología, tecnología y administración vienen fortaleciéndose en conjunto. Igualmente la oferta y crecimiento de oportunidades de acceso académico en estudios técnicos,

profesionales y de posgrado están impactando la calificación de la mano de obra de los colombianos.

En el entorno científico y tecnológico para el país y el departamento, como principales oportunidades se encuentran:

- Auge y desarrollo de tecnologías de información y outsourcing (BPO) en el país
- Alianzas entre el sector público y privado para el desarrollo de la ciencia

Mientras tanto como posible amenaza se define:

- Bajos niveles de disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo

### **3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales**

En las dimensiones ambientales y ecológicas hay aspectos muy relevantes a considerar. Colombia tiene un relevante crecimiento económico, aunque el país sigue siendo uno de los de mayor desigualdad del mundo. Las industrias extractivas, la ganadería extensiva, el tráfico vial, la expansión y la urbanización de pueblos y ciudades se traducen en grandes presiones sobre la diversidad biológica y los ecosistemas.

A pesar de la favorable ubicación geográfica del país, la rica diversidad biológica de Colombia se enfrenta a una amenaza creciente como resultado de la expansión de la frontera agropecuaria, la infraestructura y las industrias extractivas mineras, que representan los factores más grandes de pérdida de biodiversidad. A su vez, el conflicto armado interno ha socavado el imperio de la ley, exacerbado una serie de presiones ambientales (principalmente como resultado de la minería ilegal, los cultivos ilícitos para la producción de drogas y la deforestación) y restringido tanto el acceso a las áreas protegidas como a la gestión de los recursos naturales. Colombia es muy vulnerable al cambio climático. En el último decenio los fenómenos meteorológicos extremos aumentaron en frecuencia e intensidad (“ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia,” 2014).

Según la “ANDI” (2014) el efecto devastador del fenómeno de La Niña de 2010 y 2011 sirvió de estímulo para emprender actividades destinadas a integrar mejor las políticas económicas y ambientales. Los resultados de dichas actividades comprenden la inclusión de un capítulo sobre sostenibilidad ambiental y prevención de riesgos en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, la adhesión a la Declaración sobre Crecimiento Verde de la OCDE, la creación de unidades ambientales en los ministerios sectoriales y la elaboración de programas ambientales interministeriales y de una política integral sobre el clima. Sin embargo, sigue faltando coherencia entre los planes económicos sectoriales y los objetivos ambientales. Los principales programas y proyectos deberían someterse sistemáticamente a una evaluación ambiental estratégica.

De otra parte los ingresos que arrojan los impuestos ambientales son bajos y la recaudación tributaria del gobierno sobre la extracción de recursos naturales se podría incrementar. Los cargos al usuario siguen situados por debajo del costo de provisión de servicios ambientales. El análisis del impacto ambiental del gasto fiscal y los subsidios constituiría una buena base para una reforma (“ANDI,” 2014).

Así mismo en 2012 se adoptó en Colombia la Política Nacional Para la Gestión Integral de la Biodiversidad y sus Servicios Eco sistémicos, con el objeto de fortalecer el marco para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad. Ahora se necesita un plan de acción para poner en vigor la nueva estrategia. Si bien los conocimientos sobre la diversidad biológica han mejorado, la falta de información científica y económica acerca de la biodiversidad y los ecosistemas sigue constituyendo un obstáculo importante para la formulación de políticas (“ANDI,” 2014).

En contraste con el alto nivel de biodiversidad y riqueza natural del departamento, según el “Consejo Privado de Competitividad” (2014) el Valle del Cauca está en un nivel intermedio de entidades certificadas en normas internacionales ambientales, más

precisamente en ISO 14001. Sin embargo el departamento presenta uno de los mayores niveles de desastres ambientales y deforestación en promedio por año.

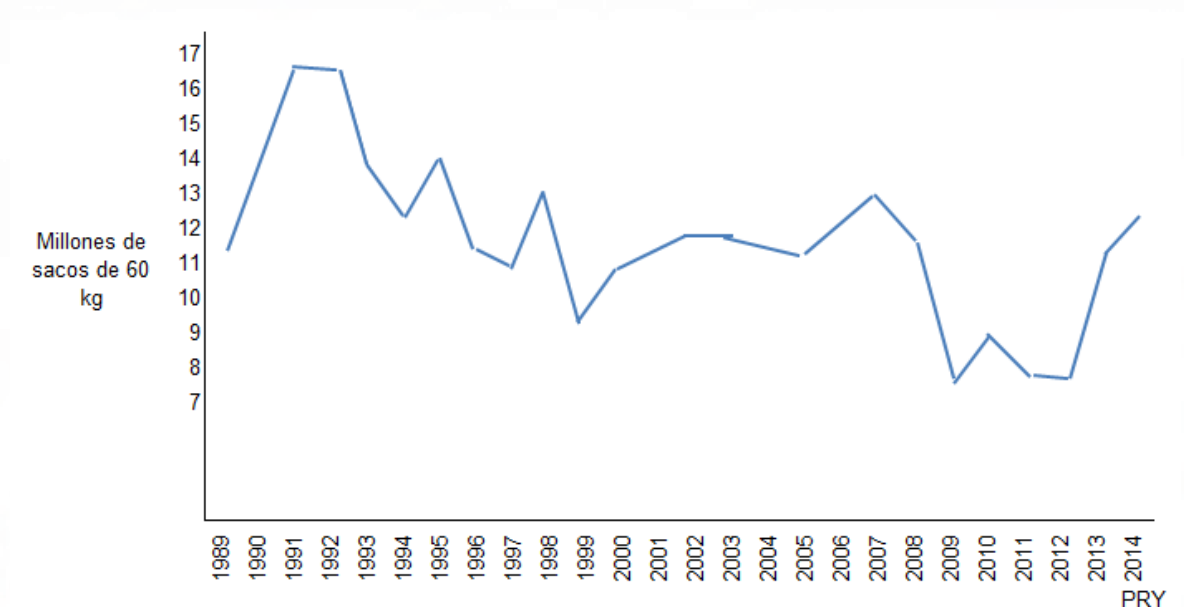
De acuerdo con la “Revista Dinero” (2014) el Valle del Cauca tiene un potencial relevante de desarrollar el corredor fluvial del río Cauca para transporte de mercancías y recuperación hídrica. Adicionalmente el refuerzo del jarillón de este río busca reducir los riesgos de las comunidades vecinas ante desastres y garantizar su sostenimiento económico.

Igualmente se está desarrollando el análisis de factibilidad de un proyecto de sistema de transporte limpio para cruzar la capital Cali, con 17.5 kilómetros de corredor. En temas de gestión se está planteando la denominada Ecociudad Navarro (“El Tiempo,” 2014), que busca ser una urbanización auto sostenible con una gestión integral de residuos y energías renovables. Además el gobierno departamental y entes privados están patrocinando concursos departamentales que buscan optimizar la producción de energía con paneles solares y biocombustibles (“Revista Dinero,” 2014).

En el país se han presentado serios problemas de contaminación de fuentes naturales e hídricas por parte de empresas mineras y carboneras. El caso de la empresa Drummond fue el más resaltado pues se presentó el vertimiento desmesurado de carbón en el mar Caribe cerca del puerto de la ciudad de Santa Marta en Magdalena. Este hecho acarreó una fuerte sanción de parte de las autoridades y del gobierno central. Muchos otros casos de afectaciones al medio ambiente siguen bajo investigación y proceso de sanción.

La reciente alza de la tasa de cambio del dólar estadounidense favorece el panorama venidero del sector cafetero y las importaciones colombianas de este sector que ha representado los más altos estándares de calidad y reconocimiento de productos nacionales en el extranjero. De acuerdo con “Revista Dinero” (2014) los departamentos centrales como Tolima, Huila y el denominado eje cafetero que integran Quindío, Risaralda y Caldas, están apostando fuertemente por consolidar y tecnificar la producción cafetera.

En los últimos años la producción ha tenido altibajos por falta de competitividad y renovación del sector como se aprecia en la figura 22. El precio ha tenido tendencia a la baja desde 2012 pero durante 2014 los precios internacionales han venido al alza representando una oportunidad relevante (“Revista Dinero,” 2014).



*Figura 22.* Producción Colombiana de Café en los últimos 25 años. Adaptado de “Producción colombiana de café en los últimos 25 años,” por Revista Dinero edición Octubre 31 de 2014.

El sector agrícola en general busca nuevas oportunidades. En síntesis; una serie de medidas que vayan más allá de la coyuntura y permitan pensar en la sostenibilidad a largo plazo del sector. La producción de alimentos, verduras, frutas y flores representa un alto porcentaje de la dedicación laboral nacional. Con la llegada de los TLC conjugado con cambios climáticos drásticos integrados por sequías largas o inviernos fuertes están lastimando el sector agropecuario.

Actualmente el gobierno y los gremios buscan fortalecer la competitividad del campo y destinar más recursos para el sector con la recaudación de impuestos, e inversión pública y privada; así mismo se están implantando programas de formación y mejora de las técnicas de cultivos. Este año el agro tiene en el bolsillo 5.2 billones de pesos que le destinó el Presupuesto General de la Nación, luego de que al monto inicial de 2.1 billones de pesos más

se le adicionarán 3.1 billones de pesos más. En síntesis; una serie de medidas que vayan más allá de la coyuntura y permitan pensar en la sostenibilidad a largo plazo del sector (“El País,” 2014).

En el entorno ecológico y ambiental para el país y el departamento, como principales oportunidades se encuentran:

- Disponibilidad de recursos naturales e hídricos
- Geografía colombiana estratégicamente ubicada entre los hemisferios para comercio marítimo

Mientras tanto como posibles amenazas se definen:

- Presiones externas contra industrias y minería por temas de conservación de medio ambiente y diversidad
- Ilegalidad e informalidad de actividades mineras e industriales

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

De acuerdo con los análisis: tridimensional, factores y PESTE, se elabora la matriz de evaluación de factores externos, con los puntos más relevantes del análisis. Según el concepto de análisis tridimensional de las naciones se evalúa las condiciones en las tres dimensiones para enmarcar el departamento de acuerdo con las orientaciones del país. El análisis se condensa en 13 oportunidades y amenazas condensadas en la Tabla 6. Los mayores factores de oportunidad sin lugar a duda son el comercio internacional, posible fin del conflicto armado, participación nacional y capital humano. En cuanto a las amenazas el principal factor de riesgo son los aspectos relacionados con el conflicto armado, en caso de deteriorarse, corrupción y delincuencia, la informalidad laboral y calidad de vida y educación.

De acuerdo con el modelo de Diamante de Porter (1980) podemos definir los aspectos determinantes en cada dimensión de las fuerzas competitivas para el departamento del Valle

del Cauca para diagnosticar la competitividad y dimensiones relevantes comparadas con los intereses del país que se resumieron previamente en la Tabla 3.

### **3.5 El Departamento y sus Competidores**

De acuerdo con Porter (2008) es crucial en una organización, estado o región contextualizar sectorial, local, nacional y regionalmente, las fuerzas que pueden incidir en el desarrollo de sus objetivos y como estas pueden impactar su operación. Siendo así se realizó un análisis de estas cinco fuerzas para el Departamento del Valle del Cauca.

La nación está dividida en un total de 32 departamentos. Cada departamento cuenta con un Gobierno Departamental y un dirigente (Gobernador) elegido por voto popular soportado por un equipo de dirigentes por área funcional y administrativa. En muchos aspectos existe autonomía departamental aunque siempre hay un reporte funcional y dependencia del Gobierno Central.

Al igual que muchas naciones y regiones suramericanas existe una marcada desigualdad en términos de desarrollo y recursos de cada departamento. El país está concentrado política, económica y demográficamente en las regiones Centro, Occidente, Nororiente y Caribe; por su parte el Oriente y Sur del país son regiones altamente rurales y despobladas, con altos índices de pobreza, baja infraestructura, gran biodiversidad y comunidades indígenas.

En la región Central se destaca en gran medida la capital Bogotá (mayor eje del país) y el departamento que la contiene, Cundinamarca. Siendo este el mayor contribuyente al crecimiento, PIB y demografía del país. Otros departamentos importantes son Tolima, Huila y Meta. En la zona Occidente se destaca Antioquia, segundo departamento en importancia de Colombia en todos los aspectos. En esta zona también sobresale el Valle del Cauca, Cauca y el denominado eje Cafetero compuesto por Quindío, Risaralda y Caldas.

En el Nororiente se encuentran varios departamentos, entre ellos el de Santander y Boyacá; estos son grandes aportantes a la economía nacional por las zonas Petroleras, Industriales y Agrícolas. También destacan Norte de Santander y Yopal. Por su parte el Caribe es el tercer eje principal, después de Cundinamarca y Antioquia. En estas zonas destacan el comercio Portuario, Servicios, Comercio e Industria. Sobresalen los departamentos de Atlántico y Bolívar, seguidos por el de Magdalena.

En la Tabla 6 se determina el análisis cuantitativo de Factores Externos. El sector de caña de azúcar e ingenios representa un menor riesgo, pues el fuerte de la industria nacional se concentra en el departamento del Valle del Cauca. Los servicios, tecnología y agricultura son mayormente competidos con otras regiones, pero la demanda local y nacional cubre la oferta del departamento.

### **3.5.1 Condiciones de la demanda del Departamento**

En el ámbito industrial, el poder de adquisición de los clientes y consumidores departamentales puede ser alto y con alta tendencia a expansión, pues la oferta de bienes y servicios es variada, sumada a la alta competencia de productos nacionales e importados. La masiva apertura económica con tratados de libre comercio internacional incide en que los productores nacionales deben enfrentar mercados con alta competencia de productos importados de la misma calidad.

### **3.5.2 Condiciones de los factores del Departamento**

El departamento del Valle del Cauca cuenta con alto número de proveedores de servicios y bienes. La mayoría de proyectos y suministros se otorgan por licitación pública lo que facilita los procesos de comparación y selección; una vez seleccionados existen plazos de contratación que pueden o no renovarse según las condiciones de suministro.

Los 42 municipios del departamento se encuentran en conexión con el Sistema Interconectado Nacional de energía que maneja varias empresas (“DNP,” 2014). Sin embargo

algunas tienen ciertas especificaciones y grados de cobertura diferentes, lo que puede representar un problema con los distribuidores privados que tengan ventaja sobre los públicos. Pese a esto, la regulación del gobierno central puede permitir ecuanimidad en las negociaciones y tarifas.

Tabla 6

*Matriz de Análisis Externo EFE*

Oportunidades		Peso	Valor	Ponderacion
1	El proceso de negociacion de paz iniciado por el gobierno con los grupos guerrilleros al margen de la ley	0,10	3	0,30
2	Se presenta un importante crecimiento de la economia latinoamericana jalonada por Peru (5,5%), Colombia (4,3%) y Mexico (2,8%), gracias al libre comercio y alianza del pacifico	0,06	3	0,18
3	Aumento de la población joven por incremento en la tasas de fecundidad departamentales y nacionales	0,07	3	0,21
4	Colombia participa en organismos internacionales como ONU, OEA, Banco Mundial, BID, Comunidad Andina, entre otros	0,10	2	0,20
5	Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan	0,10	4	0,40
6	Auge y desarrollo de tecnologías de información y outsourcing (BPO) en el país y alianzas entre el sector público y privado para el desarrollo de la ciencia	0,06	3	0,18
7	Geografía colombiana estratégicamente ubicada entre los hemisferios para comercio marítimo	0,06	3	0,18
<i>Subtotal</i>		<i>0,55</i>		<i>1,65</i>
Amenazas		Peso	Valor	Ponderacion
Conflicto social y politico de colombia (con FARC y otros grupos subversivos).				
1	Fortalecimiento de grupos armados insurgentes en zonas de explotación y producción de bienes que generan altos ingresos para el país	0,10	2	0,20
2	Alto nivel de narcotráfico y corrupción en el sector público y privado	0,08	2	0,16
3	El contrabando es cerca del 10% de las importaciones que se realizan en el país	0,06	3	0,18
4	35% de informalidad laboral en la economía en Colombia	0,08	3	0,24
5	Presiones externas contra industrias y minería por temas de conservación de medio ambiente y diversidad. Bajos niveles de disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo	0,06	2	0,12
6	Incertidumbre, rezago y poca definición de las políticas de educación y calidad de vida	0,07	2	0,14
<i>Subtotal</i>		<i>0,45</i>		<i>1,04</i>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,69</b>

Valor: 4 = muy buena respuesta del departamento  
3 = buena respuesta del departamento  
2 = moderada respuesta del departamento  
1 = mala respuesta del departamento

Todo lo anterior implica que el departamento no debe tener problemas de suministros de insumos y energía, a pesar de la diversidad de proveedores puede manejarse un buen nivel de atención y cobertura. Esto igualmente favorece en general a las industrias y la disposición

de servicios para ellas representando un factor competitivo bueno para instalarse en el departamento.

### **3.5.3 Estrategia estructura y rivalidad para el Departamento**

Algunos departamentos costeros como Atlántico, Bolívar y Magdalena representan una alternativa válida para el comercio marítimo por su ubicación en el Caribe y acceso al centro del país, empero el desarrollo del Valle del Cauca representa un ahorro importante en cuanto a la expansión de las capacidades de manejo de carga de dichos departamentos, así mismo, con la negociación de tratados de libre comercio con varios países y regiones, se da oportunidad a que exista un mercado con alto índice de competencia y productos importados en detrimento de la producción local.

En varios departamentos del territorio nacional se están dando proyectos y expansiones industriales. Antioquia, Atlántico, Cundinamarca y Bolívar están en pleno desarrollo industrial y logístico en sus territorios. Centros logísticos y complejos industriales aglomeran empresas nacionales e internacionales de producción y comercialización de bienes y servicios. Posibles ampliaciones portuarias en el Caribe pueden repercutir en el modelo de logística portuaria del Valle del Cauca.

La rivalidad entre regiones para los temas portuarios con Atlántico, Magdalena y Bolívar es alta por las condiciones peculiares y que inciden de manera favorable en cada puerto. La producción industrial también puede tener impacto pero en menor medida con los departamentos de Centro y occidente.

### **3.5.4 Sectores relacionados y de apoyo en el Departamento**

Durante 2012 los puertos marítimos colombianos –incluidos operadores portuarios y sociedades portuarias del sector público y privado– movieron en total 153 millones de toneladas de carga, registrando un aumento del 1.3% frente al 2011 (“Revista de Logística,” 2012).

El sector de la caña e ingenios representa casi nula ventaja de la competencia. La producción de etanol a partir de caña puede representar una amenaza para el sector de hidrocarburos y ventaja para el Valle del Cauca. Por otro lado, en cuanto al mercado pesquero, el Valle del Cauca tiene una ventaja diferencial, siendo líder en la pesca formal en todo el territorio nacional; la competencia más fuerte está en los departamentos del Caribe y en el Chocó, de la región Pacífica. El sector de tecnología e infraestructura tiene ventaja con los desarrollos actuales y centros logísticos que existen actualmente en el departamento y varios más que están en proceso de construcción.

### **3.6 El Departamento y sus Referentes**

De acuerdo con las condiciones geográficas, potencial y mercado económico, vecindad y composición social, el departamento del Valle del Cauca cuenta con varios competidores y modelos a seguir con los que es importante referenciarse y establecer brechas y oportunidades de mejora. Así pues con el análisis competitivo y referencial se trata de posicionar al departamento en el contexto competitivo.

### **3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)**

#### **3.7.1 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Para el desarrollo comparativo de los aspectos más relevantes de la competitividad de los departamentos y regiones se han definido las siguientes dimensiones de factores clave del éxito como referencia para el Valle del Cauca y departamentos semejantes en su composición sociopolítica, económica, infraestructura y ambiental con base en las oportunidades más importantes de crecimiento: a) Nivel de Infraestructura; b) Comercio; c) Industria ; d) Regulación y control; Producción ; e) Agricultura; f) Personas y acceso a servicios y; e) Biodiversidad (ver Tabla 7).

De acuerdo con el Índice Departamental de Competitividad (2014) en términos competitivos, Bogotá como capital y principal centro de economía del país, y el departamento

de Antioquia representan los mayores niveles de desarrollo. Ambas zonas se comportan como importantes centros de comercio, industria, servicios, construcción y generación de empleo. Para efecto del presente análisis la brecha con Bogotá se presenta muy amplia respecto al Valle del Cauca, por lo que la comparación solo será procedente con Antioquia.

En términos portuarios, actualmente son cubiertas las operaciones de importación y exportación por los distintos puertos que conforman las costas Colombianas, en el atlántico y pacífico. El puerto de Buenaventura se perfila como el más importante de las importaciones Colombianas, puesto que la conveniente ubicación geográfica, permite a sus usuarios acceder a un mercado amplio sin necesidad de cumplir los requisitos de acceder, por ejemplo al canal de Panamá, que con sus costos conexos puede hacer más onerosos los servicios.

La cercanía por vía terrestre con las principales ciudades de consumo y mercado de comercio permiten al puerto de Buenaventura ser el principal medio de enlace con los principales mercados del Mundo. También la Alianza del Pacífico permite a los empresarios Colombianos concretar importantes acuerdos comerciales teniendo en el puerto de Buenaventura el principal operador logístico multipropósito del País. Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, principales puertos del Caribe colombiano, conforman una oferta diversificada tanto en terminales públicos como en privados que compiten entre sí y con otros de la región (“Revista de Logística,” 2015).

De acuerdo con esto, el Valle del Cauca presenta un perfil competitivo bueno en el país comparado con sus departamentos pares y más afines competidores. Sus oportunidades de mejora están en los controles y seguridad, minería, educación y aspectos medioambientales. Cundinamarca y Antioquia representan su mayor rival en la dimensión industrial y servicios, mientras que Bolívar, Atlántico y Magdalena compiten fuertemente en infraestructura portuaria y comercio exterior. No se realiza comparativo con Bogotá por tener

constituciones políticas y económicas diferenciadas en estructura y enfoque. Se evidencia en la figura 23 el posicionamiento y brecha entre factores.

Tabla 7

*Matriz de Perfil Competitivo del Valle del Cauca*

Factores clave de éxito	Valle del Cauca		Antioquia		Atlántico		Bolívar		Magdalena		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura fluvial y marítima	0,12	3,00	0,36	2,00	0,24	3,00	0,36	3,00	0,36	4,00	0,48
2 Infraestructura aérea y terrestre	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20
3 Importaciones y exportaciones	0,12	3,00	0,36	1,00	0,12	3,00	0,36	3,00	0,36	3,00	0,36
4 Confianza, estabilidad y seguridad regional	0,12	3,00	0,36	3,00	0,36	3,00	0,36	4,00	0,48	3,00	0,36
5 Control de autoridades para el comercio	0,08	2,00	0,16	3,00	0,24	1,00	0,08	2,00	0,16	2,00	0,16
6 Industria, bienes y servicios	0,09	2,00	0,18	4,00	0,36	2,00	0,18	3,00	0,27	2,00	0,18
7 Capital humano y calidad de mano de obra	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	2,00	0,20	2,00	0,20	1,00	0,10
8 Agricultura y pesca	0,08	3,00	0,24	2,00	0,16	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24
9 Acceso y calidad de: educación, salud y servicios básicos	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	2,00	0,20	1,00	0,10	2,00	0,20
10 Recursos ambientales y preservación de los mismos	0,09	2,00	0,18	3,00	0,27	2,00	0,18	2,00	0,18	2,00	0,18
Total	1,00		2,54		2,65		2,46		2,65		2,46

Valor: 1 DEBILIDAD MAYOR  
2 DEBILIDAD MENOR  
3 FORTALEZA MENOR  
4 FORTALEZA MAYOR

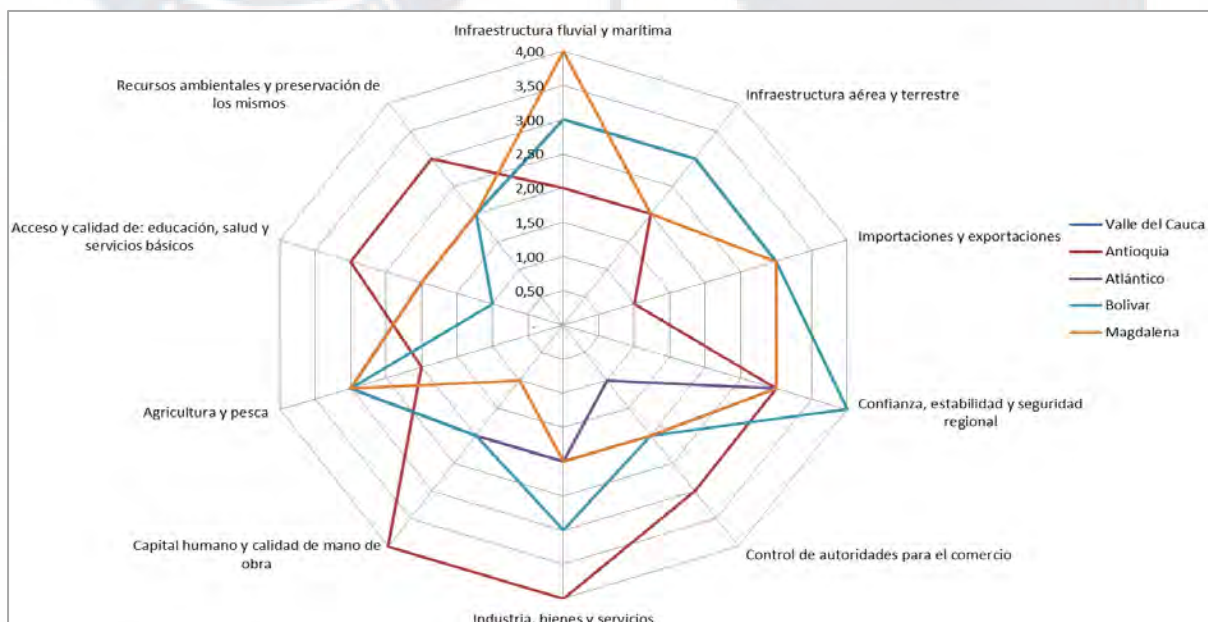


Figura 23. Diagrama de posicionamiento por factores de departamentos comparados por Perfil Competitivo.

### 3.7.2 Matriz de perfil referencial (MPR)

Para el desarrollo comparativo de los departamentos y/o regiones de referencia internacional y regional, se comparan con los mismos criterios y se escogieron dos de las principales regiones comerciales del mundo. Como primera referencia exterior se seleccionó la región de San Pablo en Brasil (Tabla 8).

Según “Reingex” (2014) el estado de San Pablo genera el 33% del producto interior bruto brasileño. El Estado exporta 52,000 millones de dólares americanos (26% de las exportaciones brasileñas). El 38% de ese valor fue generado por 15 productos de exportación, entre ellos azúcares (de caña y sacarosa), aviones, automóviles, alcohol, carnes de vacuno, jugo de naranja y telefonía celular.

Tabla 8

*Matriz de Perfil de Referencia para El Valle del Cauca*

Factores clave de éxito	Peso	Valle del Cauca		Shanghai (China)		San Pablo (Brasil)	
		Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion
1 Infraestructura fluvial y marítima	0,12	3,00	0,36	4,00	0,48	3,00	0,36
2 Infraestructura aérea y terrestre	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	4,00	0,40
3 Importaciones y exportaciones	0,12	3,00	0,36	4,00	0,48	3,00	0,36
4 Confianza, estabilidad y seguridad regional	0,12	3,00	0,36	4,00	0,48	4,00	0,48
5 Control de autoridades para el comercio	0,08	2,00	0,16	3,00	0,24	4,00	0,32
6 Industria, bienes y servicios	0,09	2,00	0,18	3,00	0,27	4,00	0,36
7 Capital humano y calidad de mano de obra	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	3,00	0,30
8 Agricultura y pesca	0,08	3,00	0,24	4,00	0,32	3,00	0,24
9 Acceso y calidad de: educación, salud y servicios básicos	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30
10 Recursos ambientales y preservación de los mismos	0,09	2,00	0,18	3,00	0,27	4,00	0,36
Total	1,00		2,54		3,64		3,48

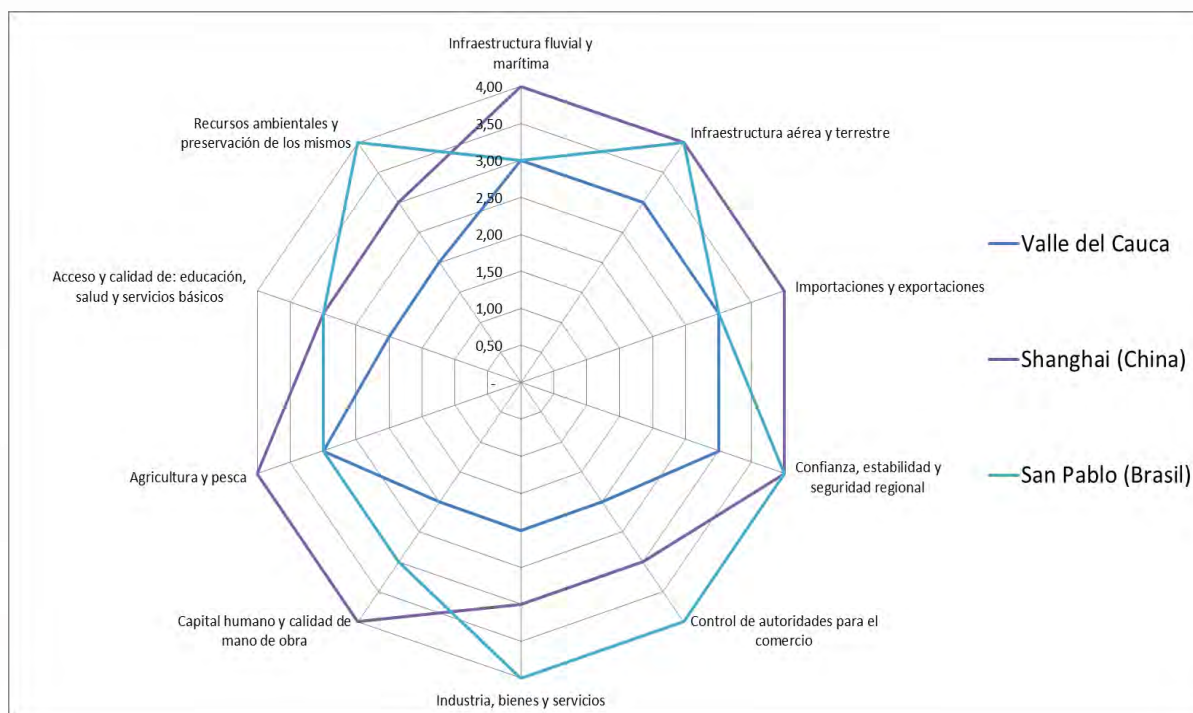
Del total de productos exportados, el 89% fueron productos industriales y destinados para: MERCOSUR (el 19%); Unión Europea (el 17%); países de la Asociación Latinoamericana de Integración, menos MERCOSUR, (el 16%); Asia, menos Oriente Medio, (el 12%); y Estados Unidos, incluyendo Puerto Rico (el 10%). Prácticamente el 35% de esa cantidad fueron generados por 15 productos de exportación: azúcar, automóviles, aviones, teléfonos portátiles, carne de vaca y zumo de naranja (“Reingex,” 2014).

La importancia de los productos manufacturados está también presente en las importaciones: el 44% de las importaciones brasileñas de productos manufacturados se importan por el estado de Sao Paulo. Su participación es igualmente importante en la importación de productos básicos, alcanzando el 31% del total brasileño (“Reingex,” 2014).

Se evidencia en la figura 24 el posicionamiento y brecha entre factores. Por otra parte se referencia a la provincia China de Shanghái por su destacada exportación y cercanía con la producción de bienes y servicios. Región sobresaliente de la economía China donde se ubican grandes centros industriales y financieros así como de servicios.

Para poder comparar el puerto de Buenaventura con los principales del mundo y establecer una visión clara de la capacidad que se podría obtener aplicando el presente plan estratégico, se escoge el puerto de Shanghái por los altos estándares de eficiencia al mover más de 30 millones de contenedores al año, que manejan en operaciones logísticas y de qué forma se pudiesen copiar patrones y modelos de trabajo (“Mundo Marítimo,” 2015).

Según “Visión Marítima” (2013) el puerto chino ubicado en la ciudad de Shanghái manejó 744 millones de toneladas de carga en 2012, incluyendo 32.5 millones de unidades de contenedores equivalentes a veinte pies (TEU). El puerto está situado en la desembocadura del río Yangtze con una superficie de 3,619 km<sup>2</sup>.



*Figura 24.* Diagrama de posicionamiento por factores de departamentos y regiones comparados por Perfil Referencial.

De acuerdo con el análisis hecho, el Valle del Cauca presenta un perfil competitivo bueno pero bajo respecto de los mejores desempeños globales. Claramente se queda corto y rezagado en la Industria e Infraestructura con San Pablo y en comercio exterior con la región de Shanghai.

### 3.8 Conclusiones

A pesar de la brecha con los referentes mundiales, se puede concluir que el Valle del Cauca y Colombia se encuentran actualmente en la senda correcta que los llevará al desarrollo, en un mediano plazo, a ser economías del primer nivel; visto desde las diferentes ópticas del análisis PESTE es evidente un buen momento para el país, que se ha ido fortaleciendo en las últimas décadas gracias al impulso de la economía en los sectores de la minería y la construcción que motorizan e incentivan el PIB nacional. Complementado esto por el libre comercio y la disponibilidad de capital humano.

La seguridad nacional se sigue viendo afectada por los grupos insurgentes existentes desde hace más de cincuenta años, en menor medida gracias a la seguridad democrática de la

última década; este flagelo poco a poco ha sido controlado con el positivo resultado de abrir las puertas del país a la inversión extranjera, lo que ha dado resultados en la recepción negocios internacionales a terreno colombiano, contribuyéndose así con el crecimiento de la economía como primer efecto, pero también permitiendo que se tenga acceso al mundo globalizado de marcas en diferentes ámbitos de negocios.

El desempleo e informalidad como indicador básico de desarrollo de una economía también muestra que Colombia ha alcanzado tener el indicador de un dígito (menos de 10% de desempleo), lo cual es de los principales retos por mantener del gobierno. El país se encuentra en un momento de auge donde no solo se vuelve atractivo para desarrollarse en términos de población y consumo, sino que el acceso de todo lo antes mencionado en un ambiente seguro, permite que también se pueda desarrollar en el extranjero y representar una cultura fuerte que ha aprendido del flagelo de la guerra y el narcotráfico.

El gobierno ha tenido más de 20 años de lucha constante para la consecución de un escenario favorable en un ambiente de paz para el mejoramiento de los indicadores económicos, la gestión política, reducción de la corrupción, el desarrollo social y cultural con calidad de vida, con incursiones en los temas ambientales y tecnológicos. Las oportunidades pueden ser aprovechadas de forma efectiva y las amenazas latentes pueden representar pocos riesgos y buena respuesta por parte del departamento y del país.

## Capítulo IV: Evaluación interna

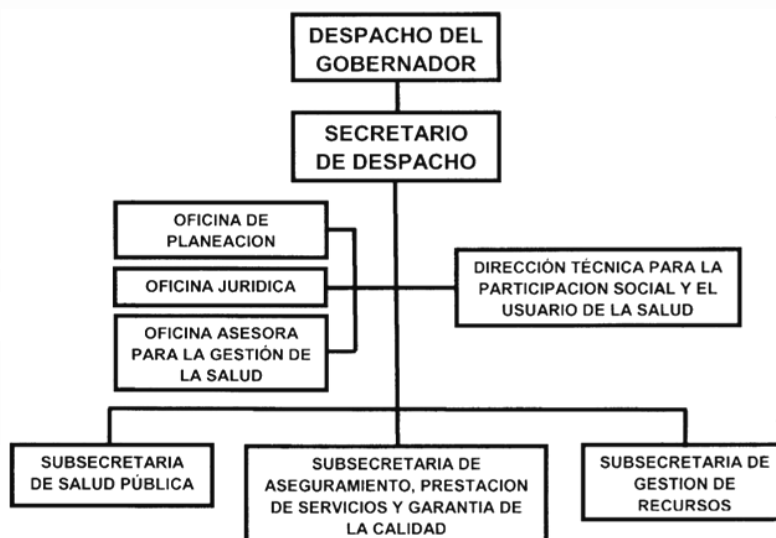
### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno del departamento del Valle del Cauca es sin duda uno de los aspectos más relevantes a la hora de proponer una planeación estratégica enfocada hacia su desarrollo. Este se compone de temas tales como: administración y gerencia(A), marketing y ventas (M), operaciones y logística, infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H) y sistemas de información y comunicaciones (I) y tecnología e investigaciones y desarrollo (T). La estructura del departamento, el gobierno departamental, los sectores industriales y comerciales del departamento y el turismo, son el centro del análisis para esta sección, con base en la información pública proporcionada por el estado, se describen los aspectos más relevantes de la estructura interna gubernamental contenida en la sigla AMOFHIT por las iniciales de los tópicos que implica.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Gobernación del Valle del Cauca tiene a la cabeza al Gobernador, quien cuenta con el apoyo de Departamentos administrativos, Jefes de oficina, Gerencias, Entidades y Altas Consejerías; que a su vez apoyan a los alcaldes de cada uno de los municipios que conforman el departamento. Además cuenta con un ente de control interno que realiza seguimientos periódicos a la entidad y presenta informes que pueden ser consultados desde el portal de la Gobernación por todos los ciudadanos interesados en el tema.

La Gobernación cuenta con una estructura funcional como se ve en la figura 25 correspondiente al organigrama de la entidad, el cual muestra subsecretarías tales como salud, recursos, entre otras; oficinas y gerencias al igual que despachos locales en los distintos municipios del departamento. Cada área cuenta con un jefe o coordinador dependiendo del tamaño del municipio que vela por su equipo de trabajo en función de los objetivos en el plan de desarrollo gubernamental entregado y avalado por la presidencia.



*Figura 25.* Organigrama Gobernación del Valle del Cauca. Tomado de “Organigrama Secretaría General,” por Gobernación del Valle del Cauca, 2008. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/salud/publicaciones.php?id=23841>

El departamento tiene definidos aspectos estratégicos como son la misión, la visión, y enumerados los valores y objetivos que sirven de guía a todas las divisiones para el entrenamiento de los grupos de trabajo, ya que al estar descentralizados en los diferentes municipios y tener una alta rotación de personal ocasionada por el cambio de mandatarios en los diferentes periodos, puede perder el enfoque principal del gobierno departamental.

La planificación está estructurada para cada secretaría y objetivo de desarrollo. De acuerdo con la Ficha departamental de Planeación Nacional (“DNP,” 2013) las prioridades de la Gobernación se centran en el desarrollo económico, salud, regalías, educación, infraestructura y restitución de víctimas del conflicto armado.

Como en la mayoría de organismos políticos existe poca meritocracia y no sobresalen aspectos de desarrollo y carrera, pues de acuerdo con las transiciones de mandato suele cambiar el personal casi en su totalidad, lo cual representa uno de los principales focos de atención ante los futuros mandatos, pues bajo esta práctica no es posible asegurar la continuidad de las tareas y acciones en pro de los objetivos nacionales. La Gobernación

muestra afinidad por el desarrollo organizacional y apertura económica así como por las directrices del Gobierno Nacional.

La elección del Gobernador es por medio del voto popular desde 1991, cuyo periodo es de 4 años y no admite reelección inmediata y el mandato inicia el 1 de enero del año siguiente a las votaciones. A su vez los alcaldes también son elegidos por voto popular al igual que el gobernador, con periodos y fechas de inicio idénticos a los del gobernador.

Al igual que la gobernación del Valle del Cauca, cada municipio cuenta con su página web en donde los mandatarios y su equipo dan a conocer toda la información del municipio, su informe de gestión, sus planes de inversión y crean un vínculo con los ciudadanos quienes pueden realizar consultas, realizar trámites y transacciones y dejar sus opiniones para que eventualmente sean tenidas en cuenta.

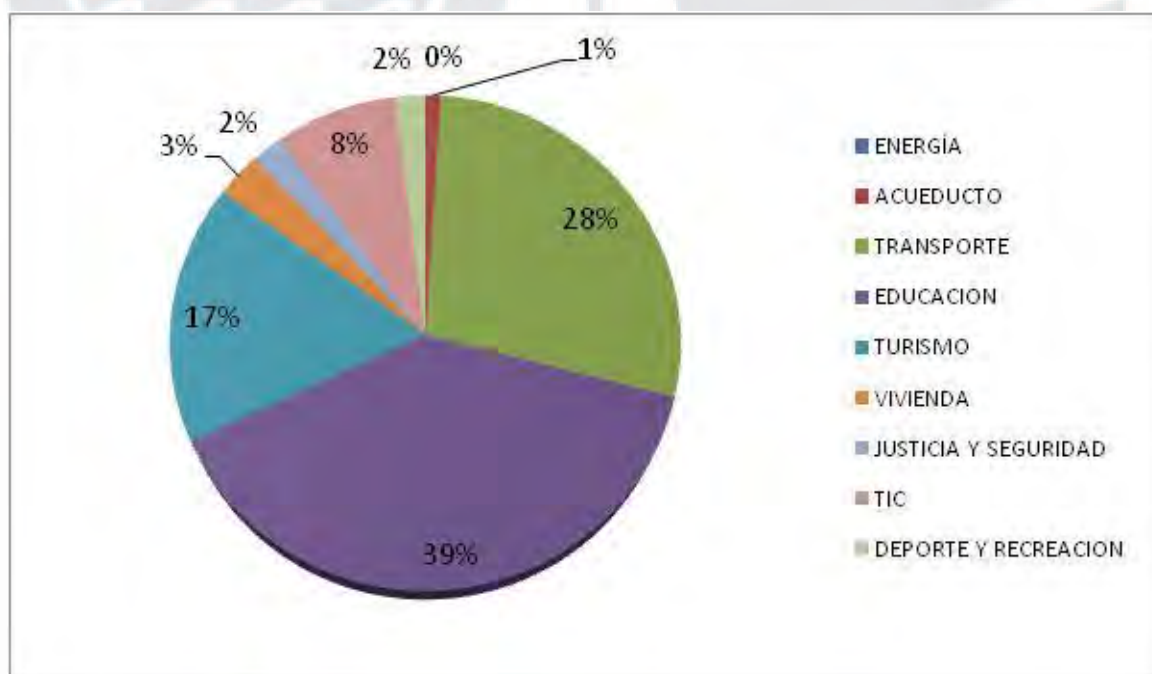
Específicamente dentro del departamento, el panorama político es diverso. Los principales partidos políticos del país participan en el escenario del departamento y las divisiones del gobierno. Predominan los partidos de apoyo al gobierno central con orientaciones de centro derecha. Lamentablemente problemas de corrupción aquejan al departamento, incluso muchos dirigentes políticos relevantes de la región se han visto involucrados en problemas de ilegalidad y desfalcos, así como brechas y deficiencias de gobierno abierto y regulación (“IDC,” 2014).

Según Castillo, Pinzón y Salazar, (2007) en los últimos años del siglo pasado las fuerzas que disputaban entre sí el control del Valle del Cauca y regiones vecinas creyeron haber entrado en un punto de quiebre de su confrontación. Tanto las guerrillas de las FARC y el ELN, como las organizaciones paramilitares y las fuerzas regulares del Estado, elevaron sus expectativas estratégicas, incrementaron su actividad militar y de control poblacional, y realizaron operaciones agresivas sobre territorios en manos enemigas, desencadenando un proceso de lucha y reacomodo espacial y estratégico cuyos resultados pueden apreciarse hoy

en el nuevo orden territorial que predomina en la región. Estas disputas hicieron mella en el desarrollo del departamento y aumentaron las tasas de mortalidad. El índice de tasa de homicidios es una de las principales debilidades y problemas en el departamento y en su capital Cali, estando actualmente en los primeros lugares del país (“Consejo Privado de Competitividad,” 2014).

Actualmente los índices de ilegalidad, criminalidad, narcotráfico y violencia del Valle del Cauca han obligado al departamento a contrarrestar estos problemas con presencia de la fuerza pública y operativos militares. El sistema Judicial al igual que en el resto del país es altamente burocrático y lento, truncando muchos procesos determinantes para el desarrollo social o resolución de problemas

Dentro de los proyectos de inversión del departamento los tres rubros más importantes son para Educación con 39%, Transporte con 28% y Turismo con 17% (ver figura 26), sectores de gran importancia para el desarrollo de la región.



*Figura 26.* Proyectos aprobados SGR región pacífico (FDR & FCR) para el Valle del Cauca vigencias 2012, 2013 y 2014.

Adaptado de “Proyectos aprobados SGR región pacífico (FDR & FCR) para el Valle del Cauca vigencias 2012, 2013-2014,” por Gobernación del Valle del Cauca, 2013. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?idFile=4069>

En el caso de las regalías que ingresan al Departamento, los 3 primeros sectores de inversión son transporte, vivienda y desarrollo urbano y deporte y recreación, estos 3 conforman el 92.2% de los proyectos en los que se usa este dinero, aspecto apreciable en la Figura 27.

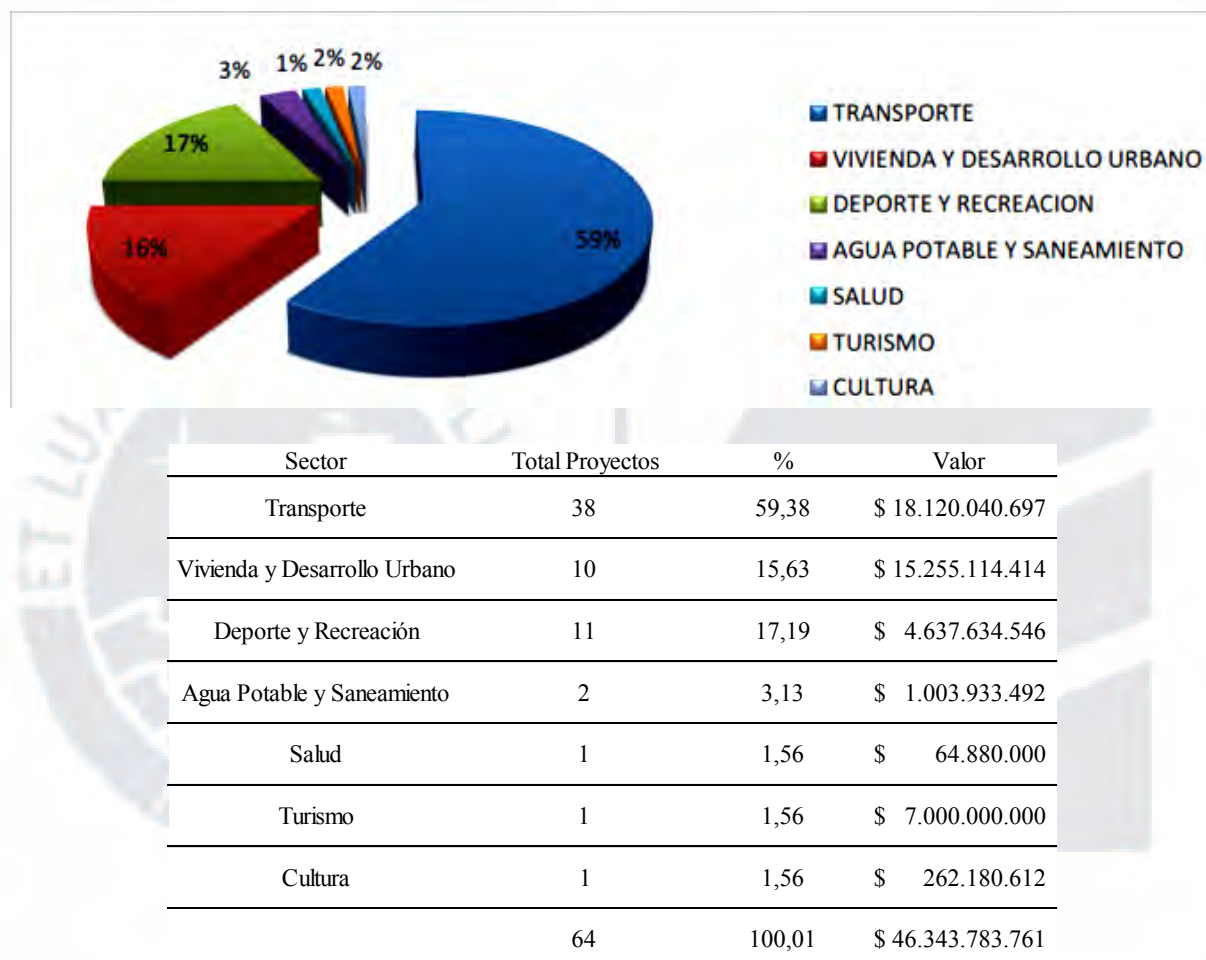


Figura 27. Recursos de regalías municipales inversión por sectores. Adaptado de “Recursos de regalías municipales” por Gobernación del Valle del Cauca, 2013. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?idFile=4069>

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El Valle del Cauca, específicamente la Gobernación, siempre ha tenido como prioridad mostrar una imagen positiva del departamento, la cual incluye transparencia, no violencia y no corrupción en todas las actividades que se llevan a cabo. Dentro de los planes de la Gobernación se encuentran programas tales como:

- Contratación administrativa con transparencia.

- Aprovechamiento de los dineros públicos.
- Modelo gerencial articulado con los municipios.
- Desarrollo del Talento Humano.
- Gestión con Calidad.
- Innovación tecnológica.
- Democratización de la Administración Pública.
- Moralización y transparencia en la Administración Pública.
- Formación en alto gobierno.
- D2esarrollo de la gerencia pública del departamento.
- Generación de confianza y credibilidad en las instituciones públicas.

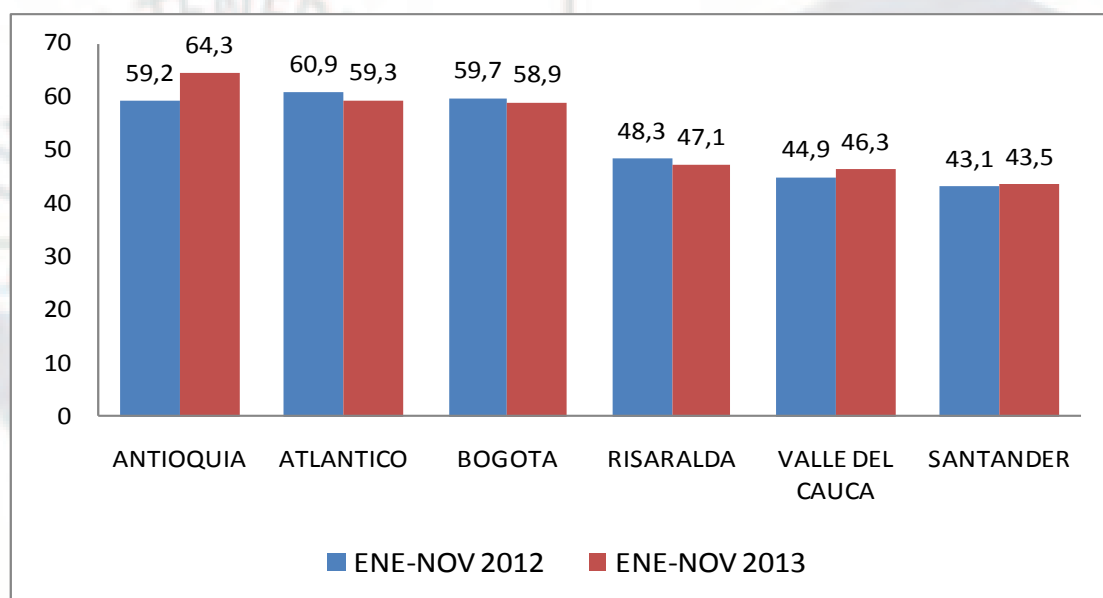
Todos en pro de mejorar la imagen de cómo se llevan a cabo los procedimientos dentro de la organización, con el fin de generar confianza ante los habitantes del departamento y demás departamentos del país y países del mundo para que vean al Valle del Cauca como un posible destino de sus inversiones (“Plan de desarrollo del Valle Cauca, 2012-2015,” 2012).

Por medio de la secretaría de Desarrollo Social, la Gobernación promueve diferentes iniciativas a través de políticas, planes y proyectos orientados a la juventud, la niñez, la tercera edad, discapacitados, población indígena, empresarios, artesanos, entre otros; por medio de convenios con administraciones Municipales, el Gobierno nacional, consejos, gremios, universidades, organizaciones empresariales, unidades productivas de los diferentes gremios económicos; nacionales e internacionales; mejorando la calidad de vida de sus habitantes, generando ingresos, infraestructura comunitaria y tejido social.

El departamento del Valle del Cauca es uno de los sitios más destacados de Colombia por su riqueza natural que va desde la caña de azúcar hasta el folclor de su gente pasando por el mar, el río Cauca y la productividad de su puerto ubicado en el océano Pacífico. Este

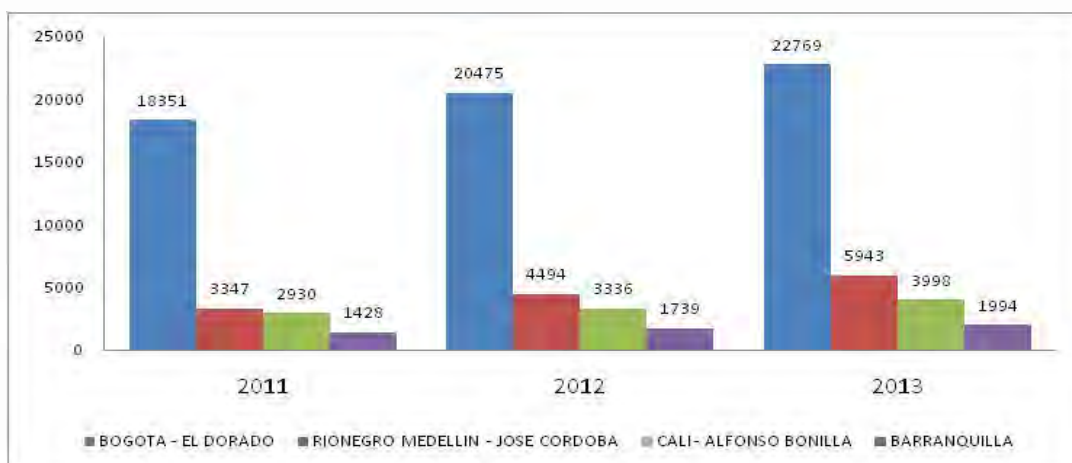
conglomerado de factores con los que cuenta el Valle del Cauca, lo convierten en un icono sobresaliente del país a nivel internacional.

En materia de turismo, el Valle del Cauca tuvo un 2013 con buenas cifras, producto de eventos tales como la Cumbre del Pacífico, los Juegos mundiales, la cumbre de alcaldes y mandatarios afrodescendientes y la feria de Cali. De acuerdo a Cotelco en el informe de febrero de 2014 de la Cámara de Comercio de Cali, la ocupación hotelera pasó de 43.9% en 2012 a 46.3% en 2013 como se muestra en la figura 28, ocupando el quinto lugar dentro de los seis primeros departamentos con mayor turismo en el país.



*Figura 28.* Ocupación Hotelera (%) por departamentos ene - nov 2012/2013. Tomado de “Apunte Económico,” por Cámara de Comercio de Cali, 2014. Recuperado de [http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico\\_revisionJP.pdf](http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico_revisionJP.pdf)

En el mismo informe se muestra que el número de pasajeros que movilizó el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón en el 2013, fue 3.9 millones que comparado con el 2012 aumentó en un 19.8% respecto al 2013; superando el 14.6% a nivel nacional, el 11.2 % de Bogotá y el 14.6% de Barranquilla como se puede ver en la figura 29, cifra que sigue en crecimiento después de que el gobierno nacional adjudicó 128,488 millones de pesos para su remodelación en 2013.



*Figura 29.* Pasajeros (miles) movilizados por principales Aeropuertos - ene/nov 2011/2013. Tomado de “Apunte Económico,” por Cámara de comercio de Cali, 2014. Recuperado de [http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico\\_revisionJP.pdf](http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico_revisionJP.pdf)

 <b>Avistamiento de aves</b> Avistamiento de aves	<b>Sonso Buga</b> <b>Buenaventura</b> <b>Tulua</b>	 <b>Cabalgatas</b> Cabalgatas	<b>Cali, Jamundi</b> <b>Palmira, Darien</b> <b>Sevilla, Guacari</b> <b>Caicedonia, Tulua</b>
 <b>Alta Delta</b> Ala Delta	Roldanillo	 <b>Canopy</b> Canopy	Cali Jumbo Cerrito Tulua
 <b>Balsaje</b> Balsaje	<b>Jamundi</b> <b>Caicedonia</b> <b>Cartago</b> <b>Cali</b>	 <b>Ciclomontañismo</b> Ciclomontañismo	A lo largo y ancho del departamento
 <b>Buceo</b> Buceo	<b>Juanchaco</b> <b>Ladrilleros</b>	 <b>Escalada</b> Escalada	Tulua Palmira San Cipriano Cali
 <b>Buggies</b> Buggies	Dappa	 <b>Descenso neumático</b> Descenso en neumáticos	La vieja Cerrito Palmira San Cipriano
 <b>Senderismo</b> Senderismo	A lo largo y ancho del territorio	 <b>Observatorio Fauna</b> Observatorios de Fauna	Farallones Buga Darien La buitrea
 <b>Kitesurf</b> Kitesurf	<b>Lago Calima</b> <b>Bahia Malaga</b>	 <b>Parapente</b> Parapente	Cali Palmira Cerrito Darien
 <b>Wind Surf</b> Wind Surf	<b>Lago Calima</b> <b>Bahia Malaga</b>	 <b>Pesca Deportiva</b> Pesca deportiva	A lo largo y ancho del departamento

*Figura 30.* Deportes y Actividades en la naturaleza. Tomado de “Guía turística Valle del Cauca,” por Ministerio de comercio, Industria y Turismo, 2012. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4967>

Dadas las características geográficas, sociales y culturales del departamento, el Valle del Cauca se puede convertir en uno de los más destacados destinos turísticos a nivel nacional e internacional.

Se tiene un gran potencial para lograrlo por medio de la optimización de programas de actividades que ya existen y que pueden llegar a tener una mejor promoción como lo son: los atractivos turísticos de Cali y del departamento en general, el ecoturístico y deportes extremos y en general todas las actividades en la naturaleza como se muestra en la figura 30, el turismo religioso, el turismo de salud que ha tenido un gran desarrollo en la capital en los últimos años, las reconocidas ferias de belleza y moda, gastronomía y cultura realizadas en el naciente Centro de eventos Valle del pacifico y la promoción de las ferias y fiestas que existen en cada uno de los municipios, algunas se pueden ver en la Tabla 9 tomada de la guía Turística del Valle del Cauca.

Debido a sus múltiples operaciones con navieras de todo el mundo que llegan a esta parte de Colombia, y aunque está todo por hacer en este aspecto, el puerto de Buenaventura también podría convertirse en un lugar turístico por excelencia como lo son muchos puertos a nivel mundial.

La salsa y los bailarines profesionales de la región han sido otro de los iconos por los cuales se reconoce a Cali y al Valle del Cauca en el mundo, Delirio que es una mezcla de salsa, circo y orquesta es un evento a la altura de los mejores del mundo, llegado a compararse con el Cirque du Soleil por el profesionalismo de sus protagonistas y por la calidad que tiene todo el espectáculo, lleva cientos de espectadores a todos sus shows hace más de 10 años.

La percepción de que Cali y el Valle del Cauca son inseguros, es uno de los aspectos negativos que opacan su imagen, desde los años 80 la ciudad atravesó por el flagelo del narcotráfico que con sus famosos carteles de la droga se dieron a conocer con múltiples

hechos atroces, situación que ahora ha cesado, pero que no deja de existir en la mente de sus habitantes y foráneos.

Tabla 9

*Ferias y Fiestas departamento del Valle del Cauca*

CRONOGRAMA	
Roldanillo	Festival Nacional e Internacional de Parapente y Ala delta en enero
Calima el Darién	Triatlón Nacional copa Colombia en febrero
Ansermanuevo	Festival de vuelo de parapente en marzo
El Cairo	Festival de la cultura por la Paz en marzo
Cali	Festival Nacional e Internacional de Títeres y Festival Internacional de Ballet en abril
Buga	Encuentro Nacional de Danzas Folclóricas en mayo
Yumbo	Encuentro Nacional de Teatro comunitario ‘Cacique Jacinto’ en mayo
Cali	Festival Internacional de Blues ‘Suburbia’ durante el mes de mayo, y Festival Internacional de Percusión Tamborimba en junio
Calima el Darién	Campeón Internacional de Windsurf y Campeonato Internacional de Kitesurf en junio
Tuluá	Feria de Tuluá en junio
Buenaventura	Festival Folclórico del Pacífico ‘Peregoyo de Oro’ en agosto
Cali	Festival Mundial de la Salsa y Festival Internacional de Arte en septiembre
Buga	Rogativas o Novenas al Señor de los Milagros en septiembre
Cali	Feria de Cali en diciembre

*Nota.* Tomado de “Guía turística - Valle del Cauca,” por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia, 2012. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4967>

El Valle del Cauca cuenta con divisiones estructuradas de desarrollo institucional, prensa y comunicaciones y son estas quienes se encargan de dar a conocer la riqueza natural y biodiversidad del departamento para que sean ampliamente identificadas a nivel nacional e internacional, apareciendo en todas las campañas publicitarias públicas y privadas realizadas por el departamento, en las que también se fortalece la *inclusión social y prosperidad para todos* (DNP, 2013) siendo estas el eje de la publicidad orientada en gran parte por el gobierno central.

En el Plan de Desarrollo 2008 – 2011 (2007), se refiere a que el turismo presenta algunas falencias tales como:

Una gran debilidad en la oferta de servicios y de infraestructura básica necesaria, en las zonas y/o sub-regiones con gran potencial turístico. Hay una deficiente articulación de la Cadena Productiva Turística. Hay ausencia de lineamientos claros para el posicionamiento de los Productos Turísticos Vallecaucanos. Se presenta una gran debilidad en la Promoción Turística, que no ha sido lo suficientemente efectiva, por falta de recursos para acceder a los diferentes medios, para la divulgación promocional. El turismo es una actividad transversal que requiere del concurso directo e indirecto de todos los actores públicos y privados para desarrollar el turismo en un territorio y es por esto que deberá primar la comunicación, coordinación y cooperación entre los sectores público, privado e institucional (p.18).

Aún hay mucho por explotar en este campo en el departamento y se debe enmarcar como un generador de ingresos y así trabajar en planes que vayan desde mejorar locativamente los sitios turísticos, hasta concientizar a los habitantes de la fuente de ingresos que tienen a la vuelta de la esquina.

De acuerdo al artículo del periódico El País, la Gobernación del Valle del Cauca e Invest Pacific, lanzan en el 2014 una estrategia para promover la inversión en el departamento tanto a nivel nacional como internacional, de esta forma el departamento se puede convertir en el objetivo de empresas y personas que pueden aprovechar las ventajas que pueda ofrecer este territorio.

#### **4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)**

En el anexo 1 del plan de desarrollo 2008-2011, (2007) que corresponde al diagnóstico sectorial del Valle del Cauca, se señala que el departamento:

Debe consolidarse con estándares mundiales como la principal plataforma de comercio internacional del Pacífico Colombiano con una oferta exportable de alto valor agregado asociado a las potencialidades que tiene el Valle del Cauca como Bioregión. Para que esta apuesta se materialice, el departamento tiene claro que debe aprovechar al máximo la ventaja de contar con el Puerto de Buenaventura y desarrollar capacidades para agregarle valor a su vocación agroindustrial. La región tiene el reto de fortalecerse como polo de desarrollo productivo y como principal enlace de los corredores comerciales de Colombia con la cuenca del Pacífico, por medio de la conectividad vial, marítima, aérea, férrea, logística y el fortalecimiento de la capacidad energética (p.15).

En el anexo también se destacan las plataformas más competitivas departamentales como:

- Una importante Red de Aeropuertos: uno internacional y tres regionales (ver Figura 31)
- La mejor red vial del país, 8,230 Km. Pavimentados (ver Figura 31).
- Red de telecomunicaciones que incluye móvil, fija, satelital y fibra óptica.
- Servicios públicos, con altas coberturas cercanas al 100%.
- Cuenta con un puerto que es vital para el desarrollo de Colombia

Este puerto se destaca a nivel nacional por las siguientes Ventajas competitivas:

Mueve el 48% de la carga del país, único puerto marítimo polivalente de Colombia con muelles especializados en contenedores, gráneles sólidos y líquidos, y multipropósito. Siendo una región transformadora de materias primas, importa insumos y exporta valor.



Figura 31. Carreteras, municipios, ríos y aeropuertos del departamento. Tomado de “Guía turística - Valle del Cauca,” por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4967>

Según “Revista de Logística” (2012) los indicadores de la competitividad para Colombia, que reporta el Banco Mundial, el país ocupa el puesto 68, en infraestructura el puesto 85 y en puertos el 109, asociado a falta de desarrollo y costos. En cuanto a infraestructura el departamento del Valle del Cauca cuenta con los aportes de la nación y otras fuentes internacionales para el desarrollo de proyectos tales como puertos de agudulce, zonas francas, complejo portuario, vías faltantes, el tren de cercanías, el tren de carga a Buenaventura, entre otros; que se deberán ir desarrollando de acuerdo a estos aportes y a la búsqueda de capital internacional para reducir el tiempo de ejecución.

En materia de transporte y telecomunicaciones tanto la nación como el Ministerio de Transporte, hacen parte importante del desarrollo del departamento ya que son ellos quienes realizan los estudios y gestionan gran parte de los recursos para la ejecución de proyectos tan importantes tal como el corredor de comercio exterior que se extiende a lo largo del territorio del Departamento incluyendo la ciudad y el terminal marítimo de Buenaventura, el cual abarca obras de Infraestructura vial, férreas, aéreas y marítimas que lleven al puerto a un nivel en el que pueda competir con estándares internacionales.

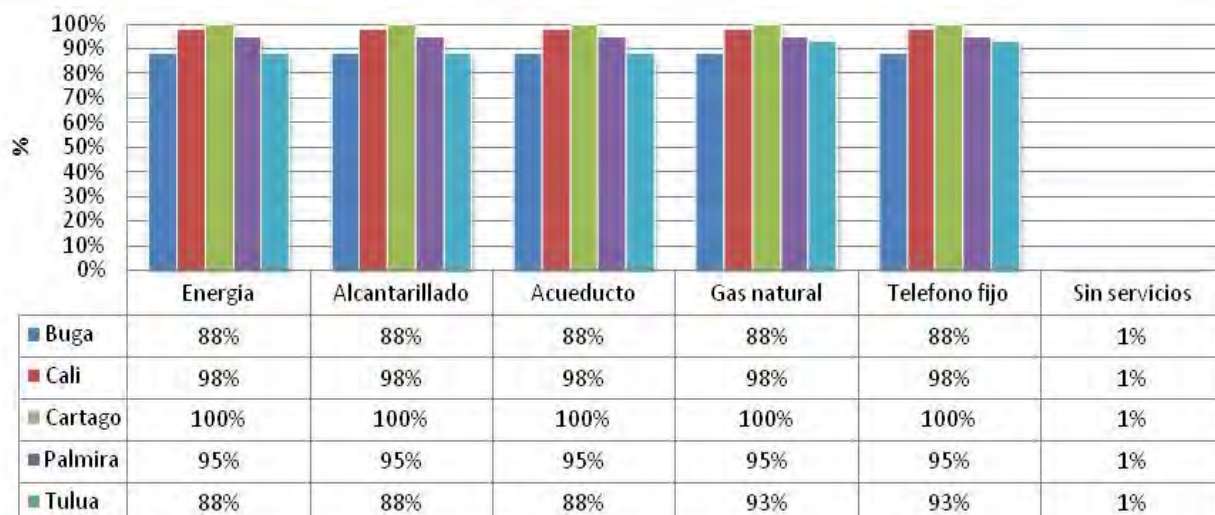
En materia de comunicaciones terrestres el departamento ostenta la mejor red vial del país, al contar con el mayor número de kilómetros de autopistas del país destacándose entre otras: la autopista Cali - Palmira - Cerrito - Guacarí - Buga; la llamada doble calzada Buga – Tuluá - La Paila (considerado el tramo más moderno de autopista en Colombia); la autopista La Paila - Zarzal - Cartago - Cerritos - Pereira (Risaralda); la Autopista Cali - Yumbo; Cali - Jamundí - Santander de Quilichao (Cauca); y la Autopista Buga - Loboguerrero - Buenaventura (En construcción); y cuenta con muchas de sus vías secundarias y terciarias en buen estado, aunque se requieren inversiones para mejorar la infraestructura de transporte no solo de carga sino de pasajeros en todo el departamento e ir de la mano con los departamentos vecinos ante el gobierno nacional, ya que muchos proyectos que aunque no son propios, si complementan los que se realizan a lo largo del Valle del Cauca y favorece las operaciones portuarias tanto de entrada como de salida al y desde el departamento.

El sistema de interconexión nacional de energía cubre un amplio porcentaje del departamento asegurando la disponibilidad energética, complementada por la riqueza hídrica y pluviosidad del departamento.

En cuanto a la infraestructura aeroportuaria se han destinado recursos para los aeropuertos de Cali, Buenaventura y Cartago; adicionalmente se ha realizado mantenimiento

y rehabilitación vial, vías terciarias, combos de maquinaria y Sistema de Transporte Masivo, además de innumerables concesiones de desarrollo de vías terrestres (“DNP,” 2013).

El 86.8% de los vallecaucanos vive en zona urbana y el restante 13.4% en la rural, teniendo una cobertura alta en servicios públicos como se ve en la figura 32.



*Figura 32.* Tasas de cobertura en servicios públicos de los principales municipios del Valle del Cauca.

Tomado de “Plan de desarrollo 2008-2011,” por Gobernación del Valle del Cauca, 2008. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/descargar.php?id=2322>

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En materia económica, el desarrollo histórico vallecaucano ha pasado por cuatro períodos básicos que han respondido a los diferentes modelos de desarrollo adoptados por el país de acuerdo con “Invest Pacific” (2013):

- Hasta 1910: La región giró fundamentalmente en torno a la hacienda. Fue un periodo de economía agropecuaria, aislada y de autoconsumo, en donde Cali fue un cruce de caminos.
- 1910 y 1940: Período de transición en donde se conformaron las bases de la plataforma regional, que resultó fundamental para el proceso posterior de industrialización y el desarrollo del tejido empresarial en el Valle del Cauca. En este tiempo tuvo lugar el desarrollo agrícola de la región, especialmente del café en las

cordilleras Central y Occidental, gracias a la colonización antioqueña que se inició en las vertientes del norte del Valle del Cauca. Paralelamente tuvo lugar la expansión de la caña de azúcar en el valle geográfico del Río Cauca y su industrialización.

- 1940-1990: Fase de sustitución de importaciones que se inició desde principios del siglo XX, con la trilla del café y la producción febril de azúcar y posteriormente con la producción de otros bienes industriales principalmente de consumo masivo.
- 1990 - Presente: Tanto la economía del Departamento como la del país en conjunto se ha orientado hacia los mercados internacionales y a la vez hacia su mercado interno; es el periodo de la apertura económica.

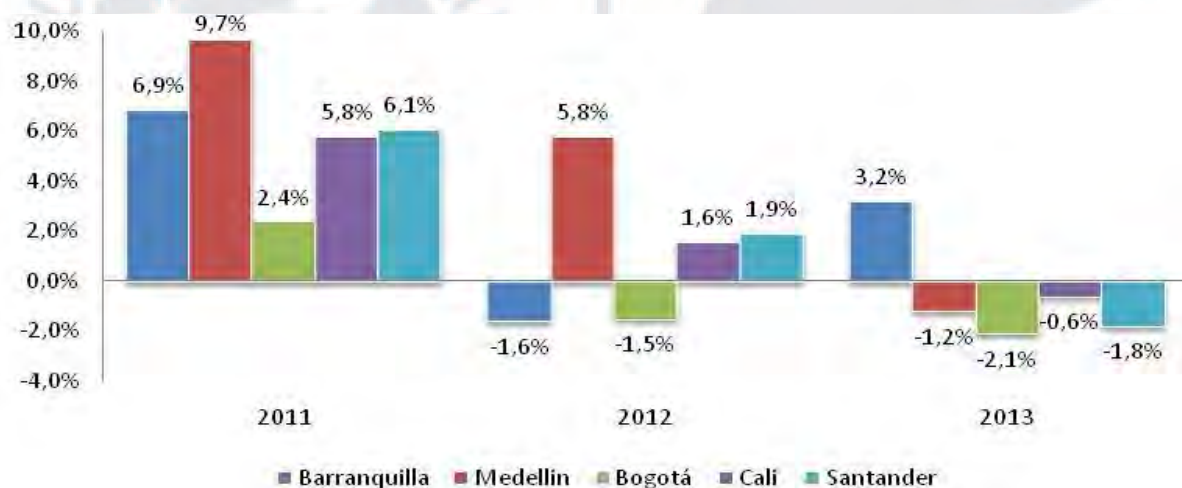
Las políticas estatales han venido fortaleciendo la infraestructura de servicios de la región, la modernización del Estado y la readecuación industrial y del tejido empresarial en su conjunto generando un entorno empresarial con las mejores expectativas en torno a la economía regional, la seguridad local y nacional (“Invest Pacific,” 2013).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística “DANE” (2013), el Departamento contribuye de manera importante a la economía nacional, con sustanciales aportes en materia de agricultura y piscicultura. En el área de minería el departamento no se perfila como un fuerte productor, por lo cual su aporte a la economía en cuanto a minerales no metálicos no es su fuerte, el departamento aporta el 8.15% del valor agregado de toda Colombia. La distribución del PIB para el año 2012 se aprecia en la Figura 33.

De acuerdo con el “DANE” (2013) el Valle del Cauca aportó el 9.4% del PIB nacional, siendo la cuarta región con mayor aporte; además la producción agrícola y azucarera, comercio y turismo representan sectores con crecimiento en el último periodo. Sin embargo en los últimos años el panorama industrial en Cali, principal ciudad y capital del departamento, no es el mejor como se aprecia en la figura 34.



*Figura 33.* Distribución del PIB 2012 del Valle del Cauca. Tomado de “Ficha departamental Valle del Cauca,” por Departamento Nacional de Planeación 2013. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/ValleCauca.pdf>



*Figura 34.* Comparativo de porcentaje de crecimiento de la producción industrial en principales regiones. Tomado de “Apunte Económico Informe #1,” por Cámara de Comercio de Cali, 2014. Recuperado de [http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico\\_revisionJP.pdf](http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico_revisionJP.pdf)

En el área comercial, Bogotá se perfila como el líder ostentando un 3.22% del valor agregado nacional, Antioquia un 13.25% y el Valle del Cauca un 11.34%. En servicios de transporte y conexos, el Valle del Cauca posee una participación de un 12.52% del valor agregado nacional, superado por Bogotá con un 25.75%. En servicios financieros el Valle del Cauca tiene un 9.75% del valor agregado nacional, luego están Bogotá (48.39%) y Antioquia

(14.59%). El Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Cali ha sido desde la década pasada uno de los más bajos entre las ciudades colombianas. Cerca del 78% de los caleños están en edad de trabajar (más de 18 años). En el 2005 por primera vez en 6 años, la ciudad presentó un índice de ocupación por encima del 60%, lo cual confirmó el buen estado de la economía departamental, y arrojando datos interesantes para el perfilamiento como líder en cada una de las áreas que agrega valor a la economía, este dato es producto principalmente derivado de la industria manufacturera, la agricultura y el comercio, entre otros (“DANE,” 2012).

Igualmente de acuerdo con “Revista Dinero” (2014) el Valle del Cauca ha contribuido con 980 millones de dólares en exportaciones en el primer semestre de 2014, fortalecido por la alianza del pacífico, acuerdo comercial que busca integrar y masificar comercio internacional entre países como Chile, Perú, México, Ecuador y Colombia. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) de la capital del departamento, Cali, es uno de los más altos a nivel nacional, otro aspecto relevante.

El departamento es reconocido por su importante industria azucarera, la cual permite al departamento abastecer al mercado Colombiano y exportar sus excedentes a países cercanos. El azúcar es obtenida de los grandes sembrados de caña de azúcar, la cual fue traída originariamente al departamento por Sebastián de Belalcázar; la composición de sus terrenos permite al departamento obtener unos de los mayores rendimientos por hectárea a nivel mundial, debido a la industrialización que se aplica en la zona Vallecaucana le permite a los agro productores aplicar esquemas de economía de escala y obtener grandes beneficios por hectárea cultivada; en otras regiones la producción agroindustrial destaca en ciudades como Palmira, Tuluá, Buga, Cartago y Zarzal, además de la importante producción cafetera y frutícola de Sevilla, Caicedonia y demás poblaciones Norte-Vallecaucanas. También se destaca la producción industrial de la ciudad de Yumbo (denominada capital industrial de Colombia), donde se encuentran numerosas empresas, especialmente de papel, química,

cemento entre otros. El puerto de Buenaventura es el principal puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico, permitiendo la entrada y salida de productos y servicios, configurándose como el principal motor de interconexión del departamento y del país, además de ser vía primordial para la ya establecida Alianza del Pacífico, asociación económica de primer orden que tiene al Valle del Cauca como principal protagonista (“DANE,” 2012).

Un hecho relevante de las políticas de Libre Comercio del país se da en la balanza comercial de Colombia. Según la Gobernación del Valle del Cauca (2014) esta registró déficit en el año 2013 con 433 millones de Euros, un 0.31% del PIB versus el superávit del año anterior con 904.6 millones de Euros, un 0.31% del PIB, esto debido a la disminución de sus importaciones y exportaciones.

Gracias a las regalías provenientes de los ingresos nacionales por la producción de bienes y servicios básicos (minería e hidrocarburos) el departamento cuenta con recursos adicionales al presupuesto nacional y gubernamental asignado. Al igual que en las áreas funcionales está estructurada la secretaría económica y de presupuesto además de la de Contabilidad, quienes se encargan de estructurar la asignación de recursos y gestión de costos. Estos recursos que son asignados desde el gobierno central son eje de situaciones adversas con la Gobernación debido a que el dinero asignado no siempre es igual al recibido y los planes propuestos por cada coordinador en sus municipios consumen parte importante del total, que al ser disminuido al momento de entregarse afecta de sobre manera la ejecución de los propósitos definidos, y dando así la sensación al ciudadano que el dinero tomo otro curso y perdiendo la fe en los políticos locales y nacionales.

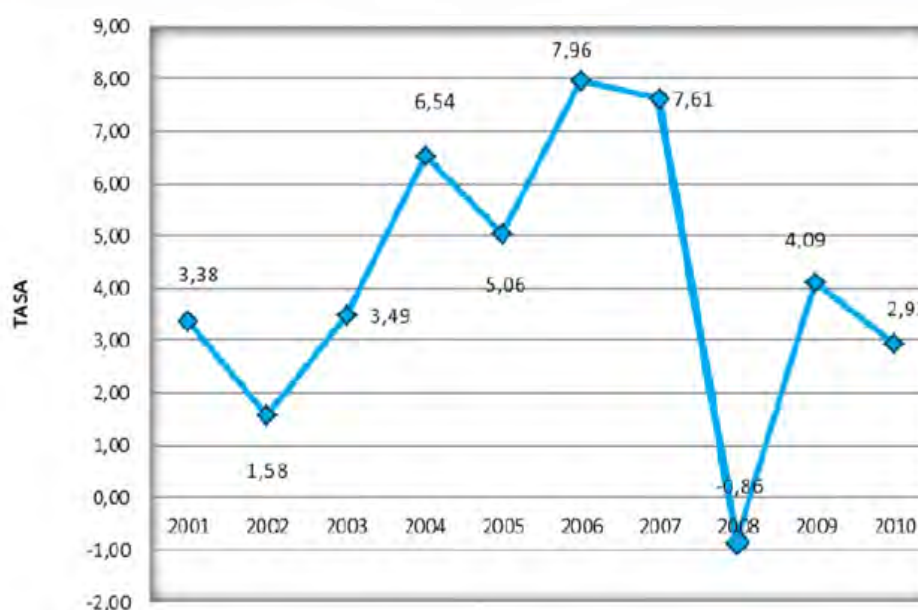
Adicionalmente se tiene asignación de presupuesto para los temas de educación, vivienda, transporte, medio ambiente y servicios para el departamento. De acuerdo con “Planeación Nacional,” (2013) en total para 2014 se asignaron más de 270 mil millones de pesos colombianos para el desarrollo del departamento. Y se pretende hacer un estricto

seguimiento a la repartición de los dineros para que correspondan a lo asignado para de esta forma cumplir a los municipios y a la ciudad de Cali con el progreso del departamento y su gente.

De acuerdo al documento Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana de Mora & Godoy (2012) se puede ver la evolución de la economía del departamento del Valle del Cauca a partir de 1999 complementando los años anteriores. Mora & Godoy (2012) señalan que:

Después de la peor crisis de la economía nacional y regional del siglo pasado en 1999, el PIB del Valle del Cauca empezó un ciclo de recuperación y consolidación económica hasta el 2007. En la década 2000-2010 la economía regional creció a una tasa promedio del 4.18%, tendencia casi similar a la tasa de crecimiento de la economía colombiana, que para el mismo período presentó 4.10% de crecimiento económico. Sin embargo, los últimos tres años de la década en estudio muestran algunas diferencias como en el 2008 cuando la tasa de crecimiento de Colombia fue 3.55% y la del Valle del Cauca 0.86% y en el 2009 donde la tasa de crecimiento del Valle del Cauca fue 4.09% y la de Colombia 1.45%. El PIB del Valle del Cauca a través del período 2000-2010, identifica un ciclo económico que va desde el 2000 al 2008 y otro ciclo que continúa en el 2009 con una leve recuperación de la economía regional. El ciclo 2000-2008 presenta dos fases económicas, la primera va del 2000 al 2007 de expansión y la otra de contracción, que va del 2007 al 2008. El otro ciclo se inicia en el 2009 y va hasta el 2010. El ciclo de expansión 2000-2007 se caracterizó por fluctuaciones en sus participaciones y dinámicas, arrojando su mayor crecimiento en el 2006 con una tasa de 7.96%. Los sectores de construcción y obras civiles, comercio y finanzas fueron los que más aportaron a esta fase de recuperación y expansión económica. La segunda fase de contracción que finaliza en el 2008,

presenta una fuerte caída, al pasar de 7.61% en el 2007 a -0.86% en el 2008, como consecuencia del comportamiento negativo de los sectores construcción y obras civiles, pesca y minería. El segundo ciclo, que corresponde a los años 2009 y 2010, muestra el inicio de una breve recuperación económica, pues señala en el 2009 una dinámica de 4.09%, en contraste con la del año anterior que fue de -0.86% como se ve en la figura 35 (p.77-78).



*Figura 35. Dinámica de crecimiento del PIB Valle del Cauca.*

Tomado de “Estructura Socio-Económica del Valle del Cauca,” por RED OMERT, 2012. Recuperado de [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

Deteniéndose en la participación del PIB del Valle del Cauca en el PIB de Colombia, en el período 2000-2010, se observan tendencias similares en lo referente a los ciclos y las fases identificadas en las dinámicas de crecimiento, siendo relevante el período 2000-2007 por su auge económico, con una fase de receso para el 2008; y el período 2009-2010 que se inicia con una leve recuperación, seguida de una disminución de la tasa de crecimiento económico del 4.09% al 2.93% (Figura 36).

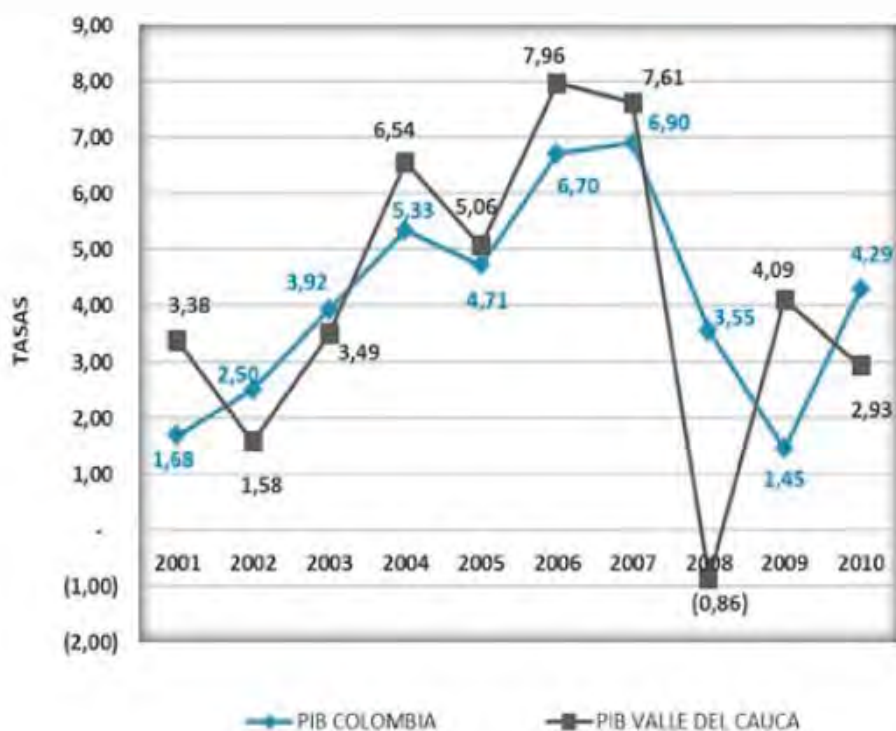


Figura 36. Dinámica de crecimiento del PIB Valle del Cauca versus PIB nacional (2001-2010).

Tomado de “Estructura Socio-Económica del Valle del Cauca,” por RED OMERT, 2012. Recuperado de [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

Las operaciones del departamento están centradas en la producción de la caña, industria farmacéutica y alimenticia, además de diversidad servicios. Actualmente en el departamento se cuenta con complejos logísticos y operativos como en Jamundí, Yumbo, Acopí entre otros, en donde la industria está muy desarrollada y hay presencia de compañías nacionales y transnacionales de primer nivel. La disponibilidad de recursos naturales e hídricos permite una estabilidad industrial atractiva para la inversión nacional y extranjera.

De acuerdo con “Planeación Nacional” (2013) el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) rural, dobla al urbano, la pobreza y la indigencia son más agudas en las áreas rurales que en las urbanas y el campo es menos servido que la ciudad en materia de equipamiento básico.

El Departamento del Valle del Cauca cuenta con varias empresas públicas que generan ingresos importantes para la región, de acuerdo al Anexo 1 del plan de desarrollo 2008-2011 que corresponde al diagnóstico sectorial del Valle del Cauca. A continuación se presentan un resumen de los ingresos que generó cada una y que son destinados dentro de la Gobernación:

**INFIVALLE:** Entre el 2004 y el 2007, las utilidades del Instituto Financiero para el Desarrollo del Valle del Cauca se incrementaron 6.7 veces en comparación con el 2003, pasando de 1,766 millones de pesos en el 2003 a 11,889 millones de pesos en el 2007. En ese mismo período Infivalle otorgó créditos por más de 245,000 millones de pesos a entidades del sector público.

**INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE:** La Industria de Licores del Valle pasó de tener pérdidas en el 2003 a generar utilidades por 7,100 millones de pesos durante la vigencia del 2007. La ILV generó y transfirió 369,000 millones de pesos a la Gobernación del Departamento por concepto de impuestos sobre licores, destinados principalmente para la salud y el deporte.

**BENEFICENCIA DEL VALLE:** Para el periodo 2007 – 2011 se incrementó en un 94% el valor de la contratación de la Concesión de Apuestas Permanentes (Chance) a través de la Beneficencia del Valle. El valor del Contrato pasó de 103,000 millones de pesos en el 2002 a 200,000 millones de pesos en el 2006. La Beneficencia del Valle incrementó las transferencias al Departamento por impuestos a los juegos de suerte y azar con destino a la inversión en salud, pasando de 26,891 millones de pesos en el 2003 a 38,891 millones de pesos en el 2007.

**ERT:** La Empresa Regional de Telecomunicaciones, se viabilizó financieramente reduciendo su deuda en un 82% (68,322 millones de pesos) entre el 2004 y el 2007.

TELEPACIFICO: El Canal Telepacífico incrementó sus utilidades y es el canal regional con más audiencia en su región. Se modernizó tecnológicamente; con una inversión de 4,700 millones de pesos, adquirió tecnología digital que le permite producir programas y cubrimientos con estándares internacionales y con capacidad de transmisión desde cualquier lugar del país.

IMPRESA DEPARTAMENTAL: A Diciembre de 2007, la Imprensa Departamental no posee deuda pública. Las inversiones que se han efectuado por 1,315 millones por pesos han sido realizadas con recursos propios.

OTRAS EMPRESAS: A partir del 2006, la Gobernación del Valle volvió a ser accionista minoritaria de la Sociedad Portuaria de Buenaventura a través de acciones recibidas en calidad de donación. El Departamento recibe dividendos por participación accionaria en Acuavalle, Hoteles Estelar, Fundación Plaza de Toros, Central de Transportes de Tulúa y Cali, Central Castilla y por el pago de la deuda de acciones Epsa por parte del gobierno nacional (p.26).

Según el “IDC” (2014) la capacidad de recaudo y gestión tributaria del departamento del Valle del Cauca son deficientes estando en los últimos lugares a nivel nacional, con poca exploración de políticas fiscales, baja aplicación, poca destinación y ahorro de los recursos departamentales.

#### **4.1.4 Recursos Humanos (H)**

De acuerdo al Anexo 1 del plan de desarrollo 2008-2011, (2007) que corresponde al diagnóstico sectorial del Valle del Cauca:

El 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94.29 hombres por cada 100

mujeres. El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano. La población indígena vallecaucana está compuesta por 12.430 indígenas correspondiente al 0.3% de la población, pertenecientes a cuatro etnias: Embera Chamí, Nasa, Nonam y Eperara Siapidara; y una comunidad Inga proveniente del Putumayo asentada en la zona rural de Buenaventura. Asentados en las zonas rurales de 20 de los 42 municipios del Departamento. Estos grupos étnicos presentan los más altos índices de Necesidades Básicas Insatisfechas, la más baja calidad de vida y alta marginalidad y pobreza, las principales causas de mortalidad presentes en sus pobladores. La población afrocolombiana vallecaucana corresponde al 31.3% del total de los habitantes del Departamento con un poco más de 1'330,000 habitantes, de los cuales, el 90% habitan en centros urbanos, Siendo Cali la ciudad con mayor concentración en términos absolutos de población afrocolombiana en el país (700.000 personas aproximadamente) (p.7).

De acuerdo al documento Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana de Mora & Godoy (2012) en donde se analiza las diferentes formas de crecimiento de la población de los municipios del Valle del Cauca de 1993 a 2002, de acuerdo a factores internos y externos de cada uno. Posteriormente realiza una proyección de cuál será el tamaño de esta en el 2030, en él se señala que:

Los cambios en el tamaño de la población se deben a variaciones en tres elementos determinantes: natalidad, fecundidad y migración. Los dos primeros muestran aquellos efectos producidos por condiciones biológicas, mientras que el último se

debe a la movilidad de las personas entre sus sitios de origen y sus lugares de residencia habitual (p.11).

Así mismo estos 3 elementos determinan la velocidad del crecimiento de la población, el cual puede ser: rápido, lento, estacionario. Los municipios de Alcalá, Andalucía, Bolívar, Buenaventura, Bugalagrande, Calima, Dagua, El Cairo, Florida, Ginebra, Guacarí, Obando, Pradera, Roldanillo, San Pedro, Trujillo, Ulloa, Vijes, Yotoco y Zarzal, tienen una estructura de crecimiento rápido ya que presentan una alta población de edades menores.

Los municipios de Cali, Buga, Candelaria, Cartago, El Cerrito, Jamundí, La Unión, Palmira, Tuluá y Yumbo; representan una estructura de crecimiento lento, tienen una menor proporción de habitantes de edades menores:

No es casual que cinco de los municipios más grandes del departamento muestren esta estructura de población, pues son los que deben presentar mejores índices en materia de atención a la salud y en general deberían mostrar mejores indicadores de calidad de vida (Mora & Godoy, 2012, p.21).

Los municipios de La Cumbre, Toro, Caicedonia y Restrepo se clasifican como crecimiento nulo o negativo, presentan bajo niveles de natalidad y la población menor de 40 años también es reducida. Generalmente estas son poblaciones que migran hacia municipios con colegios y universidades de las que carece su territorio de origen.

El crecimiento de los municipios de Ansermanuevo, Argelia, El Águila, El Dovio, La Victoria, Riofrío, Sevilla y Versailles, es un ejemplo de que independientemente de la natalidad y la mortalidad, existe algo que hace que las personas no permanezcan desde edades jóvenes en el municipio donde nacieron, en este caso se debe a falta de educación y oportunidades laborales de calidad.

Mora & Godoy (2012) por medio de su investigación logran detectar que:

Los nacimientos totales señalan una disminución considerable, tanto en el departamento como en los municipios, mientras que las defunciones crecieron sistemáticamente en la mayor parte del territorio del departamento. La tasa de crecimiento natural o vegetativo se debe a cambios en los componentes exclusivamente biológicos: natalidad y mortalidad. La tasa de crecimiento total incorpora los efectos de la migración. La población del departamento del Valle del Cauca creció a una tasa promedio de 1.6% anual en el tiempo comprendido entre los censos. Sin embargo, el crecimiento natural explica solamente el 1% de la variación total, lo que implica que el cambio debido a factores migratorios es de aproximadamente el 0.6%.

La población estimada para el departamento del Valle del Cauca en el 2030 es de 6.420.534 de personas, lo que muestra una tasa de crecimiento de 1.5% anual en el periodo. El departamento del Valle del Cauca tendrá municipios de gran tamaño poblacional, con excepción de Argelia, todas las ciudades tendrán más de diez mil habitantes, lo que debe ser motivo de atención por parte de las autoridades locales, regionales y nacionales (p.35-36).

Esta proyección es muy importante para este plan estratégico del Valle del Cauca a 2026, ya que se deberá considerar este crecimiento del recurso humano para moldear los objetivos generales y específicos que se están considerando para el departamento.

En cuanto a la distribución étnica del departamento, el documento Cuantos somos como vamos: Diagnóstico Sociodemográfico de Cali y 10 municipios del Pacífico nariñense del DANE y el SIDSE, se encuentra que el Valle del Cauca tiene una de las menores participaciones a nivel nacional en cuanto a población indígena se refiriere (1.6%), comparado con departamentos como Guajira (22.6%), Cauca (21.1), Nariño (12.3%). Estos se ubican en las ciudades principales, es decir que son indígenas urbanos.

Lo contrario sucede al realizar la medición de la población afrocolombiana en la zona urbana, el Valle del Cauca es el departamento con la mayor participación porcentual (25.3%), llegando al 30,8% en la zona urbana o cabecera, o sea muy lejos de cualquier otra región del país; sin embargo, en la zona rural las participaciones de la gente negra son diferentes: Antioquia (14.7%), Nariño (12.3%), Cauca (11.0%) y Valle del Cauca (10.7%) que son las cuatro mayores participaciones del país (p.14).

El resumen se muestra en la Tabla 10, tomando Valle del Cauca en su totalidad, y Buenaventura y Cali como ciudades significativas de porcentaje de concentración.

Tabla 10

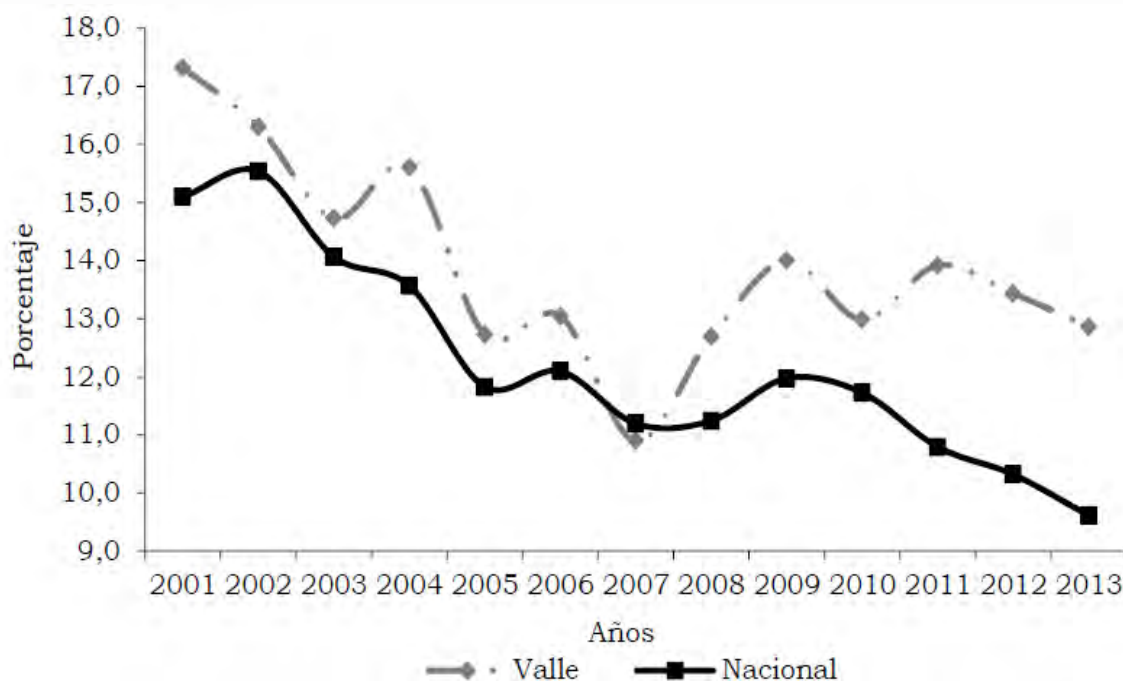
*Distribución porcentual por grupos étnicos Valle del Cauca, Buenaventura y Cali*

POBLACIÓN	INDÍGENA	AFROCOLOMBIANA	SIN AUTORECONOCIMIENTO
VALLE DEL CAUCA	0,6%	26,9%	71,6%
Buenaventura	0,8%	83,6%	10,0%
Cali	0,5%	26,2%	73,1%

*Nota.* Adaptado de Cuántos somos Cómo vamos Diagnóstico Sociodemográfico de Cali y 10 municipios del Pacífico nariñense. Copyright 2011 por Cali: Afroamerica XXI 2011 (p.76), por Urrea, F., Viafara, C., Arias, W., Carabali, B., Correa, J., & Meza, M. L. (2011).

Para analizar el mercado laboral de la región es importante tomar como primer indicador la tasa de desempleo, de acuerdo al informe de Coyuntura Económica del Valle del Cauca (“DANE,” 2013):

Decreció de 13.4% en 2012 a 12.9% en 2013. El comportamiento histórico de esta tasa indicó que su nivel promedio fue de 13.9%. Así, comparado con la tasa de desempleo nacional se advirtió el mayor nivel de desocupación del departamento. En 2007 fue el único año en que la tasa departamental fue inferior a la nacional con una diferencia de -0,2 pp (Figura 37) (p.34).



*Figura 37.* Tasa de desempleo Nacional - Valle del Cauca 2001 -2013.

Tomado de “Estructura Socio-Económica del Valle del Cauca,” por RED OMERT, 2012. Recuperado de [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

En el 2013 el departamento del Valle del Cauca se encontraba en el tercer lugar entre los departamentos con mayor índice de desempleo y aunque este indicador mejoró respecto al año anterior, superó a Risaralda respecto al 2012 (Ver Tabla 11).

El Valle del Cauca se encuentra en el puesto 6 a nivel nacional en cuanto a educación superior y capacitación según el Índice departamental de competitividad de 2014, después de Bogotá Caldas, Antioquia, Santander y Boyacá. De acuerdo al boletín de Educación Superior N°20 (2012) las cifras de graduados por nivel de formación en el Valle del Cauca entre 2001 y 2012, el 61% corresponde a formación universitaria, tal como se observa en la figura 38.

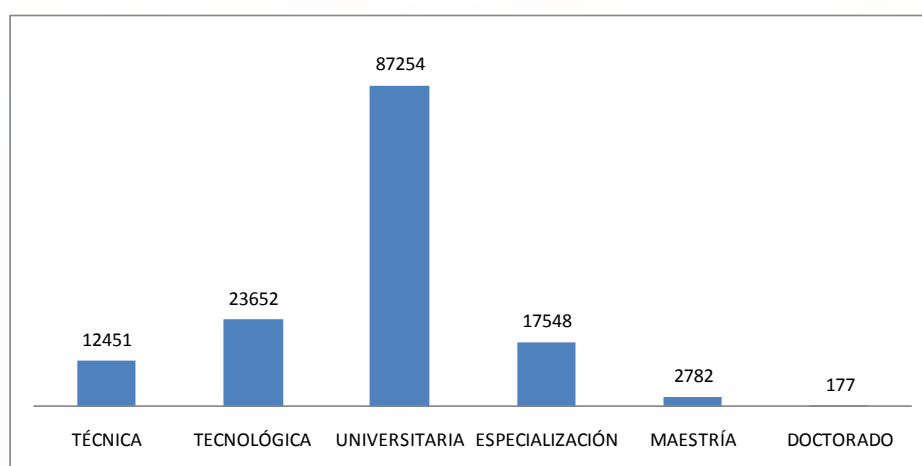
Los principales indicadores del mercado del departamento del Valle del Cauca muestran una mejora año a año en el departamento como se aprecia en la Tabla 12.

Tabla 11

*Tasa de desempleo según departamento 2012 -2013*

Departamentos	2012	2013	Diferencia Porcentual
Total nacional	10,3	9,6	-0,7
Quindío	15,4	15,8	0,4
Norte de Santander	12,4	13,0	0,6
Valle del Cauca	13,4	12,9	-0,6
Risaralda	14,8	12,8	-2,0
Cauca	11,4	11,3	-0,2
Chocó	10,7	11,2	0,5
Nariño	12,6	11,0	-1,6
Meta	10,5	10,4	-0,2
Antioquia	10,6	9,7	-0,9
Tolima	11,3	9,7	-1,6
Sucre	9,2	9,4	0,2
Caldas	10,2	9,2	-0,9
Bogotá D.C.	9,5	9,0	-0,5
Boyacá	7,3	8,9	1,6
Huila	9,7	8,6	-1,1
Córdoba	11,7	8,6	-3,1
Cesar	9,2	8,3	-0,9
Cundinamarca	9,4	8,3	-1,1
Caquetá	9,6	8,2	-1,4
Magdalena	7,8	7,9	0,1
Atlántico	8,0	7,5	-0,5
Santander	7,8	7,3	-0,5
Bolívar	7,6	7,3	-0,3
La Guajira	8,5	7,1	-1,4

*Nota.* Adaptado de “Estructura Socio-Económica del Valle del Cauca,” por RED OMERT, 2012. Recuperado de [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)



*Figura 38.* Graduados por nivel de formación en el departamento del Valle del Cauca 2001-2010.

Tomado de “Boletín de Educación Superior No. 20,” por Ministerio de Educación, 2012. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-92779.html>

Tabla 12

*Principales indicadores del Valle del Cauca del mercado laboral*

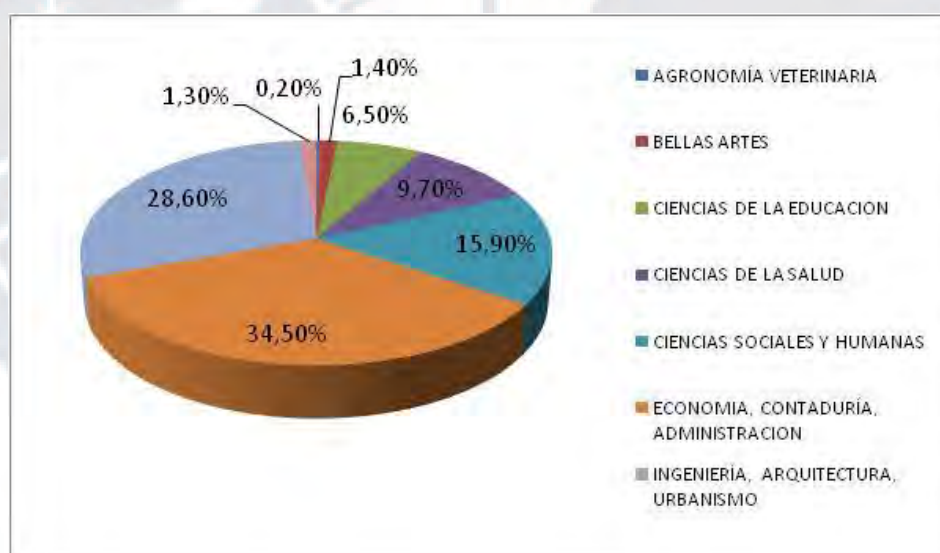
Concepto	2011	2012	2013
<b>Porcentajes</b>			
% población en edad de trabajar	80,8	81,0	81,3
Tasa global de participación	65,3	65,6	66,0
Tasa de ocupación	56,2	56,8	57,5
Tasa de desempleo	13,9	13,4	12,9
T.D. abierto	12,8	12,3	11,7
T.D. oculto	1,1	1,2	1,2
Tasa de subempleo	36,7	37,5	37,9
Insuficiencia de horas	13,9	14,9	15,9
Empleo inadecuado por competencias	19,9	19,9	18,2
Empleo inadecuado por ingresos	31,4	31,7	31,7
<b>Miles de personas</b>			
Población total	4.429	4.474	4.520
Población en edad de trabajar	3.577	3.626	3.674
Población económicamente activa	2.334	2.380	2.424
Ocupados	2.010	2.060	2.112
Desocupados	325	320	312
Abiertos	299	292	284
Ocultos	26	28	28
Inactivos	1.243	1.246	1.251
Subempleados	857	893	918
Insuficiencia de horas	325	354	386
Empleo inadecuado por competencias	465	454	442
Empleo inadecuado por ingresos	734	753	768

*Nota.* Adaptado de “Estructura Socio-Económica del Valle del Cauca,” por RED OMERT, 2012. Recuperado de [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

El informe boletín de Educación Superior N°20 (2012) señala que:

El departamento del Valle del Cauca se destaca por su participación en la agroindustria y en mercados como el de caña de azúcar, biocombustibles, café y guadua. Y ha sido uno de los más destacados en la formación de profesionales capacitados, lo que se traduce en desarrollo de innovación en sus sectores productivos. En el Valle del Cauca, las instituciones de educación superior titularon, entre 2001 y 2010, un total de 143,864 personas en áreas como Economía, Administración y Contaduría, en las que se concentró el 34.5% de los graduados. A pesar de su

vocación productiva, los campos con menos personas graduadas, registrados en esta región, fueron los de agronomía y veterinaria, con apenas 0.2%. Al comparar las apuestas productivas de la región con la oferta de graduados, se evidenció que solo el 4% de ellos se tituló de programas relacionados con la promoción de la agroindustria (cadena de caña de azúcar, biocombustibles, cafés especiales, cadena productiva de la guadua). Por su parte, el 12% de los graduados se capacitó en áreas relacionadas con la industria manufacturera (cadena de pulpa, papel y cartón, cuero, confecciones especializadas, industria farmacéutica) y el 29% en temas vinculados con el sector de servicios (logística, salud, cirugía plástica y estética, *software* y tecnologías de la información) como se ve en la figura 39 (p.4-5).



*Figura 39.* Graduados entre 2001 y 2010 por área de conocimiento Valle del Cauca. Tomado de “Boletín de Educación Superior No. 20,” por Ministerio de Educación, 2012. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-92779.html>

La tasa de deserción en nivel universitario en el Valle del Cauca corresponde al 50.5% ocupando el quinto lugar después de La guajira, Cundinamarca, Norte de Santander y Quindío. El Valle del Cauca cuenta con tres universidades que han alcanzado los estándares de acreditación de alta calidad, dos oficiales y una de carácter privado, de un total de 26 instituciones en el país acreditadas como de alta calidad.

El CNA reporta 141 instituciones inscritas en todo el país, de las cuales el 77% son universidades. Las tres instituciones acreditadas en el departamento del Valle del Cauca cuentan con 41 programas con clasificación de alta calidad que corresponden al 6.4% del total nacional en el 2010 (Ver Tabla 13).

Tabla 13

*Número de programas de pregrado acreditados de alta calidad*

IES	Número de programas					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Universidad del Valle	10	10	14	19	25	28
Universidad Icesi	0	1	4	5	6	6
Universidad Nacional de Colombia	0	1	5	7	7	7
Total	10	12	23	31	38	41
Proporción del total	1.7	1.8	3.5	4.3	5.0	6.4

*Nota.* Adaptado de “Estructura Socio-Económica del Valle del Cauca,” por RED OMERT, 2012. Recuperado de [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

Gran parte de los estudiantes que realizan su formación universitaria en otras ciudades o incluso en otros departamentos y países, regresan a su municipio o a la capital para contribuir al crecimiento del mismo con todo lo que aprendieron. En términos de delincuencia y seguridad el departamento del Valle del Cauca, presenta el mayor índice de delincuencia común y homicidios, uno de los más altos en delitos, narcotráfico y extorsión, desfavoreciendo la imagen y condiciones del departamento (“IDC,” 2014).

#### **4.1.5 Sistema de información y comunicaciones (I)**

La Gobernación del Valle del Cauca cuenta con un Departamento Administrativo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones el cual tiene como objetivo contribuir a que el departamento se convierta en un centro estratégico de aplicación de conocimientos, con programas científicos y tecnológicos, incentivando alianza en el sector educativo, empresarial y público. Facilitando condiciones para la innovación, así como creando parques tecnológicos, industriales y temáticos, centros de investigación y entrenamiento del recurso humano, que permita organizar y concentrar talento, tecnología e

infraestructura local especializada acorde con la potencialidad de casa sub región, para el desarrollo de los sectores estratégicos (“Gobernación Valle del Cauca,” 2015).

Actualmente se cuenta con los siguientes proyectos, descritos en la Tabla 14:

Tabla 14

*Proyectos de Inversión 2012-2015 Departamento Administrativo TIC gobernación del Valle del Cauca.*

Proyecto	2012	2013	2014	2015	Total
Fortalecimiento a los sistemas de información	\$ 50.000.000	\$ 100.000.000	\$ 190.000.000	\$ 200.000.000	\$ 540.000.000
Infraestructura de conectividad	\$ 120.000.000	\$ 200.000.000	\$ 230.000.000	\$ 266.362.550	\$ 816.362.550
mejoramientos de los recursos tecnológicos y operativos	\$ 430.000.000	\$ 400.000.000	\$ 320.000.000	\$ 300.000.000	\$ 1.450.000.000
Servicios digitales para la comunidad	\$ 50.000.000	\$ 69.500.000	\$ 52.585.000	\$ 50.000.000	\$ 222.085.000
Redes inalámbricas y servicios de inclusión digital	\$ 161.120.048				\$ 161.120.048
Ecosistema digital como un camino viable hacia el desarrollo Valle del Cauca Vive digital	-	-	-	-	-
Total	\$ 811.120.048	\$ 769.500.000	\$ 792.585.000	\$ 816.362.550	\$ 3.189.567.598
Recursos propios	\$ 650.000.000	\$ 769.500.000	\$ 792.585.000	\$ 816.362.550	\$ 3.028.447.550
Otros recursos	\$ 161.120.048				

*Nota.* Adaptado de “Proyectos de inversión 2012 - 2015,” por Departamento administrativo de TIC (DATIC), Gobernación del Valle del Cauca, 2012. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/telematica/descargar.php?id=10950>

En el 2013 este departamento implementó la plataforma para la liquidación y pago del impuesto de los vehículos matriculados en el departamento que hasta la fecha venía gestionando el CDAV (Centro de Diagnóstico Automotor del Valle).

Otro proyecto importante que está directamente ligado a Investigación y desarrollo consiste en la gestión de recursos para el fortalecimiento de la competitividad de las minipymes del sector agrícola vallecaucano, la cual consistía en el desarrollo de una plataforma tecnológica para el comercio tecnológico.

En cuanto a la seguridad informática de la Gobernación del Valle del Cauca, este departamento implementó un sistema de gestión compuesto por:

- Políticas de seguridad informática

- Sistemas de seguridad perimetral
- Sistema de seguridad de bases de datos
- Sistema de seguridad de denegación de servicio
- Los cuales permiten a la comunidad en general que haya seguridad al realizar sus trámites.

Adicional a esto, se brinda soporte técnico a todas las dependencias de la administración departamental que incluye mantenimiento y soporte de equipos, de sistemas de información, de servicios digitales y capacitación a los usuarios. La división de desarrollo se encarga de administrar los recursos tecnológicos y las iniciativas en este campo.

Por otra parte el departamento ha contado con un importante desarrollo de centros de BPO en la última década estando a la vanguardia de este sector en el país. Actualmente se desarrollan iniciativas de consolidación del sector. La importante conexión a la red de energía facilita el desarrollo de las comunicaciones. Según “Invest Pacific” (2014) varios aspectos determinan la importancia de las comunicaciones y servicios en el Valle del Cauca:

- El sector servicios aporta más del 60% del PIB de Cali
- El 81% de la población de Cali está en edad productiva y gran parte de su fuerza laboral corresponde a personas entre los 18 y 35 años
- Más de 66,300 estudiantes matriculados en programas administrativos, ingenierías y legales
- Más de 5,900 graduados por año de programas administrativos y legales, y 1,700 de programas relacionados con IT
- Alrededor de 134,000 personas cuentan con experiencia en servicios financieros y empresariales
- La fuerza laboral del sector BPO se caracteriza por su baja rotación, alto sentido de servicio, lealtad y laboriosidad 28.6%

Según datos de la Encuesta de Calidad de Vida en Colombia de “DANE” (2014) el Valle del Cauca representa el tercer mayor empleador de telefonía celular del país solo por detrás de Bogotá y San Andrés. La cobertura de acceso a tecnología no es la mejor pero se generaliza con la tendencia del uso de celular en vez de teléfono fijo. En promedio el acceso a tecnología de computación e internet está entre el 20 y 30% en todo el país. El Valle del Cauca tiene una cobertura mayor al 45% siendo la tercera zona con mayor acceso.

#### **4.1.6 Tecnología e investigaciones y desarrollo (T)**

En el anexo 1 del plan de desarrollo 2008-2011 (2007), que corresponde al diagnóstico sectorial del Valle del Cauca, en cuanto a la ciencia, tecnología e innovación se da que:

El Valle del Cauca se ha venido fortaleciendo en los últimos años y se cuenta con una excelente capacidad instalada de grupos y centros de investigación de alta competencia y el desarrollo en sectores estratégicos. El Valle del Cauca cuenta con 227 grupos de investigación reconocidos y escalafonados y 405 grupos de investigación registrados en plataforma Scienti, que representan el 7.8% y el 10 % del total de grupos de investigación de Colombia. El 40.2 % de los grupos están en categoría A. El 36.4 % de los grupos están en categoría B y 16.7 % de los grupos están en categoría C y el 6.7 % de los grupos están reconocidos sin escalafonar. La alianza Universidad-Estado-Empresa ha dado frutos en materia de Innovación siendo éste el programa más fortalecido. Un Valle del Cauca competitivo debe incrementar la participación del PIB en este sector si desea ser un Valle del Cauca ganador que aporte al PIB de Colombia y a la Visión 2019 del País; y para ello debe impulsar el plan Bioregión Valle del Cauca 2019; fomentar la formación de talento humano de alta competencia e innovación tecnológica; promover eventos de divulgación de la ciencia y la tecnología; capacitar en Nuevas tecnologías de la información y

comunicación – NTIC’s Impulsar la Productividad y Competitividad en sectores estratégicos que fomenten la capacidad exportadora del Valle del Cauca. No hay exceso de profesionales/técnicos, hay déficit de empresas modernas (empresas productivas, orientadas tecnológicamente, e intensivas en capital humano) (p.18).

La actividad del puerto desde los orígenes exige una inversión en tecnología que permita dar respuesta a la demanda de los negocios que el país realiza a través del mismo. Es un factor positivo la disponibilidad de infraestructura portuaria, aérea y terrestre, además de la fuerte presencia industrial en el departamento. Adicional al liderazgo portuario, el Valle del Cauca cuenta con el recurso natural de la caña de azúcar que también han sido principal fuente de ingresos para el departamento y cuenta con tecnologías de punta en la producción de caña, desarrollándose así los más grandes ingenio del azúcar y empresas con más de cincuenta años de experiencia en la industria que siguen siendo líderes en el sector gracias a su desarrollo tecnológico que ha acompañado su sostenibilidad. En la industria de farmacéutica y servicios también se ha invertido en su desarrollo con tecnología e investigación. El departamento cuenta con una amplia infraestructura de telecomunicaciones para servicios de datos y voz.

Las principales empresas de servicios de tecnología tienen cobertura en el departamento y sus principales municipios (“Invest Pacífic,” 2014), asegurando oferta para personas y empresas. Como se mencionó en el apartado anterior existe una fuerte oferta de profesionales especializados en el campo de la tecnología con costos de mano de obra bajos competitivos para el sector.

La Zona Pacífica Colombiana ha sido catalogada como la segunda, después del Brasil, con mayor biodiversidad en el planeta y la de más alta pluviosidad y horas de exposición solar del mundo, este último dato permite perfilar a la región como importante gestor de

desarrollo de tecnologías de producción de energías no contaminantes o erosivas con el medio ambiente (“Invest Pacific,” 2013).

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos**

Con base en el análisis integral de las dimensiones internas (AMOFHIT) se realiza el desglose de fortalezas y debilidades con el fin de identificar y cuantificar el impacto y atributos del departamento ante los factores externos. Así pues contrastado el análisis interno con los parámetros factor clave de éxito que se validaron en el estudio externo en la MPC y MPR, hay varias coincidencias en oportunidades aprovechables por las fortalezas del departamento, así como debilidades que se pueden afectar en la región por amenazas externas (Ver tabla 15).

#### **4.3 Conclusiones**

Analizando los factores internos contemplados en el AMOFHIT del departamento del Valle del Cauca, se destaca que el gobierno departamental funciona apoyado en sus Secretarías, Departamentos Administrativos, Gerencias y Alcaldías locales que están alineadas en pro de un buen desempeño.

En temas de turismo hay un gran camino por recorrer que debe ir respaldado por la mejora de imagen del departamento, ya que invirtiendo en la lucha contra la corrupción, la inseguridad y la ilegalidad se abren las puertas no solo para turistas nacionales e internacionales, sino también para inversionistas que quieran invertir en el Valle del Cauca.

La principal fortaleza por desarrollar del departamento es su puerto, ya que el volumen de importaciones y exportaciones pueden generar ingresos importantes para el Valle del Cauca, lo cual requiere una inversión importante no solo en el terminal marítimo sino en las vías de acceso desde y hacia él; actividades que conjuntas pueden generar un importante número de empleos para la región.

Cabe resaltar el hecho de ser el Valle de Cauca centro de desarrollo en el campo de la tecnología, hallando relevancia en el país y logrando sobresalir como grupo de profesionales capacitados en estos temas que son de gran impacto en la sostenibilidad de cualquier economía y que vale la pena cultivar en las actuales y futuras generaciones.

Tabla 15

*Matriz evaluación de factores internos (MEFI)*

Fortalezas		Peso	Valor	Ponderacion
1	La construcción en Colombia crece en forma sostenible, y el Valle aporta sobre el crecimiento total nacional	0,07	3	0,21
2	La reducción del desempleo nacional y departamental en forma continua y sostenida en los últimos años	0,07	4	0,28
3	Alto desempeño en el área de tecnología y servicios	0,06	3	0,18
4	El departamento del Valle del Cauca contiene múltiples afluentes (incluido el Río Cauca como principal) y salida al mar	0,06	3	0,18
5	El Valle del Cauca es el único departamento con siete municipios con más de 100 mil habitantes	0,06	3	0,18
6	El Valle del Cauca cuenta con el principal puerto de importaciones colombianas en Buenaventura y segundo lugar en exportaciones	0,06	4	0,24
7	Producción industrializada de la caña de azúcar	0,08	3	0,24
8	La zona del pacífico es rica en biodiversidad	0,06	3	0,18
<i>Subtotal</i>		<i>0,52</i>		<i>1,69</i>
Debilidades		Peso	Valor	Ponderacion
1	Bajo nivel de servicios públicos en la salud y la educación rural	0,07	2	0,14
2	Colombia y el departamento del Valle tienen altos costos logísticos en el país por deficiente infraestructura portuaria y ferroviaria	0,07	2	0,14
3	Falta de competitividad en el sector industrial y tecnificación de los sectores agroindustriales	0,06	2	0,12
4	Difícil consecución de licencias de construcción en el departamento	0,05	1	0,05
5	El departamento no tiene una balanza comercial positiva pues importa más de lo que exporta (balanza comercial en 2013)	0,06	2	0,12
6	Imagen de zona insegura debido al narcotráfico y la delincuencia común según el Índice Departamental de Competitividad	0,07	1	0,07
7	Baja calidad en el funcionamiento de entes reguladores del departamento	0,05	1	0,05
8	La política fiscal no ha sido controlada en el departamento para reducir la desigualdad	0,05	2	0,10
<i>Subtotal</i>		<i>0,48</i>		<i>0,79</i>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,48</b>

Valor: 4 Fortaleza mayor  
3 Fortaleza menor  
2 Debilidad menor  
1 Debilidad mayor

El Valle del Cauca representa cerca del 10% de la población colombiana con 4.5 millones de habitantes y el único departamento con siete municipios con más de cien mil habitantes, lo cual representa una clara fortaleza para ser eje del crecimiento sostenido del país

y la economía basado en el fortalecimiento de su capacidad competitiva de la principal industria de la caña de azúcar, y el desarrollo de la infraestructura adecuado para el puerto, es por este motivo que se requiere de gobernantes idóneos capaces de explotar las fortalezas de este departamento colombiano.



## **Capítulo V: Los Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción**

### **5.1 Intereses del Departamento del Valle del Cauca**

El desarrollo y fortalecimiento del Departamento del Valle del Cauca está ligado a la consolidación de Colombia como referente Latinoamericano, ya que las características económicas del Valle del Cauca son producto de sus ventajas en cuanto a recursos naturales, posición estratégica, tamaño de su industria, expansión de mercado interno y externo, entre otros.

El desarrollo de las distintas habilidades que le permitirán al departamento alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia vienen ligadas con el viraje en las políticas públicas en pro de la protección de la inversión privada local y extranjera, la descentralización del manejo de los terminales portuarios y la modernización y puesta a punto de los mismos; factores que le permitirán un mejor manejo de sus ingresos.

Es claro que el conocimiento de algunas macro variables que inciden en la pérdida de posición competitiva, derivadas de malos manejos de las arcas públicas, ayudarán al departamento a posicionarse en primeros lugares a nivel nacional; ya que teniendo un mayor control de algunos ingresos por parte del gobierno central, se pueden superar deficiencias en materia de vías públicas y atraso en la automatización.

En cuanto a la consolidación del puerto, según la “Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura” (2014), actualmente el de Buenaventura ostenta un alto manejo de volumen de carga situando sus niveles en 13.2 toneladas cúbicas por metro cuadrado, con volúmenes de mercancía a octubre de 2014 de 946,267 toneladas métricas en importación y 253,046 toneladas métricas en exportación para un total de 1’199,313 toneladas métricas.

El Valle del Cauca logró consolidar la exportación de productos derivados de su principal industria como lo es la caña de azúcar, más de 29,000 toneladas métricas. En la operación intervienen embarcaciones de alto calado, lo que permite una mayor capacidad de

carga representada principalmente por contenedores; de consolidarse los proyectos de expansión del puerto de Buenaventura esta capacidad aumentaría a 29.5 toneladas aproximadamente. Las condiciones geográficas del departamento permiten que en el futuro y por medio de un proyecto que está en consolidación, se pueda contar con un canal fluvial a través del río Cauca, desde el puerto, desembocando en el río Magdalena (“Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura,” 2014).

En el Valle del Cauca confluyen diversos factores que le permiten configurarse como un referente en cuanto al desarrollo del turismo en la región, su vasta extensión geográfica da cabida a la experimentación de diferentes pisos térmicos que van desde el cálido con un 47.9% de su territorio hasta el páramo con un 4.9% de su territorio; las diferentes configuraciones topográficas y sus afluentes hidrográficas le permiten establecer una industria sólida y con posibilidades de expansión, según “Portafolio” (2014) para el año 2013 los porcentajes de ocupación hotelera rondaban el (46.87%), la infraestructura hotelera permite consolidar unos mayores niveles de ocupación; según Cotelco en el año 2013 el departamento se logró sostener gracias a la realización de eventos de salud y corporativo; una de las mayores perturbadoras de la realización del turismo es la ilegalidad en los distintos operadores turísticos que operan al margen de la ley y que en algunos casos afecta una industria consolidada y largamente establecida.

Según el “Ministerio de Comercio Industria y Turismo” (2013) en el año 2013 la llegada de visitantes a Colombia superó los 3.7 millones de personas, con 31,000 nuevas aperturas en los últimos diez años; con un crecimiento sostenido del sector sobre el 5% anual e inversiones que superan los 2.7 billones de pesos; aun cuando el sector aboga por un mejor tratamiento por parte del gobierno nacional, ya que con los proyectos de reforma (que implican cargas adicionales que pueden afectar el desarrollo de las instalaciones turísticas) se puede frenar la inversión de capital en este sector que es el principal promotor del empleo en

las regiones del país. En agricultura y producción animal, la topografía existente en el departamento permite que se puedan desarrollar amplias y extensas regiones con cultivos y ganadería; el Valle del Cauca con una extensión de 3,000 km<sup>2</sup> y una altitud promedio que ronda los 1,000 metros sobre el nivel del mar, es la región adoptada por el Ingenio del Cauca para la producción de azúcar, convirtiéndose en un importante referente en Colombia y Latinoamérica.

La alta presencia de afluentes y torrentes de agua surcan los distintos rincones del departamento, junto con la variabilidad climática que generan una alta incertidumbre para proyectos de agricultura y producción animal, poniendo una barrera para una planeación a largo plazo.

En la actualidad según “Asocaña: Sector Azucarero Colombiano” (2013), el Departamento tiene más de 223,905 hectáreas de tierras destinadas a la siembra de caña de azúcar, de las cuales el 24 % pertenecen a los ingenios y el 76% a unos 2,000 cultivadores, los cuales abastecen a más de 13 industrias de alta envergadura, posicionando a Colombia a nivel mundial como líder en rendimiento en toneladas/hectáreas y kg/tonelada azúcar.

El Valle del Cauca cuenta con Cenicaña, un centro especializado en la investigación de la caña de azúcar, cuyos recursos provienen de las donaciones de los Ingenios azucareros, y que apoya al gremio en temas financieros, estadísticos, tecnológicos, entre otros. Es importante resaltar el efecto dinamizador de los ingenios en la economía Colombiana, según Fedesarrollo por cada empleo que se genera en la región, se encuentran implícitos 28.4 empleos adicionales de otros sectores que le sirven a la industria (“Asocaña,” 2013).

Los amplios desarrollos tecnológicos producto de los centros que se han generado alrededor de la industria, plantean amplios retos de rescate de zonas deforestadas y la reinscripción de algunos espacios que se consideraban perdidos, producto del mal manejo por parte del ser humano; dentro de sus planes se concentra la recuperación de 13 mil hectáreas

de tierra y la protección de más de 15 mil hectáreas en zona de conservación (“Asocaña,” 2013).

La adopción de políticas pro ambientales han generado mejores prácticas empresariales, lo que ha permitido una interacción con los distintos grupos de interés y ha mejorado la capacidad de sustentación de los suelos; con inversiones que superan los 488 millones de dólares se ha permitido al sector un mejor manejo de los recursos hídricos, obteniendo el premio Ecología del Planeta Azul 2002-2003 (“Asocaña,” 2013).

En el segmento de producción pecuaria, piscícola y avícola, el departamento actualmente ostenta altos niveles de producción y de participación de mercado, aun cuando Colombia está sobre los niveles medios a nivel mundial, con más de 120 empresas dedicadas a la producción avícola y porcina, con ventas consolidadas al 2011 por más de 1.9 billones de dólares, el crecimiento interno del mercado porcino superó el 10 % anual para el año 2011 y una media decenal del 8.4%, a nivel internacional. Colombia posee una participación consolidada del 0.2 del total mundial, el departamento aporta a la producción nacional un 15.1% (“FENAVI: Federación Nacional de Avicultores de Colombia,” 2014).

En materia avícola, específicamente huevos, para el año 2012, de acuerdo con “FENAVI” (2014), Colombia tuvo un consumo per cápita anual de 220 unidades, que comparado con China el principal consumidor de huevos, que para el mismo año tuvo 348 huevos por habitante, tiene un consumo medio.

En la actualidad las empresas colombianas están en niveles óptimos de producción y de ampliación de su capacidad de sustentación productiva, el principal problema que enfrenta la industria es la baja producción de alimentos para este sub-renglón productivo, las deficiencias en el maíz y soya deberán ser compensadas con políticas de importación, las cuales presentan una importante amenaza derivada de la alta volatilidad del precio del dólar.

En el departamento del Valle del Cauca se está desarrollando un importante claustro dedicado a la prestación de servicios a la salud y sus conexos, el clúster industrial dedicado a la elaboración de productos farmacéuticos aporta un 13% de la producción nacional (“Expogestion,” 2014).

De acuerdo con “Expogestión” (2014) actualmente el Valle del Cauca cuenta con tres clínicas incluidas entre las 40 más importantes de Latinoamérica; la principal ventaja competitiva que ostenta la región es el costos comparado con los mismos servicios en los Estados Unidos que puede rondar un tercio del precio total, lo que abre una ventana altamente competitiva al mercado clínico con la presencia en la región de más de 146 clínicas y Centros especializados. De igual manera en el mundo de la belleza y cirugías estéticas confirman su alto grado de profesionalización y calidad. A nivel de operaciones estéticas, Colombia ostenta el puesto 15 a nivel mundial con más de 211,879 procedimientos quirúrgicos, equivalentes al 4 % de los procedimientos realizados en el mundo en el año 2011. Para el año 2012 el sector salud presentó un crecimiento anual equivalente al 12.7% con ventas consolidadas de aproximadamente 3.1 billones de dólares. Los sectores que más dinamizaron los resultados obtenidos fueron servicios médicos con un variación anual del 19.8% y una participación el sector del 38.5%, seguida por productos farmacéuticos con un crecimiento sostenido del 6.8% y una participación del mercado equivalente al 30.3%.

Desde el punto de vista estratégico el departamento presenta grandes deficiencias en la manera como se manejan la administración departamental, el aumento en el índice de eficiencia, eficacia y capacidad de gestión conllevaría la reestructuración de las formas de recaudación, la puesta en práctica de sistemas de tecnología de punta, la ampliación de la base de recaudación. La automatización como meta para el 2026 implicará la transformación de la actual forma de gestión de manera que estas eficiencias permitan cubrir aspectos de departamento que le conllevan a un lastre en su posición competitiva.

El departamento posee más de un 47%, de sus vías pavimentadas, representados por 8,230 km según el plan de desarrollo turístico del Valle (“Ministerio de Comercio Industria y Turismo,” 2013) y la meta conocida para 2026 es ampliar el porcentaje de vía pavimentadas a un 80 %, que le permitirá al departamento incrementar su base de recaudación. Esta ampliación también facilitara las condiciones del sector transporte al obtener una disminución en sus costos de transporte y la disminución de sus gastos por daños o averías. Logrando a través de un liderazgo activo y honesto desarrollar ventajas competitivas con otros departamentos o regiones.

## **5.2 Potencial del Departamento del Valle del Cauca**

El departamento del Valle del Cauca posee todos los elementos necesarios desde aspectos geográficos hasta administrativos para convertirse en el principal puerto de importación y exportación de Colombia y uno de los primeros en Latinoamérica.

Su ubicación geográfica, el desarrollo de su industria; el alto potencial que tiene de llegar a otros mercados junto a las políticas expansivas de la infraestructura vial, la implementación de bajas tasas impositivas a las empresas (por establecerse dentro del departamento) además de la especialización de los distintos centros educativos son las bases para lograr subir escalones de competitividad y alcanzar mayor aporte de su departamento al desarrollo del país. En forma paralela se requiere de los avances en gestión gubernamental con políticas de atención social y las garantías constitucionales forman parte del potencial que ubicará al departamento en el año 2026 como el departamento líder de comercio y servicios en Colombia.

## **5.3 Principios Cardinales del Departamento del Valle del Cauca**

La principal influencia está regulada desde la Constitución Nacional y el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, los cuales a través de sus distintas actuaciones pueden re-direccionar, frenar u obstaculizar el libre desenvolvimiento del Departamento; los

departamentos vecinos, principalmente aquellos que comparten acceso al mar son influencia directa para el normal desarrollo del Valle del Cauca.

El departamento nace oficialmente de la unión de los departamentos Cali y Buga en el año 1910, las influencias pasadas se encuentran dadas por la presencia de múltiples agrupaciones indígenas que en algunos momentos, historiadores señalan en un número superior al millón de personas, posteriormente se da la influencia española, algunos países con los cuales la Republica ha suscrito acuerdos de libre comercio con los demás departamentos vecinos y limítrofes.

Se pueden apreciar un intenso conflicto de intereses entre las distintas actividades productivas en la región, además de la delincuencia presente. Este alto grado de delincuencia empaña el normal desenvolvimiento de las actividades comerciales. Si se quiere impulsar el desarrollo sostenido de la región se deben aminorar los índices de delincuencia.

El principal elemento que empaña el desarrollo industrial de la región, está enfocado en la misma informalidad presente en todos los niveles de Latinoamérica; el no pago de impuestos afecta los ingresos del departamento de manera significativa. El enfoque del departamento es reducir los niveles de informalidad desplegando la formalización de todos y cada uno de estos centros de generación de ingresos.

Los departamentos foráneos se pueden catalogar como vecinos del departamento en virtud de la competencia que generan en la base industrial. El enemigo más importante a vencer para darles seguridad a los pobladores es la delincuencia que genera altos niveles de preocupación.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Departamento del Valle del Cauca**

De acuerdo con las prioridades del departamento se definen los intereses del mismo como organización y su relación con los departamentos con los tiene intereses comunes u opuestos (ver tabla 16).

Tabla 16

*Intereses del Departamento*

Intereses	Intensidad						
	Supervivencia	Vital	Importante	Serio			
1 Apertura económica y libre comercio internacional, a través del puerto de Buenaventura		Gobierno Nacional	*	Magdalena	***		
		Federación nacional de comerciantes	*	Bolivar	***		
		Camara de Comercio	*	Atlantico	***		
2 Acceso y mejoramiento de la calidad y cobertura de la educación		Magdalena	*	Ministerio de Educación Nacional	Bogotá		
		Bolivar	*			Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	*
		Atlantico	*				*
3 Fortalecimiento del sector de la construcción de vivienda e infraestructura para la generación de empleo		Gobierno Nacional	*	Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)	*		
					Magdalena ** Bolivar ** Atlantico **		
4 Consolidación de la agricultura e ingenios de caña		Gobierno Nacional	*	Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia (Asocaña)	Cauca		
			*			***	
5 Reducción del narcotráfico, criminalidad y grupos armados ilegales	Gobierno Nacional	*	Gobierno Nacional	*	Antioquia *		
					Cauca *		

\*Común \*\*Neutral \*\*\*Opuesto

**5.5 Objetivos de largo plazo**

Con el fin de asegurar el cumplimiento de la visión y misión departamental se plantean los siguientes objetivos acorde con los intereses departamentales:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Al 2026 incrementar la capacidad instalada actual de exportación del puerto de Buenaventura de 2.0 a 4.0 millones de toneladas anuales.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Reducir al 2026 la tasa de analfabetismo de la población departamental de los mayores de 15 años del 3.0% al 1.5%.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Para el año 2026 incrementar la construcción en el departamento, que incluya infraestructura, vivienda e industria y comercio como impulsor de la generación de empleo de calidad con el fin de disminuir la tasa de desempleo del Departamento del 12.9% al 10%

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Aumentar la producción de caña de azúcar de 20.6 a 30 millones de toneladas al año en 2026.

Objetivos de Largo Plazo 5 (OLP 5). Reducir la inseguridad en el Departamento del Valle del Cauca, disminuyendo la delincuencia juvenil de 3,000 a 1,500 delitos en el 2026 (“Instituto Colombiano de Bienestar Familiar,” 2015).

## **5.6 Conclusiones**

El cumplimiento de los objetivos tendrán como resultado incrementar porcentualmente el aporte del Departamento del Valle del Cauca en el PIB nacional, y aunque queda mucho camino por recorrer, no dejan de ser objetivos alcanzables que van de acuerdo al potencial de la región; El último tiempo de la era democrática Colombiana ha permitido el resurgir de un país con más de 40 años de conflicto social armado, que aún tiene mucho por hacer en este campo; la implementación de políticas destinadas a la consolidación de Colombia como destino seguro de inversiones y la aplicación de estrategias que han permitido mejorar el clima empresarial, dan como resultado que las regiones que componen el país gocen de un desarrollo relevante.

Algunas regiones han avanzado más que otras, producto de distintos elementos de tipo cultural, político, social y económico entre los distintos actores del conglomerado departamental por lo que es necesario equilibrar las fuerzas que influyen dentro del panorama colombiano. El departamento del Valle del Cauca está orientado a la conquista de los primeros lugares regionales de competitividad y busca convertirse en un referente en Colombia. Los últimos avances experimentados y apreciados por los habitantes del Valle del Cauca, han mejorado los índices de confianza, expansión de empresas, creación de nuevas fuentes de trabajo y mejoramiento de la calidad de vida.

Igualmente deben desarrollarse políticas tendientes al mejoramiento de la calidad educativa de la región; el establecimiento de instituciones dedicadas al desarrollo de nuevas

tecnologías que permitan al conglomerado social mejorar las condiciones de competitividad en el mercado; por otra parte el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la región así como el desarrollo de alianzas con otras instituciones de educación a nivel internacional, permitirá al departamento la inclusión y mejora de los niveles de penetración de la educación en los municipios del Valle del Cauca.



## Capítulo VI: Proceso Estratégico

En esta fase se realiza el análisis matricial del departamento para la determinación de posición actual y estrategias a considerar para lograr los objetivos propuestos.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Después de obtener las matrices EFI y EFE del análisis interno y externo, se realiza el cruce de ambas para construir el cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) y de este cruce matricial se determinan planteamientos estratégicos para el departamento del Valle del Cauca como se aprecia en la Tabla 17.

### 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Para posicionar las dimensiones de entorno, financieras, de industria y competitiva del departamento se emplea la Matriz de Posicionamiento de Estrategia y Evaluación de Acción (Ver Tabla 18). De acuerdo con la matriz se recomienda que el departamento emprenda un desarrollo estratégico competitivo para encarar las dificultades externas y potenciar sus fortalezas y ventajas. Del vector obtenido en la figura 40, las estrategias propuestas son:

1. Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social
2. Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas
3. Promover el sector de tecnología a través de inversión
4. Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras
5. Incentivar la inversión extranjera con el posible fin del conflicto armado
6. Aplicar las mejores prácticas en el sistema de educación para la población menos favorecidas

Tabla 17

## Matriz FODA del Valle del Cauca

		<b>Fortalezas - F</b>	<b>Debilidades -D</b>	
	1	La construcción en Colombia crece en forma sostenible, y el Valle aporta sobre el crecimiento total nacional	1 Bajo nivel de servicios públicos en la salud y la educación rural	
	2	La reducción del desempleo nacional y departamental en forma continua y sostenida en los últimos años	2 Colombia y el departamento del Valle tienen altos costos logísticos en el país por deficiente infraestructura portuaria y ferroviaria	
	3	Alto desempeño en el área de tecnología y servicios	3 Falta de competitividad en el sector industrial y tecnificación de los sectores agroindustriales	
	4	El departamento del Valle del Cauca contiene múltiples afluentes (incluido el Río Cauca como principal) y salida al mar	4 Dificil consecución de licencias de construcción en el departamento	
	5	El Valle del Cauca es el único departamento con siete municipios con más de 100 mil habitantes	5 El departamento no tiene una balanza comercial positiva pues importa más de lo que exporta (balanza comercial en 2013)	
	6	El Valle del Cauca cuenta con el principal puerto de importaciones colombianas en Buenaventura y segundo lugar en exportaciones	6 Imagen de zona insegura debido al narcotráfico y la delincuencia común según el Índice Departamental de Competitividad	
	7	Producción industrializada de la caña de azúcar	7 Baja calidad en el funcionamiento de entes reguladores del departamento	
	8	La zona del Pacífico es rica en biodiversidad	8 La política fiscal no ha sido controlada en el departamento para reducir la desigualdad	
		<b>Oportunidades - O</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1		El proceso de negociación de paz iniciado por el gobierno con los grupos guerrilleros al margen de la ley	O1, F1, F2, F5, F6 - Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social	O1, D7 - Desarrollar programas de promoción de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el país
2		Se presenta un importante crecimiento de la economía latinoamericana jalónada por Perú (5,5%), Colombia (4,3%) y México (2,8%), gracias al libre comercio y alianza del Pacífico	-	O2, D2, D3 - Implementar benchmark de mejores prácticas con otros países para mejorar la industria, agricultura e infraestructura
3		Aumento de la población joven por incremento en las tasas de fecundidad departamentales y nacionales	O3, F2 - Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas	O2, O5, D5 - Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica
4		Colombia participa en organismos internacionales como ONU, OEA, Banco Mundial, BID, Comunidad Andina, entre otros	O3, F5 - Desarrollar programas de formación y capacitación para la juventud	O3, D1, D6 - Impulsar programas de capacitación, rehabilitación y reducción de la delincuencia juvenil
5		Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan	O4, F2, F6 - Promover la participación del país en más organismos internacionales	O4, D6, D7, D8 - Realizar benchmarking y compartir buenas prácticas con otros departamentos y países para mejorar políticas, regulación y lucha contra el narcotráfico en el departamento
6		Auge y desarrollo de tecnologías de información y outsourcing (BPO) en el país y alianzas entre el sector público y privado para el desarrollo de la ciencia	O5, F7 - Impulsar la tecnificación en la producción de la caña de azúcar	O5, D5 - Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio
7		Geografía colombiana estratégicamente ubicada entre los hemisferios para comercio marítimo	O6, F3, F6 - Invertir recursos en el desarrollo empresarial del sector de tecnología, BPO y contact centers del departamento en sus centros empresariales y logísticos	-
			O7, F4 - Desarrollar la infraestructura y corredor fluvial (Río Cauca - Río Magdalena) del departamento	O7, D3 - Diseñar planes de contingencia en caso de emergencias, paros o siniestros
		<b>Amenazas - A</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1		Conflicto social y político de Colombia (con FARC y otros grupos subversivos). Fortalecimiento de grupos armados insurgentes en zonas de explotación y producción de bienes que generan altos ingresos para el país	A1, F5, F6 - Propiciar la presencia militar en las zonas críticas de inseguridad	-
2		Alto nivel de narcotráfico y corrupción en el sector público y privado	A2, A3, A4, F3 - Generar empleo formal en alianza con las empresas para reducir la corrupción e informalidad, que conllevan a buscar ingresos no legales	A2, D1, D3 - Fomentar el empleo rural a través de inversión y capacitación de la mano de obra del departamento
3		El contrabando es cerca del 10% de las importaciones que se realizan en el país	A2, A3, A4, F7 - Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública	A4, D5, D7 - Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio
4		35% de informalidad laboral en la economía en Colombia	-	A4, D4 - Generar empleos a través del sector de la construcción
5		Presiones externas contra industrias y minería por temas de conservación de medio ambiente y diversidad. Bajos niveles de disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo	A5, F4, F8 - Promover la sostenibilidad del departamento en los recursos hídricos y forestales	A5, D7 - Desarrollar programas de sostenibilidad y proyectos de recuperación de recursos naturales
6		Incertidumbre, rezago y poca definición de las políticas de educación y calidad de vida	A6, F5 - Desarrollar el emprendimiento desde la juventud con programas de formación y capacitación a través de la Cámara de Comercio	-

Tabla 18

## Matriz PEYEA del Valle del Cauca

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>			<i>Estabilidad ambiental y del entorno (EA)</i>		
	<i>Nota</i>	<i>Detalle</i>		<i>Nota</i>	<i>Detalle</i>
1 Retorno de las inversiones	3,0	Mediano	1 Estabilidad en tasa de inflación	5,0	Estable
2 Apalancamiento	4,0	Bueno	2 Rivalidad o presión competitiva	3,0	Competitiva
3 Liquidez	2,0	Baja	3 Presión de aparición de productos sustitutos	3,0	Baja
4 Capital requerido versus disponible	3,0	Justo	4 Elasticidad de precios de demanda	3,0	Justo
5 Flujo de caja	3,0	Aceptable	5 Cambios tecnológicos	2,0	Aceptable
6 Facilidad de salida del mercado	3,0	Aceptable	6 Variabilidad de la demanda	2,0	Aceptable
7 Riesgo involucrado	2,0	Bajo	7 Existe alta variedad de precios de venta en el mercado	2,0	Bajo
8 Rotación de inventarios productos y servicios	3,0	Mediano	8 Pocas barreras de entrada	4,0	Pocas
9 Experiencia y economía de escalas	3,0	Aceptable			Aceptable
	Promedio	2,9		Promedio	-3,0
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>			<i>Fortaleza Industrial (FI)</i>		
	<i>Nota</i>	<i>Detalle</i>		<i>Nota</i>	<i>Detalle</i>
1 Lealtad de consumidores y clientes	2,0	Baja	1 Intensidad de capital	3,0	Moderado
2 Calidad de productos y servicios	3,0	Aceptable	2 Utilización de capacidad instalada	4,0	Bueno
3 Ciclo de vida de productos y servicios	3,0	Mediano	3 Estabilidad financiera	3,0	Aceptable
4 Ciclo de reemplazo de productos o servicios	3,0	Mediano	4 Potencial de utilidades	4,0	Alto
5 Participación en el mercado y aporte al PIB	3,0	Aceptable	5 Potencial de crecimiento	5,0	Muy alto
6 Conocimiento tecnológico	4,0	Bueno	6 Productividad, calidad y preparación de la mano de obra	3,0	Medio
7 Nivel de utilización de capacidad de competidores	4,0	Alto	7 Conocimiento, infraestructura y capacidad tecnológica	4,0	Bueno
8 Velocidad de introducción de nuevos servicios y productos	4,0	Bueno	8 Poder de negociación de los productores	3,0	Medio
9 Integración vertical	2,0	Poca	9 Facilidad de entrada a mercados	4,0	Alta
	Promedio	-2,9		Promedio	3,7

Coordenadas vector Direccional

Vector eje X: 0,78

Vector eje Y: -0,11

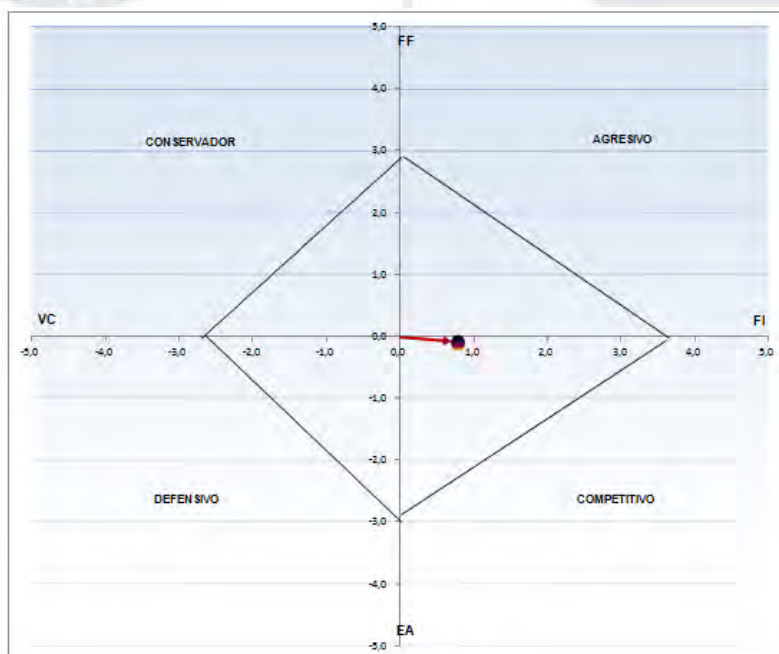


Figura 40. Vector PEYEA del Valle del Cauca

### 6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

Para analizar la posición estratégica de los sectores económicos del departamento, se encuadran acorde con su participación en el mercado y crecimiento del sector localmente.

Cada uno de los sectores se analiza con base en su situación actual y se clasifica dentro de la matriz de la Figura 41 en cada uno de los cuatro cuadrantes.

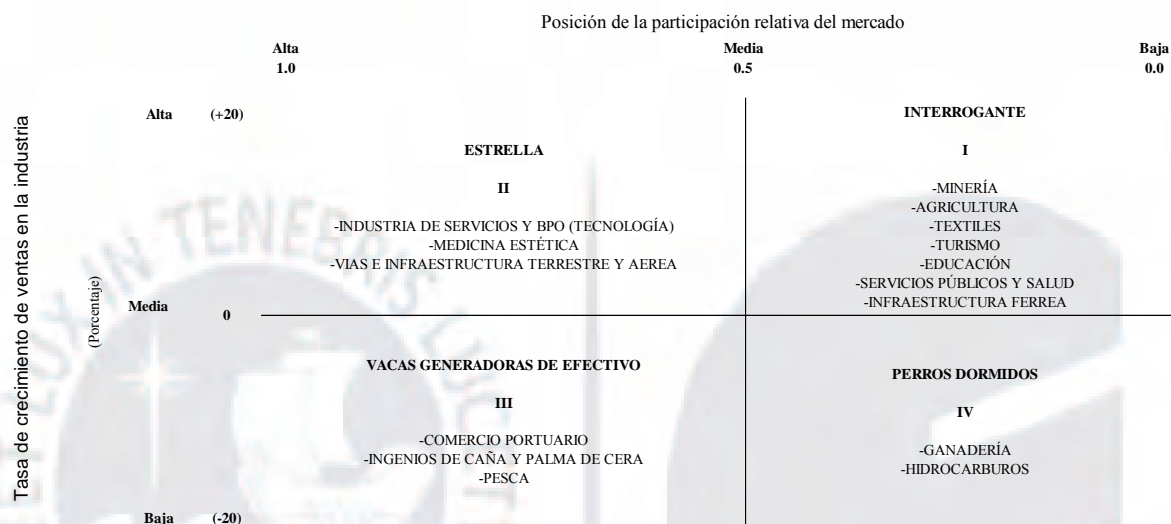


Figura 41. Matriz de BCG para el Valle del Cauca

Según este análisis de posicionamiento de los sectores económicos y sociales, se pueden definir el siguiente compendio de estrategias adicionales a las descritas en FODA y PEYEA:

- 1 Estimular la ganadería como pilar de la economía
- 2 Fomentar programas de inversión social para mejorar el acceso a servicios públicos y educación
- 3 Propiciar proyectos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad con las comunidades
- 4 Desarrollar la agricultura y sectores textil e industrial para mejorar la competitividad del departamento
- 5 Desarrollar la calidad de vida con mejoras en servicios básicos de salud Conservar o desestimular la ganadería como pilar de la economía

## 6.4 Matriz Interna Externa

Con el fin de cruzar el análisis interno y externo se aplica la matriz IE para determinar las posiciones estratégicas de los principales sectores y la región de desarrollo, conservación o reducción que se requiera. En la tabla 19 se plasman y seleccionan los sectores de: a) comercio; b) industria; c) servicios y d) agricultura y pesca; todos como centro del análisis por representar el componente más relevante de desarrollo y crecimiento del departamento. El proceso se realiza dando un peso entre cero y uno a cada uno de los factores considerados y calificando entre uno y cuatro el desempeño del sector ante estos factores (ver figura 42).

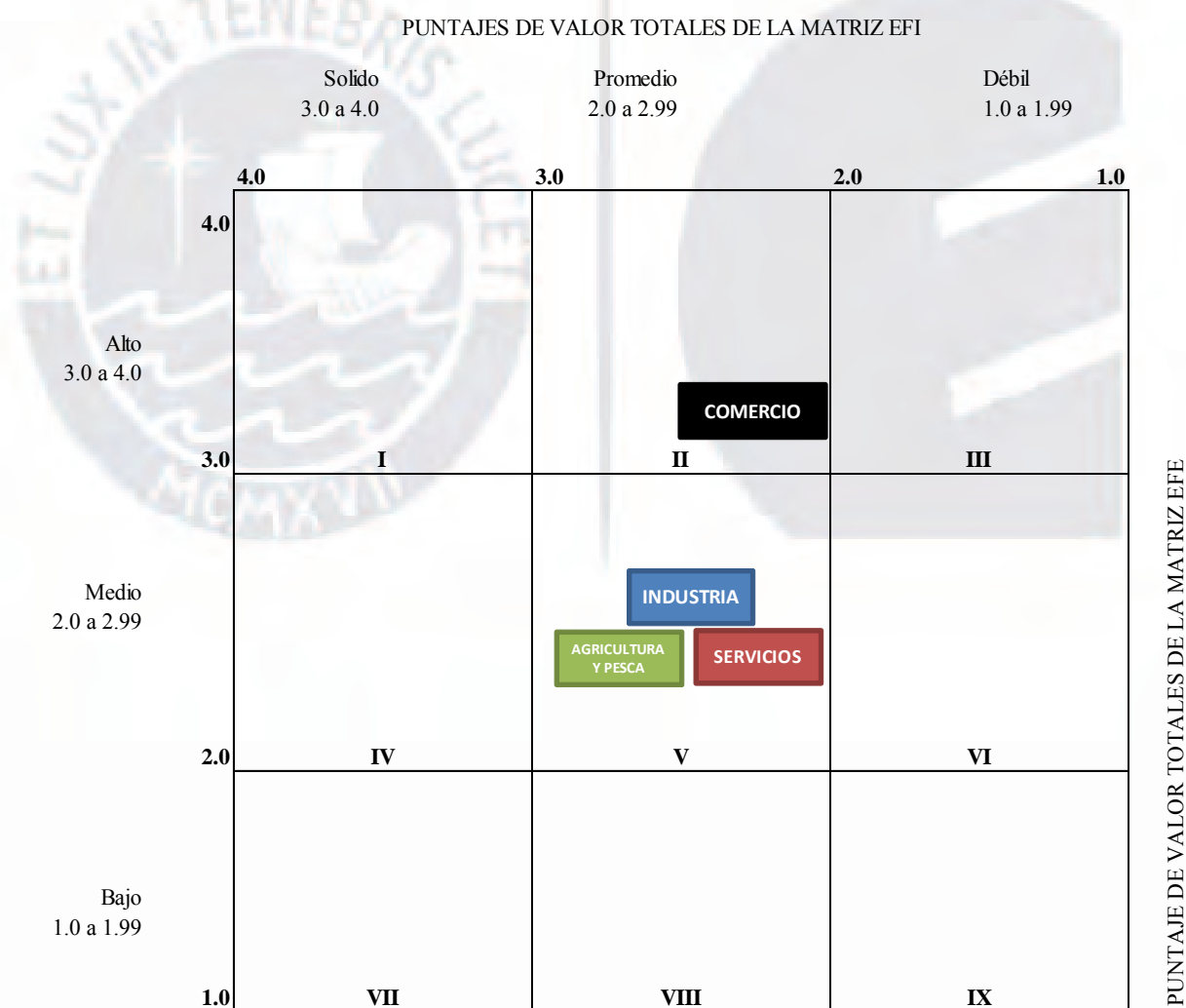


Figura 42. Matriz IE del Valle del Cauca

Tabla 19

## Factores internos y externos de los principales sectores

Análisis Externo EFE				Análisis Interno EFI			
Comercio Internacional							
Oportunidades			Calificación	Fortalezas			Calificación
	Peso	de 1a 4	Resultado		Peso	de 1a 4	Resultado
1 Geografía colombiana estratégicamente ubicada entre los hemisferios para comercio marítimo	0,20	4	0,80	1 La construcción en Colombia crece en forma sostenible, y el Valle aporta sobre el crecimiento total nacional	0,10	4	0,40
2 Colombia participa en organismos internacionales como ONU, OEA, Banco Mundial, BID, Comunidad Andina, entre otros	0,20	2	0,40	2 El departamento del Valle del Cauca esta rodeado por dos rios y salida al mar	0,10	3	0,30
3 Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan	0,30	4	1,20	3 El Valle del Cauca cuenta con el principal puerto de importaciones colombianas en Buenaventura	0,15	3	0,45
<i>Subtotal</i>	<i>0,70</i>		<i>2,40</i>	<i>Subtotal</i>	<i>0,35</i>		<i>1,15</i>
Amenazas				Debilidades			
1 El contrabando es cerca del 10% de las importaciones que se realizan en el país	0,30	3	0,90	1 Deficiente infraestructura de los puertos y ferroviaria	0,13	2	0,26
				2 Colombia y el departamento del Valle tienen altos costos logísticos en el país por deficiente infraestructura portuaria y ferroviaria	0,20	1	0,20
				3 Situaciones de paros en el departamento del sector agrícola y de transportistas por inequidad en las condiciones	0,12	1	0,12
				4 Impacto en déficit en la balanza comercial en 2013	0,10	2	0,20
				5 Baja calidad en el funcionamiento de entes reguladores	0,10	1	0,10
<i>Subtotal</i>	<i>0,30</i>		<i>0,90</i>	<i>Subtotal</i>	<i>0,65</i>		<i>0,88</i>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,30</b>	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,03</b>
Industria							
Oportunidades			Calificación	Fortalezas			Calificación
	Peso	de 1a 4	Resultado		Peso	de 1a 4	Resultado
1 Aumento de la población joven por incremento en las tasas de fecundidad departamentales y nacionales	0,11	3	0,33	1 El PIB en crecimiento de la economía colombiana y el Valle del Cauca aporta al PIB Colombiano con el casi 10%	0,15	3	0,45
2 Se presenta un importante crecimiento de la economía latinoamericana jalada por Perú (5,5%), Colombia (4,3%) y México (2,8%), gracias al libre comercio y alianza del Pacífico	0,10	3	0,30	2 El Valle del Cauca es el único departamento con siete municipios con más de 100 mil habitantes	0,15	4	0,60
3 Colombia participa en organismos internacionales como ONU, OEA, Banco Mundial, BID, Comunidad Andina, entre otros	0,12	2	0,24	3 Producción industrializada de la caña de azúcar	0,20	3	0,60
4 Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan	0,15	4	0,60				
<i>Subtotal</i>	<i>0,48</i>		<i>1,47</i>	<i>Subtotal</i>	<i>0,50</i>		<i>1,65</i>
Amenazas				Debilidades			
1 35% de informalidad laboral en la economía en Colombia	0,22	2	0,44	1 Deficiente infraestructura portuaria y ferroviaria	0,15	2	0,30
2 Presiones externas contra industrias y minería por temas de conservación de medio ambiente y diversidad. Bajos niveles de disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo	0,30	2	0,60	2 Falta de competitividad en el sector industrial y tecnificación de los sectores agroindustriales	0,10	2	0,20
				3 Colombia y el departamento del Valle tienen altos costos logísticos en el país por deficiente infraestructura portuaria y ferroviaria	0,15	1	0,15
				4 Situaciones de paros en el departamento del sector agrícola y de transportistas por inequidad en las condiciones	0,10	1	0,10
<i>Subtotal</i>	<i>0,52</i>		<i>1,04</i>	<i>Subtotal</i>	<i>0,50</i>		<i>0,75</i>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,51</b>	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,40</b>
Servicios y tecnología							
Oportunidades			Calificación	Fortalezas			Calificación
	Peso	de 1a 4	Resultado		Peso	de 1a 4	Resultado
1 Auge y desarrollo de tecnologías de información y outsourcing (BPO) en el país y alianzas entre el sector público y privado para el desarrollo de la ciencia	0,20	2	0,40	1 La reducción del desempleo nacional y departamental en forma continua y sostenida en los últimos años	0,20	3	0,60
2 Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan	0,20	4	0,80	2 Alto desempeño en el área de tecnología y servicios	0,30	3	0,90
				3 El PIB en crecimiento de la economía colombiana y el Valle del Cauca aporta al PIB Colombiano con el casi 10%	0,05	3	0,15
<i>Subtotal</i>	<i>0,40</i>		<i>1,20</i>	<i>Subtotal</i>	<i>0,55</i>		<i>1,65</i>
Amenazas				Debilidades			
1 35% de informalidad laboral en la economía en Colombia	0,40	2	0,80	1 Baja calidad en el funcionamiento de entes reguladores del departamento	0,45	1	0,45
2 Fortalecimiento de grupos armados insurgentes en zonas de explotación y producción de bienes que generan altos ingresos para el país	0,20	2	0,40				
<i>Subtotal</i>	<i>0,60</i>		<i>1,20</i>	<i>Subtotal</i>	<i>0,45</i>		<i>0,45</i>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,40</b>	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,10</b>
Agricultura y pesca							
Oportunidades			Calificación	Fortalezas			Calificación
	Peso	de 1a 4	Resultado		Peso	de 1a 4	Resultado
1 Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan	0,15	4	0,60	1 Producción industrializada de la caña de azúcar	0,15	3	0,45
2 El proceso de negociación de paz iniciado por el gobierno con los grupos guerrilleros al margen de la ley	0,25	2	0,50	2 La zona del Pacífico es rica en biodiversidad	0,15	4	0,60
				3 El departamento del Valle del Cauca esta rodeado por dos rios y salida al mar	0,10	3	0,30
				4 El PIB en crecimiento de la economía colombiana y el Valle del Cauca aporta al PIB Colombiano con el casi 10%	0,05	3	0,15
				5 Pesca altamente masificada y tecnificada	0,10	3	0,30
<i>Subtotal</i>	<i>0,40</i>		<i>1,10</i>	<i>Subtotal</i>	<i>0,55</i>		<i>1,80</i>
Amenazas				Debilidades			
1 Conflicto social y político de Colombia (con FARC y otros grupos subversivos). Fortalecimiento de grupos armados insurgentes en zonas de explotación y producción de bienes que generan altos ingresos para el país	0,15	2	0,30	1 Falta de competitividad en el sector industrial y tecnificación de los sectores agroindustriales	0,20	2	0,40
2 Alto nivel de narcotráfico y corrupción en el sector público y privado	0,15	2	0,30	2 La política fiscal no ha sido controlada en el departamento para reducir la desigualdad	0,10	2	0,20
3 Fortalecimiento de grupos armados insurgentes en zonas de explotación y producción de bienes que generan altos ingresos para el país	0,20	2	0,40	3 Situaciones de paros en el departamento del sector agrícola y de transportistas por inequidad en las condiciones	0,15	1	0,15
4 Presiones externas contra industrias y minería por temas de conservación de medio ambiente y diversidad. Bajos niveles de disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo	0,10	2	0,20				
<i>Subtotal</i>	<i>0,60</i>		<i>1,20</i>	<i>Subtotal</i>	<i>0,45</i>		<i>0,75</i>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,30</b>	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

4 muy buena respuesta del departamento; 3 buena respuesta del departamento; 2 moderada respuesta del departamento; 1 mala respuesta del departamento

1 Debilidad mayor; 2 Debilidad menor; 3 Fortaleza menor; 4 Fortaleza mayor

De acuerdo con David (2007), según este posicionamiento los sectores están en las regiones II y V de inversión y construcción selectiva así como desarrollarse para mejorar. Así pues las estrategias sugeridas y adicionales a las ya planteadas en las matrices anteriores acorde con este análisis serían:

1. Impulsar el emprendimiento a la juventud con programas de capacitación a través de entidades públicas y privadas
2. Definir incentivos arancelarios y tecnificación en los productos provenientes de caña de azúcar
3. Promover el sector comercial para mitigar los impactos económicos del conflicto armado

#### **6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

Acorde con la posición competitiva y crecimiento de los mercados de los principales sectores se desarrolla la matriz de gran estrategia GE para el departamento. Considerando el crecimiento de los mercados del análisis y teniendo en cuenta al país y la región dentro de las emergentes, se posiciona al Valle del Cauca como una región con buena posición competitiva (ver Figura 43). De esto y, adicional a lo planteado con en análisis interno y externo, y de las anteriores, se proponen como estrategias complementarias a las ya propuestas:

1. Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas
2. Promover la participación del país en más organismos internacionales
3. Diseñar planes de contingencia en caso de emergencias, paros o siniestros
4. Estimular la ganadería como pilar de la economía

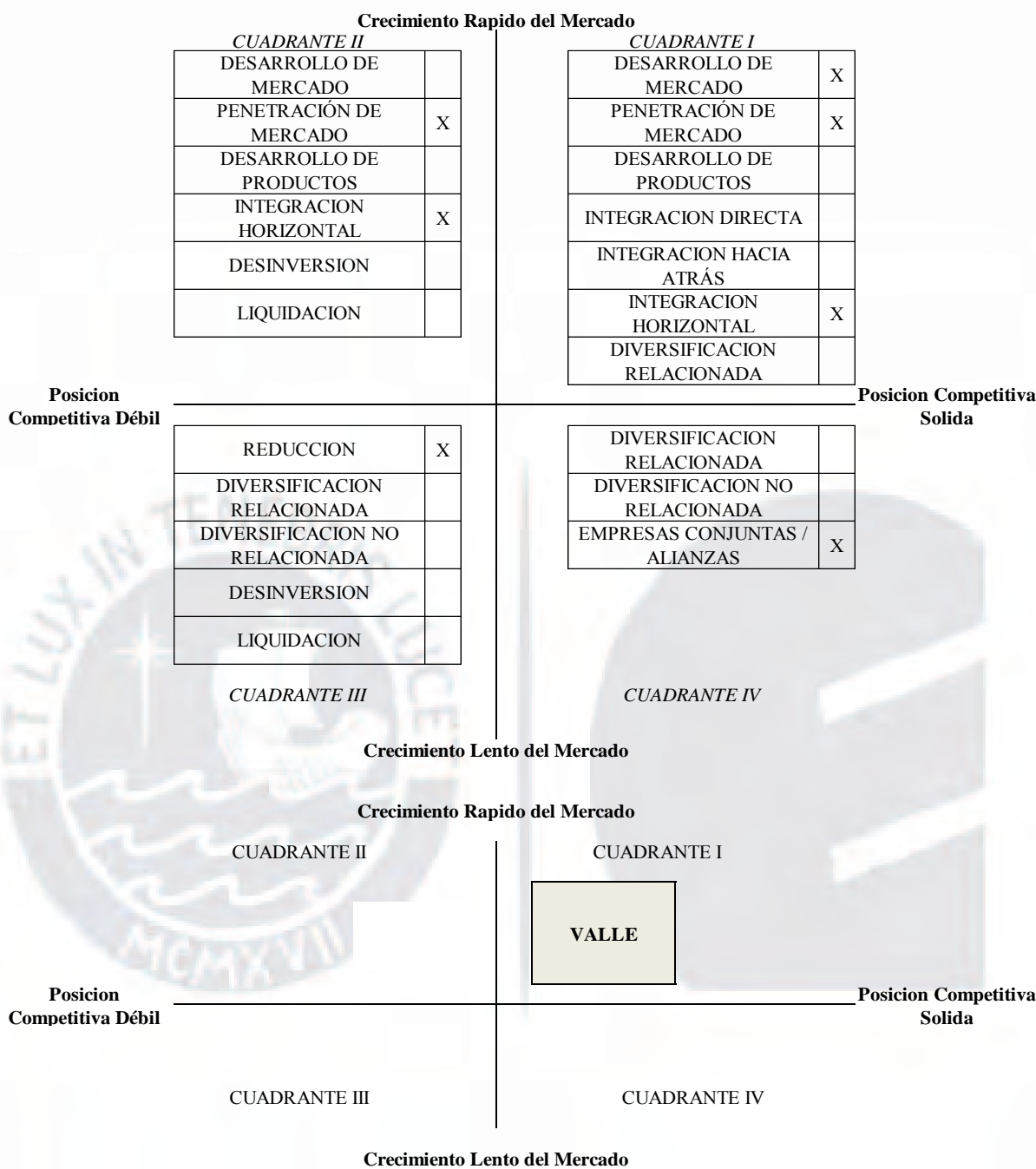


Figura 43. Matriz GE del Valle del Cauca

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para poder priorizar y establecer que estrategias serán retenidas y cuales contingentes (D'Alessio, 2012) se opta por evaluar la coincidencia entre estrategias de las cinco matrices anteriores para aquellas que se repitan más de dos veces o tienen un alto impacto, para sostenerlas como prioritarias. Ante la repetitividad de algunas, se condensan en un solo enunciado (ver tabla 20).

Tabla 20

*Matriz de Decisión Estratégica (DE)*

Estrategias Planteadas		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Definición
1	Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social	X	X	X	X		4	RETENIDA
2	Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas	X	X		X	X	4	RETENIDA
3	Desarrollar programas de formación y capacitación para la juventud	X			X		2	RETENIDA
4	Promover la participación del país en mas organismos internacionales	X				X	2	RETENIDA
5	Impulsar la tecnificación en la produccion de la caña de azucar	X		X			2	RETENIDA
6	Promover el sector de tecnologia a traves de inversion	X	X		X		3	RETENIDA
7	Desarrollar la infraestructura y corredor fluvial (Rio Cauca - Río Magdalena) del departamento	X			X		2	RETENIDA
8	Propiciar la presencia militar en las zonas críticas de inseguridad	X					1	CONTINGENCIA
9	Promover alianzas con empresas para reducir la informalidad que conllevan a buscar ingresos no legales	X			X		2	RETENIDA
10	Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública	X		X	X		3	RETENIDA
11	Promover la sostenibilidad del departamento en los recursos hidricos y forestales	X			X		2	RETENIDA
12	Desarrollar programas de promocion de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el pais	X			X		2	RETENIDA
13	Implementar benchmark de mejores practicas con otros paises para mejorar la industria, agricultura e infraestructura	X			X		2	RETENIDA
14	Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica	X			X		2	RETENIDA
15	Impulsar programas de capacitación, rehabilitación y reducción de la delincuencia juvenil	X					1	CONTINGENCIA
16	Realizar benchmarking y compartir buenas prácticas con otros departamentos y países para mejorar políticas, regulación y lucha contra el narcotráfico en el departamento	X			X		2	RETENIDA
17	Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio	X			X		2	RETENIDA
18	Disenar planes de contingencia en caso de emergencias, paros o siniestros	X				X	2	RETENIDA
19	Fomentar el empleo rural a traves de inversion y capacitación de la mano de obra del departamento	X		X	X		3	RETENIDA
20	Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio	X		X	X		3	RETENIDA
21	Desarrollar programas de sostenibilidad y proyectos de recuperación de recursos naturales	X			X		2	RETENIDA
22	Generar empleos a traves del sector de la construccion	X					1	CONTINGENCIA
23	Estimular la ganadería como pilar de la economía			X		X	2	RETENIDA
24	Fomentar programas de inversión social para mejorar el acceso a servicios públicos y educación			X			1	CONTINGENCIA
25	Propiciar proyectos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad con las comunidades			X			1	CONTINGENCIA
26	Desarrollar la agricultura y sectores textil e industrial para mejorar la competitividad del departamento			X			1	CONTINGENCIA
27	Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras		X		X		2	RETENIDA
28	Incentivar la inversión extranjera con el posible fin del conflicto armado		X				1	CONTINGENCIA
29	Aplicar las mejores prácticas en el sistema de educación para las poblacion menos favorecida		X				1	CONTINGENCIA
30	Impulsar el emprendimiento a la juventud con programas de capacitación a través de entidades publicas y privadas				X		1	CONTINGENCIA
31	Definir incentivos arancelarios y tecnificación en los productos provenientes de caña de azucar				X		1	CONTINGENCIA
32	Promover el sector comercial para mitigar los impactos economicos del conflicto armado				X		1	CONTINGENCIA
33	Desarrollar la calidad de vida con mejoras en servicios básicos de salud			X	X		2	RETENIDA

De esto se desprenden las estrategias retenidas que se sostendrán para la continuación del desarrollo estratégico.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

El proceso de cuantificación de la relevancia y atractivo de las estrategias respecto del análisis FODA se deriva en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico que determina cuales de las estrategias retenidas se consolidan para afrontar las condiciones internas y externas estableciendo como atractivo un valor de cuatro para enfrentar la dimensión FODA (Ver tabla 21).

Según el análisis hecho y los puntajes obtenidos las estrategias retenidas después del análisis son:

1. Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social
2. Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas
3. Promover la participación del país en mas organismos internacionales
4. Impulsar la tecnificación en la producción de la caña de azúcar
5. Promover el sector de tecnología a través de inversión
6. Desarrollar la infraestructura y corredor fluvial (Rio Cauca - Río Magdalena) del departamento
7. Promover alianzas con empresas para reducir la informalidad que conllevan a buscar ingresos no legales
8. Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública
9. Desarrollar programas de promoción de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el país

10. Implementar benchmark de mejores prácticas con otros países para mejorar la industria, agricultura e infraestructura
11. Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica
12. Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio
13. Fomentar el empleo rural a través de inversión y capacitación de la mano de obra del departamento
14. Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio
15. Estimular la ganadería como pilar de la economía
16. Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras

### **6.8 Matriz de Rumelt**

Para analizar la pertinencia y coherencia de las estrategias retenidas se aplica la matriz de Rumelt que evalúa las dimensiones de consistencia con los objetivos; consonancia respecto de la respuesta adaptativa al entorno; sostenimiento de ventajas competitivas o comparativas y; factibilidad a la hora de disponer recursos para su ejecución. De este análisis se concluye cuáles de las estrategias retenidas son coherentes con los principios Rumelt que se aprecia en la Tabla 24 en la columna de decisión.

Tabla 21

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Valle del Cauca

Estrategias	Peso	1		2		3		4		5		6		7	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
<b>Factores clave de éxito</b>															
<b>Fortalezas</b>															
1 La construcción en Colombia crece en forma sostenible, y el Valle aporta sobre el crecimiento total nacional	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
2 La reducción del desempleo nacional y departamental en forma continua y sostenida en los últimos años	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
3 Alto desempeño en el área de tecnología y servicios	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12
4 El departamento del Valle del Cauca contiene múltiples afluentes (incluido el Río Cauca como principal) y salida al mar	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24
5 El Valle del Cauca es el único departamento con siete municipios con más de 100 mil habitantes	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
6 El Valle del Cauca cuenta con el principal puerto de importaciones colombianas en Buenaventura y segundo lugar en exportaciones	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
7 Producción industrializada de la caña de azúcar	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24
8 La zona del pacífico es rica en biodiversidad	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	3	0,18
<b>Debilidades</b>															
1 Bajo nivel de servicios públicos en la salud y la educación rural	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
2 Colombia y el departamento del Valle tienen altos costos logísticos en el país por deficiente infraestructura portuaria y ferroviaria	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
3 Falta de competitividad en el sector industrial y tecnificación de los sectores agroindustriales	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
4 Difícil consecución de licencias de construcción en el departamento	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1
5 El departamento no tiene una balanza comercial positiva pues importa más de lo que exporta (balanza comercial en 2013)	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
6 Imagen de zona insegura debido al narcotráfico y la delincuencia común según el Índice Departamental de Competitividad	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07
7 Baja calidad en el funcionamiento de entes reguladores del departamento	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
8 La política fiscal no ha sido controlada en el departamento para reducir la desigualdad	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
<b>Subtotal</b>	<b>1,00</b>														
<b>Oportunidades</b>															
1 El proceso de negociación de paz iniciado por el gobierno con los grupos guerrilleros al margen de la ley	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
2 Se presenta un importante crecimiento de la economía latinoamericana jalónada por Perú (5,5%), Colombia (4,3%) y México (2,8%), gracias al libre comercio y alianza del pacífico	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12
3 Aumento de la población joven por incremento en las tasas de fecundidad departamentales y nacionales	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14
4 Colombia participa en organismos internacionales como ONU, OEA, Banco Mundial, BID, Comunidad Andina, entre otros	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
5 Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
6 Auge y desarrollo de tecnologías de información y outsourcing (BPO) en el país y alianzas entre el sector público y privado para el desarrollo de la ciencia	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06	3	0,18	3	0,18
7 Geografía colombiana estratégicamente ubicada entre los hemisferios para comercio marítimo	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	4	0,24
<b>Amenazas</b>															
1 Fortalecimiento de grupos armados insurgentes en zonas de explotación y producción de bienes que generan altos ingresos para el país	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
2 Alto nivel de narcotráfico y corrupción en el sector público y privado	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
3 El contrabando es cerca del 10% de las importaciones que se realizan en el país	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12
4 35% de informalidad laboral en la economía en Colombia	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	4	0,32	2	0,16	3	0,24	1	0,08
5 Presiones externas contra industrias y minería por temas de conservación de medio ambiente y diversidad. Bajos niveles de disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
6 Incertidumbre, rezago y poca definición de las políticas de educación y calidad de vida	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07
<b>Subtotal</b>	<b>1,00</b>														
<b>Totales</b>	<b>2,00</b>		<b>5,03</b>		<b>4,81</b>		<b>4,21</b>		<b>4,84</b>		<b>4,92</b>		<b>4,98</b>		<b>4,78</b>
<b>Definición</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>CONTINGENTE</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>RETENIDA</b>	

Tabla 22

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (continuación)

Estrategias	8	9		10		11		12		13		14			
		Promover alianzas con empresas para reducir la informalidad que conllevan a buscar ingresos no legales	Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública	Promover la sostenibilidad del departamento en los recursos hídricos y forestales	Desarrollar programas de promoción de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el país	Implementar benchmark de mejores prácticas con otros países para mejorar la industria, agricultura e infraestructura	Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica	Realizar benchmarking y compartir buenas prácticas con otros departamentos y países para mejorar políticas, regulación y lucha contra el narcotráfico en el departamento							
Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje		
<b>Fortalezas</b>															
1 La construcción en Colombia crece en forma sostenible, y el Valle aporta sobre el crecimiento total nacional	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14
2 La reducción del desempleo nacional y departamental en forma continua y sostenida en los últimos años	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14
3 Alto desempeño en el área de tecnología y servicios	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
4 El departamento del Valle del Cauca contiene múltiples afluentes (incluido el Río Cauca como principal) y salida al mar	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06
5 El Valle del Cauca es el único departamento con siete municipios con más de 100 mil habitantes	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
6 El Valle del Cauca cuenta con el principal puerto de importaciones colombianas en Buenaventura y segundo lugar en exportaciones	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12
7 Producción industrializada de la caña de azúcar	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
8 La zona del Pacífico es rica en biodiversidad	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
1 Bajo nivel de servicios públicos en la salud y la educación rural	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14
2 Colombia y el departamento del Valle tienen altos costos logísticos en el país por deficiente infraestructura portuaria y ferroviaria	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,14
3 Falta de competitividad en el sector industrial y tecnificación de los sectores agroindustriales	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12
4 Dificil consecución de licencias de construcción en el departamento	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1
5 El departamento no tiene una balanza comercial positiva pues importa más de lo que exporta (balanza comercial en 2013)	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24	1	0,06
6 Imagen de zona insegura debido al narcotráfico y la delincuencia común según el Índice Departamental de Competitividad	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28
7 Baja calidad en el funcionamiento de entes reguladores del departamento	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2
8 La política fiscal no ha sido controlada en el departamento para reducir la desigualdad	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
<b>Subtotal</b>	<b>1,00</b>														
1 El proceso de negociación de paz iniciado por el gobierno con los grupos guerrilleros al margen de la ley	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
2 Se presenta un importante crecimiento de la economía latinoamericana jalónada por Perú (5,5%), Colombia (4,3%) y México (2,8%), gracias al libre comercio y alianza del Pacífico	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
3 Aumento de la población joven por incremento en las tasas de fecundidad departamentales y nacionales	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07
4 Colombia participa en organismos internacionales como ONU, OEA, Banco Mundial, BID, Comunidad Andina, entre otros	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
5 Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
6 Auge y desarrollo de tecnologías de información y outsourcing (BPO) en el país y alianzas entre el sector público y privado para el desarrollo de la ciencia	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
7 Geografía colombiana estratégicamente ubicada entre los hemisferios para comercio marítimo	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Conflicto social y político de Colombia (con FARC y otros grupos subversivos).															
1 Fortalecimiento de grupos armados insurgentes en zonas de explotación y producción de bienes que generan altos ingresos para el país	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3
2 Alto nivel de narcotráfico y corrupción en el sector público y privado	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	4	0,32
3 El contrabando es cerca del 10% de las importaciones que se realizan en el país	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	4	0,24
4 35% de informalidad laboral en la economía en Colombia	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16
5 Presiones externas contra industrias y minería por temas de conservación de medio ambiente y diversidad. Bajos niveles de disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
6 Incertidumbre, rezago y poca definición de las políticas de educación y calidad de vida	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
<b>Subtotal</b>	<b>1,00</b>														
<b>Totales</b>	<b>2,00</b>		<b>4,88</b>		<b>4,96</b>		<b>4,17</b>		<b>4,97</b>		<b>5,12</b>		<b>4,79</b>		<b>4,41</b>
<b>Definición</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>CONTINGENTE</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>RETENIDA</b>		<b>CONTINGENTE</b>	

Tabla 23

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (continuación)

Estrategias	15	16	17	18	19	20	21	22									
									Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio	Disenar planes de contingencia en caso de emergencias, paros o siniestros	Fomentar el empleo rural a través de inversión y capacitación de la mano de obra del departamento	Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio	Desarrollar programas de sostenibilidad y proyectos de recuperación de recursos naturales	Estimular la ganadería como pilar de la economía	Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras	Desarrollar la calidad de vida con mejoras en servicios básicos de salud	
Factores clave de éxito	15		16		17		18		19		20		21		22		
Fortalezas	Peso	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
1 La construcción en Colombia crece en forma sostenible, y el Valle aporta sobre el crecimiento total nacional	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14
2 La reducción del desempleo nacional y departamental en forma continua y sostenida en los últimos años	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14
3 Alto desempeño en el área de tecnología y servicios	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
4 El departamento del Valle del Cauca contiene múltiples afluentes (incluido el Río Cauca como principal) y salida al mar	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12
5 El Valle del Cauca es el único departamento con siete municipios con más de 100 mil habitantes	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	1	0,06
6 El Valle del Cauca cuenta con el principal puerto de importaciones colombianas en Buenaventura y segundo lugar en exportaciones	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18
7 Producción industrializada de la caña de azúcar	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	4	0,32	1	0,08
8 La zona del Pacífico es rica en biodiversidad	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
1 Bajo nivel de servicios públicos en la salud y la educación rural	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	4	0,28
2 Colombia y el departamento del Valle tienen altos costos logísticos en el país por deficiente infraestructura portuaria y ferroviaria	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14
3 Falta de competitividad en el sector industrial y tecnificación de los sectores agroindustriales	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12
4 Dificil consecución de licencias de construcción en el departamento	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05
5 El departamento no tiene una balanza comercial positiva pues importa más de lo que exporta (balanza comercial en 2013)	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06
6 Imagen de zona insegura debido al narcotráfico y la delincuencia común según el Índice Departamental de Competitividad	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
7 Baja calidad en el funcionamiento de entes reguladores del departamento	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
8 La política fiscal no ha sido controlada en el departamento para reducir la desigualdad	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
<i>Subtotal</i>	<i>1,00</i>																
1 El proceso de negociación de paz iniciado por el gobierno con los grupos guerrilleros al margen de la ley	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
2 Se presenta un importante crecimiento de la economía latinoamericana jalónada por Perú (5,5%), Colombia (4,3%) y México (2,8%), gracias al libre comercio y alianza del Pacífico	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
3 Aumento de la población joven por incremento en las tasas de fecundidad departamentales y nacionales	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
4 Colombia participa en organismos internacionales como ONU, OEA, Banco Mundial, BID, Comunidad Andina, entre otros	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
5 Acuerdos nacionales e incentivos de libre comercio en productos y servicios que se exportan e importan	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
6 Auge y desarrollo de tecnologías de información y outsourcing (BPO) en el país y alianzas entre el sector público y privado para el desarrollo de la ciencia	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12
7 Geografía colombiana estratégicamente ubicada entre los hemisferios para comercio marítimo	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Conflicto social y político de Colombia (con FARC y otros grupos subversivos).																	
1 Fortalecimiento de grupos armados insurgentes en zonas de explotación y producción de bienes que generan altos ingresos para el país	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
2 Alto nivel de narcotráfico y corrupción en el sector público y privado	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
3 El contrabando es cerca del 10% de las importaciones que se realizan en el país	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24	1	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12
4 35% de informalidad laboral en la economía en Colombia	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	1	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
5 Presiones externas contra industrias y minería por temas de conservación de medio ambiente y diversidad. Bajos niveles de disponibilidad de recursos para investigación y desarrollo	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	1	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06
6 Incertidumbre, rezago y poca definición de las políticas de educación y calidad de vida	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
<i>Subtotal</i>	<i>1,00</i>																
<b>Totales</b>	<b>2,00</b>																
<b>Definición</b>		<b>RETENIDA</b>	<b>5,20</b>	<b>CONTINGENTE</b>	<b>4,05</b>	<b>RETENIDA</b>	<b>5,00</b>	<b>RETENIDA</b>	<b>4,67</b>	<b>CONTINGENTE</b>	<b>4,05</b>	<b>RETENIDA</b>	<b>4,86</b>	<b>RETENIDA</b>	<b>5,14</b>	<b>CONTINGENTE</b>	<b>4,11</b>

Tabla 24

*Matriz de Rumelt para El Valle del Cauca*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Decisión
1	Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social	SI	SI	SI	SI	SI
2	Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas	SI	SI	SI	SI	SI
3	Promover la participación del país en mas organismos internacionales	SI	SI	SI	SI	SI
4	Impulsar la tecnificación en la produccion de la caña de azucar	SI	SI	SI	SI	SI
5	Promover el sector de tecnologia a traves de inversion	SI	SI	SI	SI	SI
6	Desarrollar la infraestructura y corredor fluvial (Rio Cauca - Río Magdalena) del departamento	SI	SI	SI	SI	SI
7	Promover alianzas con empresas para reducir la informalidad que conllevan a buscar ingresos no legales	SI	SI	SI	SI	SI
8	Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública	SI	SI	SI	SI	SI
9	Desarrollar programas de promocion de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el país	SI	SI	SI	SI	SI
10	Implementar benchmark de mejores practicas con otros países para mejorar la industria, agricultura e infraestructura	SI	SI	SI	SI	SI
11	Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica	SI	SI	SI	SI	SI
12	Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio	SI	SI	SI	SI	SI
13	Fomentar el empleo rural a traves de inversion y capacitación de la mano de obra del departamento	SI	SI	SI	SI	SI
14	Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio	SI	SI	SI	SI	SI
15	Estimular la ganadería como pilar de la economía	SI	SI	SI	NO	NO
16	Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras	SI	SI	SI	SI	SI

**6.9 Matriz de Ética**

De acuerdo con Hamel (2012) las necesidades y prioridades actuales de cualquier organización deben contemplar los aspectos éticos y asegurar sostenibilidad para el futuro organizacional. En este caso se emplea la matriz de Ética de la tabla 25, en la que se evalúa cómo las estrategias retenidas para el Valle del Cauca impactan los derechos fundamentales, la calidad y finalidad de los medios empleados para implementarlas. Con este análisis se determina que ninguna de las estrategias definidas atenta contra ningún derecho fundamental, son realizables con los recursos y calidad requeridos.

Tabla 25

## Matriz de Ética para el Valle del Cauca

	Estrategias														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social	Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas	Promover la participación del país en mas organismos internacionales	Impulsar la tecnificación en la producción de la caña de azucar	Promover el sector de tecnologia a traves de inversion	Desarrollar la infraestructura y corredor fluvial (Rio Cauca - Río Magdalena) del departamento	Promover alianzas con empresas para reducir la informalidad que conllevan a buscar ingresos no legales	Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública	Desarrollar programas de promocion de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el país	Implementar benchmark de mejores practicas con otros países para mejorar la industria, agricultura e infraestructura	Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica	Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio	Fomentar el empleo rural a traves de inversion y capacitación de la mano de obra del departamento	Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio	Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras
<b>Derechos</b>															
1 Impacto en derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2 Impacto en derecho a propiedad	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral
3 Impacto en derecho a libre pensamiento	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4 Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7 Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>Justicia</b>															
8 Impacto en la distribución	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Neutral	Justo	Justo	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
9 Impacto en la administración	Justo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
10 Normas de compensación	Neutral	Justo	Justo	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Neutral	Neutral	Justo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>Utilitarismo</b>															
11 Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Neutral	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
12 Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente	Neutral	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Según los filtros estratégicos realizados en resumen con el planteamiento hecho y el análisis cuantitativo y cualitativo las estrategias se clasificaron como se ve en la Tabla 26. Así pues el desarrollo se centrará en las estrategias que se definan como retenidas y el grupo de demás estrategias (Contingentes) se tendrá como opción alternativa y complementaria en caso de requerirse.

Tabla 26

### *Clasificación de estrategias para el Valle del Cauca*

Estrategias Retenidas	Estrategias Contingentes
1 Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social	1 Propiciar la presencia militar en las zonas críticas de inseguridad
2 Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas	2 Impulsar programas de capacitación, rehabilitación y reducción de la delincuencia juvenil
3 Promover la participación del país en mas organismos internacionales	3 Generar empleos a traves del sector de la construccion
4 Impulsar la tecnificación en la produccion de la caña de azucar	4 Fomentar programas de inversión social para mejorar el acceso a servicios públicos y educación
5 Promover el sector de tecnología a traves de inversion	5 Propiciar proyectos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad con las comunidades
6 Desarrollar la infraestructura y corredor fluvial (Rio Cauca - Rio Magdalena) del departamento	6 Desarrollar la agricultura y sectores textil e industrial para mejorar la competitividad del departamento
7 Promover alianzas con empresas para reducir la informalidad que conllevan a buscar ingresos no legales	7 Incentivar la inversión extranjera con el posible fin del conflicto armado
8 Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública	8 Aplicar las mejores prácticas en el sistema de educación para las poblacion menos favorecida
9 Desarrollar programas de promocion de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el pais	9 Impulsar el emprendimiento a la juventud con programas de capacitación a través de entidades publicas y privadas
10 Implementar benchmark de mejores practicas con otros paises para mejorar la industria, agricultura e infraestructura	10 Definir incentivos arancelarios y tecnificación en los productos provenientes de caña de azucar
11 Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica	11 Promover el sector comercial para mitigar los impactos economicos del conflicto armado
12 Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio	12 Desarrollar programas de formación y capacitacion para la juventud
13 Fomentar el empleo rural a traves de inversion y capacitación de la mano de obra del departamento	13 Promover la sostenibilidad del departamento en los recursos hidricos y forestales
14 Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio	14 Realizar benchmarking y compartir buenas prácticas con otros depatamentos y paises para mejorar políticas, regulación y lucha contra el narcotráfico en el departamento
15 Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras	15 Disenar planes de contingencia en caso de emergencias, paros o siniestros
	16 Desarrollar programas de sostenibilidad y proyectos de recuperación de recursos naturales
	17 Desarrollar la calidad de vida con mejoras en servicios básicos de salud
	18 Estimular la ganadería como pilar de la economía

## 6.11 Matriz de Posibilidades de Competidores

Una vez diagramadas las estrategias retenidas, se debe analizar qué posibilidad tienen los departamentos competidores de replicar, contrarrestar o imitar las estrategias adoptadas para el Valle del Cauca. Este análisis se resume en la Tabla 27 considerando los competidores definidos en el análisis del capítulo 3.

Tabla 27

### *Matriz de Posibilidades de Competidores*

Estrategias retenidas	Departamentos competidores			
	Antioquia	Atlántico	Bolívar	Magdalena
1 Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social	X	X	X	X
2 Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas	X	X	X	X
3 Promover la participación del país en mas organismos internacionales	X	X	X	X
4 Impulsar la tecnificación en la produccion de la caña de azucar	X	X	X	X
5 Promover el sector de tecnologia a traves de inversion	X	X	X	X
6 Desarrollar la infraestructura y corredor fluvial (Río Cauca - Río Magdalena) del departamento	-	-	-	-
7 Promover alianzas con empresas para reducir la informalidad que conllevan a buscar ingresos no legales	X	X	X	X
8 Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública	-	X	X	X
9 Desarrollar programas de promocion de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el país	X	X	X	X
10 Implementar benchmark de mejores practicas con otros paises para mejorar la industria, agricultura e infraestructura	X	X	X	X
11 Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica	X	X	X	X
12 Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio	X	X	X	X
13 Fomentar el empleo rural a traves de inversion y capacitación de la mano de obra del departamento	X	X	X	X
14 Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio	X	X	X	X
15 Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras	-	X	X	X

La evaluación permite detectar un grado de riesgo con todos los competidores en algunas de las estrategias planteadas, siendo Bolívar y Atlántico los departamentos mejor preparados competitivamente. Sin embargo ninguno parece tener capacidad de enfrentar todo el compendio estratégico propuesto, por lo que el mismo se muestra sólido.

### **6.12 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Finalmente con las estrategias definidas se contrasta el planteamiento hecho contra los objetivos estratégicos definidos en el capítulo 5. Esto permite identificar el impacto de cada estrategia en los objetivos para asegurar que tengamos planteadas opciones que faciliten la consecución de los objetivos del departamento.

El planteamiento realizado soporta todos y cada uno de los objetivos de largo plazo del departamento por lo que se concluye que las estrategias pueden ser implementadas y cubren los intereses organizacionales (ver Tabla 28).

### **6.13 Conclusiones**

Con las fases desarrolladas en cada una de las matrices de posicionamiento y definición complementados con los filtros estratégicos y de consolidación permiten abrir camino a la fase de implementación estratégica, definición de objetivos de corto plazo, tácticas, control y seguimiento de la estrategia para el Valle del Cauca.

Los direccionamientos han de buscar potenciar todos las competencias fuertes de la región, mejorar debilidades, sacar provecho máximo de las oportunidades y mitigar las amenazas que puedan presentarse en el desarrollo político, económico, social y ambiental, que involucre al gobierno departamental, gobierno central, población, agremiaciones y empresas privadas.

Tabla 28

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

	Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Al 2026 incrementar la capacidad instalada actual de exportación del puerto de Buenaventura de 2.0 a 4.0 millones de toneladas anuales.	Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Reducir al 2026 la tasa de analfabetismo de la población departamental de los mayores de 15 años del 3.0% al 1.5%.	Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Para el año 2026 incrementar la construcción en el departamento, que incluye infraestructura, vivienda e industria y comercio como impulsor de la generación de empleo de calidad con el fin de disminuir la tasa de desempleo del Departamento del 12.9% al 10%	Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Aumentar la producción de caña de azúcar de 20.6 a 30 millones de toneladas al año en 2026.	Objetivos de Largo Plazo 5 (OLP 5). Reducir la inseguridad en el Departamento del Valle del Cauca, disminuyendo la delincuencia juvenil de 3,000 a 1,500 delitos en el 2026.
<b>Estrategias Retenidas</b>					
1	Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social	X	-	X	-
2	Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas	-	X	X	-
3	Promover la participación del país en mas organismos internacionales	X	X	-	-
4	Impulsar la tecnificación en la produccion de la caña de azucar	X	-	-	X
5	Promover el sector de tecnologia a traves de inversion	-	-	X	X
6	Desarrollar la infraestructura y corredor fluvial (Rio Cauca - Río Magdalena) del departamento	X	-	-	X
7	Promover alianzas con empresas para reducir la informalidad que conllevan a buscar ingresos no legales	-	X	X	-
8	Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública	-	-	-	X
9	Desarrollar programas de promocion de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el pais	X	-	-	X
10	Implementar benchmark de mejores practicas con otros países para mejorar la industria, agricultura e infraestructura	-	-	-	X
11	Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica	X	-	X	X
12	Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio	-	-	X	X
13	Fomentar el empleo rural a traves de inversion y capacitación de la mano de obra del departamento	-	X	-	X
14	Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio	X	-	X	-
15	Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras	X	-	X	-

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Esta etapa se considera como un gran reto en donde se definen los aspectos que permitirán la puesta en marcha de toda la formulación de un plan estratégico. En este capítulo se definen los objetivos de corto plazo, las políticas de la estrategia, los recursos económicos y humanos así como los impactos en medio ambiente y gestión del cambio. Es la realidad del plan con temas analizados de manera específica en búsqueda de la visión propuesta.

Al evidenciar temas de riesgo, recursos limitados, barreras al cambio como parte de la implementación existirán los temores de tomar decisiones y culminar el proyecto, es por esto que en este capítulo se estudiará cada aspecto relevante para la puesta en marcha del proceso estratégico e identificar los puntos críticos e impactos en la respectiva organización responsable de la implementación como lo es la gobernación en este proyecto con visión al 2026 del departamento del Valle del Cauca.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

En términos portuarios según la Sociedad Portuaria de Buenaventura (SPRBUN, 2014) el puerto de Buenaventura cuenta con una capacidad de alrededor de 19,728 contenedores de 20 toneladas estándar de almacenamiento, con una tasa de movimiento de 26 contenedores por hora.

Respecto de infraestructura y vías el departamento tiene una red de más de 8,250 km de vías para interconexión municipal y nacional para transporte y comercio; con una inversión planeada entre 2010 y 2014 de 765,746 millones de pesos para el desarrollo de infraestructura. Respecto de cifras educativas la cobertura de educación en 2009 era de 120,714 cupos escolares, y a 2012 un índice de matrículas estudiantiles de 202,178 en 4,686 sedes educativas en el departamento (“Gobernación del Valle del Cauca,” 2015).

En cuanto a seguridad y delitos, 2,901 robos reportados en el departamento y 1,555 asesinatos en la ciudad de Cali son indicadores con niveles preocupantes (“El Tiempo,”

2015). Así pues con la información recabada hasta ahora, tanto en los capítulos uno, tres y cuatro, así como el apartado anterior, para cada objetivo de largo plazo se desarrollan sus correspondientes objetivos de corto plazo para asegurar la implementación estratégica y táctica:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Al 2026 incrementar la capacidad instalada actual de exportación del puerto de Buenaventura de 2.0 a 4.0 millones de toneladas anuales.

OCP 1.1: Ampliar en un 25% el área efectiva y espacio de almacenamiento de los contenedores del puerto de Buenaventura para pasar de 19,728 contenedores de 20 pies en el año 2014, hasta 24,660 contenedores diarios en el 2017.

OCP 1.2: En 2018 repotenciar al doble la capacidad técnica de movimiento de cargas de los puentes y grúas del puerto, pasando de 26 contenedores por hora en el año 2014, a 52 contenedores por hora en el 2018.

OCP 1.3: Incrementar en un 15% el presupuesto anual de inversión en carreteras y accesos viales del departamento, con una inversión estipulada para el cuatrienio 2010-2014 de 765,746 millones de pesos a 880,492 millones de pesos para 2018.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Reducir al 2026 la tasa de analfabetismo de la población departamental de los mayores de 15 años del 3.0% al 1.5%.

OCP 2.1: Reducir la deserción escolar en 10 % anual, a través de un plan de retención con el ministerio de educación a partir de 2016, aumentando la tasa de cobertura educativa del 120,714 estudiantes en el año 2009 hasta 200,000 estudiantes en 2016.

OCP 2.2: Ampliar la cantidad de cupos para educación básica primaria, básica secundaria, la media y superior para el 2018, incrementándose la matrícula escolar de 202,178 estudiantes en 2012 hasta la cantidad de 600,000 en el año 2018.

OCP 2.3: En el 2019 mejorar la infraestructura física de escuelas y colegios públicos donde se preste el servicio con proyectos certificados al 100 % por secretarías de

educación e inversión en planta física, pasando de 4,686 sedes educativas a 9,200 sedes educativas.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Para el año 2026 incrementar la construcción en el departamento, que incluye infraestructura, vivienda e industria y comercio como impulsor de la generación de empleo de calidad con el fin de disminuir la tasa de desempleo del Departamento del 12.9% al 10%

OCP 3.1: Formalizar a partir de 2017 la contratación de la mano de obra calificada en el sector de la construcción, estableciéndole lineamientos claros en el otorgamiento de licencias y su posterior verificación.

OCP 3.2: Hacer alianzas con agremiaciones de comercio en 2018 para invitar a empresarios a participar en nuevos centros comerciales que dinamicen la economía del departamento.

OCP 3.3: Desarrollar el metro de la ciudad de Cali, así como sistemas integrados de transporte como forma de desarrollo vial a partir de 2018.

OCP 3.4: Desarrollar los municipios satélite a la ciudad de Cali construyendo más vías que permitan la conexión de estos municipios, aumentando a partir de 2014 de 8,250 km de calzadas hasta unos 12,000 km en 2018.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Aumentar la producción de caña de azúcar de 20.6 a 30.0 millones de toneladas al año en 2026.

OCP 4.1: Incentivar tributariamente a los propietarios de terrenos productores de caña con 15% menos de pago en impuesto predial en 2016.

OCP 4.2: Desde 2017 ofrecer en alianzas con la banca de créditos con tasas subsidiadas que promocionen los préstamos para compra de maquinaria y tecnología para la producción de caña.

OCP 4.3: A través de pro export (principal ente de comercio exterior) aumentar el mercado de exportación en 3 nuevos destinos cada año desde 2017.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5). Reducir la inseguridad en el departamento del Valle del Cauca, disminuyendo la delincuencia juvenil de 3,000 a 1,500 delitos en el 2026

OCP 5.1: Desde 2017 disminuir un 10% anual el número de muertes violentas en el departamento, pasando de 1,555 asesinatos en la ciudad de Cali en el año 2014 hasta 600 en el año 2026.

OCP 5.2: Reducir el número de robos comunes en el departamento de 2,901 en el año 2005 hasta 298 en el año 2018.

OCP 5.3: A partir de 2017 instalar 500 cámaras de video por los puntos de la ciudad de Cali en donde más se registran siniestros actualmente.

OCP 5.4: En el 2019 promocionar con campañas públicas a Cali como destino turístico y seguro para invertir y descansar.

## **7.2 Políticas de la Estrategia**

Es primordial para el desarrollo de las estrategias definir las políticas que servirán de canal para aterrizar los objetivos. Con las políticas establecidas se definen los puentes para abordar las estrategias que buscan la consecución de metas claras y delimitan los alcances de las acciones futuras. Es relevante que estas se mantengan bajo lineamientos y parámetros éticos y legales ya que son desde estas de donde provienen los valores para la implementación del plan estratégico (ver Tabla 29)

### **7.2.1 Sector Portuario**

Las políticas para lograr el objetivo definido en el sector portuario son las siguientes:

1. Invertir un monto cada año en mantenimiento de bodegas y equipos de trabajo.
2. Se requiere hacer un contrato de leasing con proveedores de grúas y montacargas

3. Hacer alianzas con las empresas exportadoras del Valle del Cauca que mejoren las condiciones comerciales al exportar vía Buenaventura.
4. Conseguir recursos para adecuación de las rutas de acceso al puerto de Buenaventura.
5. Buscar apoyo del gobierno central para militarizar el puerto de Buenaventura.

### **7.2.2 Sector Educación**

Las políticas para lograr el objetivo definido en el sector educación son las siguientes:

1. Dotar las escuelas de estratos 1 y 2 con útiles gratis
2. Invertir en equipos de cómputo en los principales municipios del departamento.
3. Promover cupos de becas para los mejores bachilleres del departamento cada año.
4. Brindar capacitación a los docentes de escuelas públicas en forma continua
5. Solicitar a los estudiantes de psicología hacer prácticas en escuelas públicas de los municipios

### **7.2.3 Sector Construcción**

Las políticas para lograr el objetivo definido en el sector construcción son las siguientes:

1. Solicitar anualmente los recursos otorgados por el gobierno central para el departamento del Valle del Cauca
2. Hacer siempre licitaciones previo a cualquier desarrollo de construcción
3. Construir viviendas de interés social cada año en los estratos 1 y 2
4. Asignar a consorcios las concesiones de carretera por un lapso de 10 años
5. Revisar las solicitudes de cualquier nuevo centro comercial procurando no saturar el mismo sector
6. Permitir la inversión extranjera directa para la construcción de vivienda, comercio, hotelería y turismo

7. Fomentar el desarrollo del centro de la ciudad de Cali como zona comercial y turística de los habitantes y visitantes

#### **7.2.4 Sector Comercio**

Las políticas para lograr el objetivo definido en el sector comercial son las siguientes:

1. Apoyar los ingenios a través de beneficios tributarios por adquisición de nuevas tierras
2. Hacer convenios con bancos para realizar prestamos de tasa preferencial para compra de equipos de cultivo de caña
3. Promover a través de pro export los comerciantes y productores de derivados de la caña de azúcar
4. Buscar convenios con el sistema de salud para los trabajadores campesinos
5. Invertir en sistemas de riego y cultivo de la tierra con tecnología de punta
6. Dar acceso a capacitaciones periódicas de cultivo de caña y sus derivados a los jornaleros y capataces en pro del mejor recurso humano

#### **7.2.5 Sector Seguridad**

Las políticas para lograr el objetivo definido en el sector seguridad son las siguientes:

1. Solicitar recursos al gobierno central para instalación de cámaras de seguridad en las zonas con mayor delito
2. Presentar leyes que penalicen acciones delincuenciales sin efectos graves como el robo de celulares
3. Invertir recursos en el mantenimiento permanente de las cárceles y centros de reclusión de menores para hacer uso de estos como lugares de recuperación de las personas sentenciadas.
4. Fomentar las normas básicas de convivencia a familias de escasos recursos
5. Ampliar el número de centros de policía en los barrios más afectados

6. Garantizar la seguridad nocturna a través de patrulleros 24 horas del día

### **7.3 Recursos del Estado**

La asignación de recursos por parte del estado es definitiva para la implementación y adecuada ejecución del plan propuesto y cumplimiento de objetivos y metas y para esto se tomara como base la inversión presupuesta en las iniciativas para el plan de desarrollo 2010-2014 del Valle de Cauca que es coherente con los objetivos planteados.

Los recursos del presupuesto 2014 “ascienden a 199.9 billones de pesos distribuidos en 114.8 billones de pesos (57.4%) corresponden a gastos de funcionamiento. 44.4 billones de pesos (22.2%), al pago del servicio de la deuda. 40.6 billones de pesos (20.3%) a inversión. Vale la pena resaltar que el presupuesto para 2014 crece un 5.8% (de 189 billones de pesos en 2013 a 199.9 billones de pesos 2014)” (“Presupuesto General de la Nación,” 2014). Sin embargo, la participación de inversión es menos de la cuarta parte que se destinan a desarrollo de proyectos e iniciativas.

El Valle del Cauca posee un presupuesto asignado para el año 2015. El presupuesto del Valle del Cauca en 2015 será de 1.40 billones de pesos según datos de la Secretaria de Hacienda. Los recursos provenientes del sistema general de participación se distribuyen según la tabla 30 en donde la educación es primordial, seguida por salud que va en línea con los objetivos.

Paralelamente se encuentran las asignaciones de los recursos por sector para el presupuesto del año 2015 como se muestra en la figura 44 y de acuerdo a la Dirección Nacional de Planeación el departamento cuenta con recursos por 2'749,359 millones de pesos dentro del total del proyecto de presupuesto de inversión para la vigencia 2015. Así mismo para cada objetivo se asignan los recursos.

Tabla 29

*Políticas de plan estratégico Valle del Cauca*

Políticas															
Sector Portuario.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
1. Invertir un monto cada año en mantenimiento de bodegas y equipos de trabajo.						X	X								X
2. Se requiere hacer un contrato de leasing con proveedores de grúas y montacargas	X					X	X								X
3. Hacer alianzas con las empresas exportadoras del Valle que mejoren las condiciones comerciales al exportar vía Buenaventura.	X	X				X	X	X	X	X	X			X	
4. Conseguir recursos para adecuación de las rutas de acceso al puerto de Buenaventura.						X		X		X			X		X
5. Buscar apoyo del gobierno central para militarizar el puerto de Buenaventura.						X		X							X
Sector Educación.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
1. Dotar las escuelas de estratos 1 y 2 con útiles gratis	X	X					X						X		
2. Invertir en equipos de cómputo en los principales municipios del departamento.	X	X					X						X		
3. Promover cupos de becas para los mejores bachilleres del departamento cada año.	X	X					X						X		
4. Brindar capacitación a los docentes de escuelas públicas en forma continua	X	X					X						X		
5. Solicitar a los estudiantes de psicología hacer prácticas en escuelas públicas de los municipios	X	X					X						X		
Sector Construcción.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
1. Solicitar anualmente los recursos otorgados por el gobierno central para el departamento del valle del cauca	X									X					
2. Hacer siempre licitaciones previo a cualquier desarrollo de construcción	X	X	X				X		X	X	X				
3. Construir viviendas de interés social cada año en los estratos 1 y 2	X	X					X			X					
4. Asignar a consorcios las concesiones de carretera por un lapso de 10 años	X		X						X	X	X				
5. Revisar las solicitudes de cualquier nuevo centro comercial procurando no saturar el mismo sector	X		X		X				X	X	X				
6. Permitir la inversión extranjera directa para la construcción de vivienda, comercio, hotelería y turismo	X		X		X	X	X		X	X	X				X
7. Fomentar el desarrollo del centro de la ciudad de Cali como zona comercial y turística de los habitantes y visitantes	X				X	X			X	X	X				X
Sector Comercio.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
1. Apoyar los ingenios a través de beneficios tributarios por adquisición de nuevas tierras		X		X			X			X	X	X	X		
2. Hacer convenios con bancos para realizar prestamos de tasa preferencial para compra de equipos de cultivo de caña				X			X				X	X	X		
3. Promover a través de pro export los comerciantes y productores de derivados de la caña de azúcar				X			X			X	X	X	X		
4. Buscar convenios con el sistema de salud para los trabajadores campesinos				X							X	X	X		
5. Invertir en sistemas de riego y cultivo de la tierra con tecnología de punta				X			X			X	X	X	X		
6. Dar acceso a capacitaciones periódicas de cultivo de caña y sus derivados a los jornaleros y capataces en pro del mejor recurso humano				X			X			X	X	X	X		
Sector Seguridad.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
1. Solicitar recursos al gobierno central para instalación de cámara de seguridad en las zonas con mayor delito	X				X		X	X	X				X		
2. Presentar leyes que penalicen acciones delincuenciales sin efectos graves como el robo de celulares								X	X						
3. Invertir recursos en el mantenimiento permanente de las cárceles y centros de reclusión de menores para hacer uso de estos como lugares de recuperación de las personas sentenciadas.	X							X	X						
4. Fomentar las normas básicas de convivencia a familias de escasos recursos		X							X					X	
5. Ampliar el número de centros de policía en los barrios más afectados	X								X	X				X	
6. Garantizar la seguridad nocturna a través de patrulleros 24 horas del día								X	X				X		

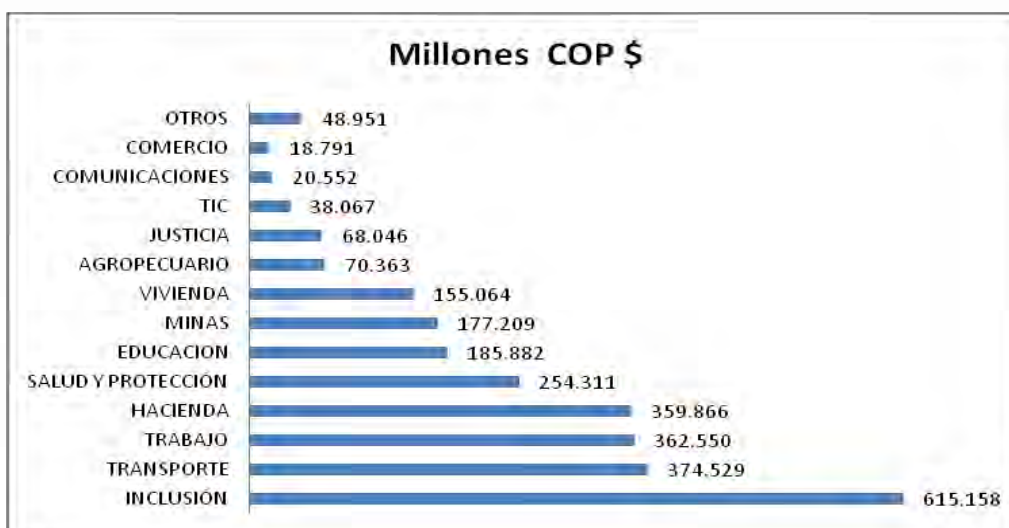
Tabla 30

*Asignación de recursos departamentales*

Millones de pesos	
Concepto	Total
Educación	\$ 1.345.111
Salud	\$ 561.353
Propósito General	\$ 154.269
Agua Potable	\$ 91.741
Asignaciones Especiales	\$ 80.688
Primera Infancia	\$ 7.366
<b>Total General</b>	<b>\$ 2.240.528</b>

Fuente: DNP-DIFP

Nota. Tomado de "Asignación de recursos departamentales," por DNP, 2014. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Valle%20del%20Cauca%2015-Ajustada.pdf>



*Figura 44.* Distribución de recursos por sector.

Tomado de “Valle del Cauca Información Departamental,” por DNP, 2014. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015-Ajustada.pdf>

#### **7.4 Estructura Organizacional**

Es pertinente revisar la estructura organizacional basado en los elementos claves que alinean las actividades, agrupan las tareas, dividen las responsabilidades y que de acuerdo a D’Alessio (2012) indica que se debe validar la estructura cada vez que se formulan nuevas estrategias y que “el peor error es implementar nuevas estrategias con una estructura antigua” (D’Alessio, 2012, p. 484).

Es necesario revisar desde el núcleo operativo hasta la línea estratégica y dirección. Y resulta práctico adecuar la estructura a las estrategias en vez de mantener estrategias debido a la estructura para conseguir el éxito de la implementación.

Actualmente el departamento del Valle del Cauca cuenta con un organigrama con un gobernador que tiene a su cargo las secretarías departamentales dirigidas a los diferentes temas como infraestructura y transporte, cultura, hacienda y finanzas, y salud entre otras como se puede ver en la Figura 45.



Figura 45. Organigrama Gobernación del Valle del Cauca.

Tomado de “Organigrama Secretaría General,” por Gobernación del Valle del Cauca, 2008. Recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/salud/publicaciones.php?id=23841>

En la Figura 45 se denota la ejecución por medio de las secretarías agrupando los diferentes temas, y dando una estructura funcional y que de acuerdo a Mintzberg conserva la supervisión directa como es la organización emprendedora. D’Alessio (2012).

Se propone la revisión general de las actividades dirigidas al cumplimiento de objetivos por medio de una estructura tradicional pero de divisiones, como se ve en la Figura 46, funcionen con más autonomía que en la actualidad, otorgando mayor empoderamiento y control para la ejecución del plan estratégico, garantizando una sostenibilidad del desarrollo a largo plazo.

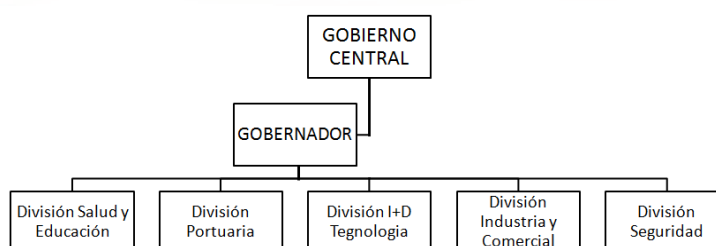


Figura 46. Nuevo organigrama Gobernación del Valle del Cauca.

## 7.5 Recursos Humanos

La consecución del recurso humano para implementar las propuestas necesarias para la gobernación del Valle del Cauca, parte de un líder político honesto con capacidad de

trabajo que al ser elegido por voto popular responde a la confianza del pueblo. La principal característica del líder es que tenga visión clara y que pueda trabajar bajo presión. Se propone que el gobernador sea nacido en el departamento para que tenga criterios de juicio propios que afianzan la confianza del equipo y el departamento. Esta persona debe haber hecho la respectiva carrera política que de los méritos, y experiencia para manejar los recursos del estado otorgados. Con el giro de estructural propuesto de manejar divisiones en vez de secretarías con mayores autonomías debe tener niveles de estudios superiores relacionados con el tema de desarrollar.

### **7.6 Gestión del Cambio**

El primer reto para asumir las nuevas propuestas es gestionar el cambio al interior de la gobernación y para esto depende del líder tener claro por qué surge la necesidad de hacerlo. Luego requiere de un equipo de directivos que se convenzan y así mismo transmitan la estrategia a sus divisiones y equipos de cargos intermedios y operativos. Para lograrlo pueden apoyarse en las estrategias de comunicación a todo nivel de forma consistente por medio de correos electrónicos, reuniones periódicas para presentación de avances y nuevas tareas cohesionando a todos hacia un mismo fin. Adicional a estas iniciativas, existen desde el área de gestión humana charlas de sensibilización expliquen con claridad cuáles son los objetivos a todos y luego les permita participar con ideas de cómo es la mejor manera de implementarlos en el plazo propuesto.

### **7.7 Responsabilidad Social y Manejo del Medio Ambiente**

El plan estratégico incluye objetivos relacionados con la agricultura, educación, salud, seguridad que apuntan a una visión de compromiso con la tierra, la gente y el progreso del departamento logrando en esta forma ser responsables socialmente pues es el principal enfoque. Las acciones de las estrategias a nivel de cada objetivo deben incluir proteger y cuidar el medio ambiente con el uso de materiales reciclados, la conservación de la flora y

fauna, y los animales presentes en la región ya que es una de sus fortalezas actualmente. No se permitirán estrategias que amenacen los recursos naturales como línea de dirección.

## **7.8 Conclusiones**

El análisis de la situación actual, el diseño del plan estratégico requiere de investigación desde el punto de partida y actualidad regional del departamento del Valle de Cauca para luego hacer propuestas en cada aspecto relevante para el desarrollo en el futuro de manera sostenible. Los objetivos son entonces la puesta en marcha del plan por lo cual establece objetivos de manera específica y contundente con cifras e indicadores medibles y alcanzables.

Al mismo tiempo se definen políticas capaces de soportar la consecución de los mismos bajo conductas éticas y con valores que permitan la transparencia para todos los involucrados en el proceso. Para el Valle del Cauca se presentan aspectos claves para trabajar como educación, construcción, desarrollo del puerto, producción y seguridad ya que son la base para la competitividad; a través de la implementación de los objetivos específicos se puede involucrar otros aspectos relevantes como la tecnología y la innovación que será el motor para ser sostenible en el tiempo.

El recurso humano idóneo es uno de los pilares para el logro de la cabal ejecución con resultados medibles y transparente para la población del departamento pues de las personas se desprenden todas las tareas canalizadoras del plan, es por ellos que al pueblo se le debe presentar claramente el alcance y objetivos de la gobernación para que participen del voto popular y puedan monitorear la ejecución desde su propio beneficio y el bien común para todos.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

La fase final del diseño estratégico involucra la evaluación y control sobre la implementación estratégica. En esta etapa se busca diagramar las necesidades de ajuste sobre la marcha del proceso estratégico. Evaluar la calidad de ejecución y posibles cambios se hace necesario para el desarrollo del departamento. Cada dimensión definida por Kaplan y Norton (2009) en los objetivos de corto plazo se contempla así como sus variables e indicadores de gestión asociados (Tabla 31).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Es necesario que el proceso de desarrollo de la estrategia esté alineado a la cultura y valores del departamento. También se hace necesario definir mecanismos de medición y variables clave para asegurar un aprendizaje y disciplina para desarrollar las iniciativas y proyectos propuestos para el Valle del Cauca. Para el departamento se plantea desarrollar una filosofía de mejoramiento continuo y construcción de largo plazo, aspectos que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las demás perspectivas (Kaplan & Norton, 2009).

Primeramente utilizando herramientas estadísticas de gestión se buscará focalizar la resolución de problemas y análisis de situaciones, proyectos y operaciones con indicadores de resultado cuantitativos. También se establece todo el equipo de la gobernación debe recibir entrenamiento en sistemas de gestión. En seguida se hará foco en la gestión de personas a través de programas de educación y aprendizaje para garantizar formación y competencias de las personas del departamento en universidades y sectores públicos.

#### 8.1.2 Procesos

Para asegurar una gestión adecuada por procesos la Gobernación del Valle del Cauca establecerá sistemas integrales de gestión asociados a buenas prácticas internacionales de acuerdo con estándares globales. Así mismo se definen indicadores y variables que aseguren

el crecimiento de los sectores del departamento en términos de productividad y eficiencia. De acuerdo con Kaplan y Norton, (2009) se hace necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa.

### **8.1.3 Clientes**

El gobierno departamental estimulará el desarrollo de programas orientados a servir y satisfacer de la mejor manera las necesidades de los consumidores internos así como la calidad y competitividad de los productos y servicios ofrecidos. A través de programas de formación en alianza con universidades y sector privado se ofrecerán servicios de formación hacia distintos sectores y se definen métricas para evaluar el desempeño de calidad de servicio y clientes. Teniendo como premisa la estimulación de competitividad para las empresas locales. Esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros (Kaplan & Norton, 2009).

### **8.1.4 Financiera**

En relación con la gestión financiera se busca orientar el desempeño de las instituciones a través de seguimiento con indicadores de inversión, rendimiento económico, volúmenes monetarios y reservas. Adicionalmente se miden aspectos relacionados con el atendimento y gestión de negocios públicos y privados a fin de obtener correlación respecto al valor económico agregado de las actividades de producción y servicios.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Con respecto de los objetivos de largo y corto plazo previamente definidos y con el desglose de estos y clasificación de cada uno por perspectivas, en la Tabla 31 se definen el tablero de control balanceado (o integrado), con los indicadores de control sobre la gestión, implementación y resultado de las estrategias definidas para los objetivos de corto plazo, que permitan administrar cada iniciativa.

Tabla 31

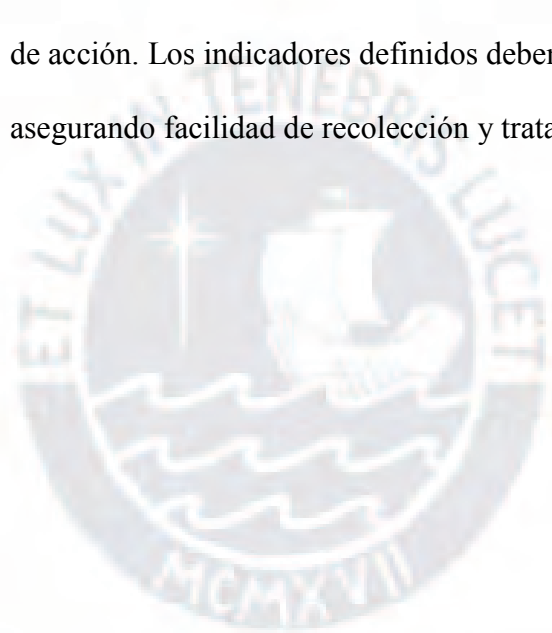
## Tablero de control balanceado del Valle del Cauca

Vision	Mision	Valores	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad de medida
<p><i>Visión: Ser en el 2026 el segundo departamento con mayor aporte al PIB de Colombia fortaleciendo los pilares competitivos como son el puerto de Buenaventura y la producción de la caña de azúcar con inversión en tecnología seguridad y mejores practicas que permitan exportar a nuevos mercados, generando mas ingresos y nuevos empleos que mejoren la calidad de vida de los vallecaucanos y generando crecimiento económico al país</i></p>	<p><i>Ser un territorio seguro con bienestar para la población vallecaucana, fortaleciendo la economía a través de programas y proyectos sostenibles con criterio justo, orientados al desarrollo del departamento; velando por la ética administrativa y la participación democrática de organismos nacionales públicos y privados, convirtiéndose en una región atractiva para la inversión extranjera a través de una gestión gubernamental ágil y efectiva.</i></p>	<p><i>Honestidad Sostenibilidad Transparencia Respeto Cumplimiento Confianza</i></p>	<i>Perspectiva Financiera</i>		
			OCP 1.3: Incrementar en un 15% el presupuesto anual de inversión en carreteras y accesos viales del departamento, con una inversión estipulada para el cuatrienio 2010-2014 de 765,746 millones de pesos a 880,492 millones de pesos para 2018.	Inversion destinada	Millones de pesos destinados para inversión
			OCP 2.3: En el 2019 mejorar la infraestructura física de escuelas y colegios públicos donde se preste el servicio con proyectos certificados al 100 % por secretarías de educación e inversión en planta física, pasando de 4,686 sedes educativas a 9,200 sedes educativas.	Cobertura con sedes educativas	Numero de sedes educativas constituidas sobre numero de sedes propuestas
			OCP 4.1: Incentivar tributariamente a los propietarios de terrenos productores de caña con 15% menos de pago en impuesto predial en 2016.	Crecimiento del sector por incentivos	Producción de caña en toneladas asociada al beneficio tributario
			OCP 4.2: Desde 2017 ofrecer en alianzas con la banca de créditos con tasas subsidiadas que promocionen los préstamos para compra de maquinaria y tecnología para la producción de caña.	Inversion destinada	Millones de pesos destinados para inversión
			OCP 4.3: A través de pro export (principal ente de comercio exterior) aumentar el mercado de exportación en 3 nuevos destinos cada año desde 2017.	Crecimiento del mercado	Millones de pesos en ingresos por exportaciones
			<i>Perspectiva de Cliente</i>		
			OCP 3.2: Hacer alianzas con agremiaciones de comercio en 2018 para invitar a empresarios a participar en nuevos centros comerciales que dinamicen la economía del departamento.	Crecimiento de alianzas	Numero de alianzas con empresarios
			OCP 3.3: Desarrollar el metro de la ciudad de Cali, así como sistemas integrados de transporte como forma de desarrollo vial a partir de 2018.	Cobertura del sistema de transporte	Usuarios de sistema de transporte
			OCP 5.1: Desde 2017 disminuir un 10% anual el número de muertes violentas en el departamento, pasando de 1,555 asesinatos en la ciudad de Cali en el año 2014 hasta 600 en el año 2026.	Variacion de criminalidad	Tasa porcentual de mortalidad violenta
			OCP 5.2: Reducir el número de robos comunes en el departamento de 2,901 en el año 2005 hasta 298 en el año 2018.	Indice de delitos	Tasa porcentual de delitos comunes
			<i>Perspectiva de Procesos</i>		
			OCP 1.1: Ampliar en un 25% el área efectiva y espacio de almacenamiento de los contenedores del puerto de Buenaventura para pasar de 19,728 contenedores de 20 pies en el año 2014, hasta 24,660 contenedores diarios en el 2017.	Capacidad de movimiento	Volumen efectivo disponible en el puerto
			OCP 1.2: En 2018 repotenciar al doble la capacidad técnica de movimiento de cargas de los puentes y grúas del puerto, pasando de 26 contenedores por hora en el año 2014, a 52 contenedores por hora en el 2018	Capacidad instalada disponible	Capacidad de carga en toneladas de los equipos del puerto
			OCP 3.1: Formalizar a partir de 2017 la contratación de la mano de obra calificada en el sector de la construcción, estableciéndole lineamientos claros en el otorgamiento de licencias y su posterior verificación.	Calificacion de la mano de obra	% de Mano de Obra formal en el sector
OCP 3.4: Desarrollar los municipios satélite a la ciudad de Cali construyendo más vías que permitan la conexión de estos municipios, aumentando a partir de 2014 de 8,250 km de calzadas hasta unos 12,000 km en 2018.	Crecimiento de infraestructura	Kilometros ampliados de vías y corredores de conexión			
OCP 5.3: A partir de 2017 instalar 500 cámaras de video por los puntos de la ciudad de Cali en donde más se registran siniestros actualmente.	Cobertura de vigilancia	Porcentaje de zonas críticas cubiertas			
<i>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento</i>					
OCP 2.1: Reducir la deserción escolar en 10 % anual, a través de un plan de retención con el ministerio de educación a partir de 2016, aumentando la tasa de cobertura educativa del 120,714 estudiantes en el año 2009 hasta 200,000 estudiantes en 2016.	Desercion escolar	Tasa porcentual de deserción escolar			
OCP 2.2: Ampliar la cantidad de cupos para educación básica primaria, básica secundaria, la media y superior para el 2018, incrementándose la matrícula escolar de 202,178 estudiantes en 2012 hasta la cantidad de 600,000 en el año 2018.	Cobertura educativa	Cupos estudiantiles disponibles			
OCP 5.4: En el 2019 promocionar con campañas públicas a Cali como destino turístico y seguro para invertir y descansar.	Promocion departamental	Millones de pesos en ingresos por inversiones y turismo			

### 8. 3 Conclusiones

Para el Valle del Cauca, se han presentado 13 indicadores (uno para cada OCP) para el seguimiento de los cinco objetivos a largo plazo establecidos. El Tablero de Control planteado, permite vigilar la coherencia y avance entre las estrategias propuestas y los objetivos definidos.

Asimismo, así mismo se pueden corregir desviaciones cuando no se estén logrando las metas propuestas. Esto facilita el ajuste estratégico y reorientación del planteamiento y curso de acción. Los indicadores definidos deben ser fácilmente medibles y cuantificables asegurando facilidad de recolección y tratamiento.



## Capítulo IX: Competitividad de la Organización

### 9.1 Análisis Competitivo del departamento

De acuerdo al índice departamental de Competitividad (Universidad del Rosario, 2014), que está compuesto por tres factores como se observa en la Figura 47: I) Condiciones básicas, II) Eficiencia, III) Sofisticación e innovación; y estos a su vez contienen 10 pilares divididos así: en condiciones básicas se encuentra: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y medio ambiente. En eficiencia está: educación superior y capacitación, y eficiencia de los mercados. El factor sofisticación e innovación que es el tercero, está compuesto por dos pilares que miden la sofisticación y diversificación productiva, así como la dinámica empresarial.



*Figura 47.* Estructura del Índice Departamental de Competitividad 2014. Tomado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

De acuerdo a la Tabla 32, el departamento del Valle del Cauca se encuentra en la etapa 4 que corresponde al nivel más alto dentro de la categorización a nivel nacional, compite con Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cundinamarca y Santander; departamentos en donde se destaca la ciudad capital; las cuales encabezadas por Bogotá corresponden a las principales ciudades del país.

Tabla 32

*Clasificación de departamentos por etapas de desarrollo*

<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>	<b>Etapa 4</b>
Nariño	Cesar	Boyacá	Antioquia
Sucre	La Guajira	Caldas	Atlántico
	Meta	Cauca	Bogotá D.C
		Córdoba	Bolívar
		Huila	Cundinamarca
		Magdalena	Santander
		Norte de Santander	Valle del cauca
		Quindío	
		Risaralda	
		Tolima	

*Nota.* Adaptado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

Según la clasificación general y por factores como se muestra en la tabla 33, Bogotá es la región más competitiva del país en condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación, ocupando la posición número 1 en cada una de ellas. El Departamento del Valle del Cauca aparece en el lugar 8 en condiciones básicas y eficiencia, ocupa el puesto 4 en sofisticación e innovación, y el promedio de las tres lo posiciona en el puesto número siete después de (en el siguiente orden) Bogotá, Antioquia, Caldas, Santander, Risaralda y Cundinamarca.

En cuanto a la clasificación de condiciones básicas contenidas en la tabla 34, el Valle del Cauca ocupa el puesto ocho después de Bogotá que es el líder indudable en todas las categorías, seguido por Antioquia, Santander, Caldas, Risaralda, Atlántico y Cundinamarca. En los pilares que mejor se posiciona el Valle del Cauca es en: tamaño del mercado ocupando el tercer lugar, posteriormente en infraestructura ocupa el quinto lugar, en salud ocupa el sexto puesto, en instituciones el noveno, y en los que menos calificación tienen está educación básica y media en donde se baja hasta el puesto 16 y medio ambiente en donde el departamento queda en el penúltimo lugar de la tabla ocupando el puesto 21.

Tabla 33

*Clasificación general y por factores*

	IDC 2014				FACTORES			
			Condiciones básicas		Eficiencia		Sofisticación e innovación	
	Puntaje (0-10)	Posición (entre 22)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 22)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 22)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 22)
Bogotá, D.C.	7,82	1	7,07	1	7,87	1	8,82	1
Antioquia	5,94	2	6,61	2	5,60	4	5,78	3
Caldas	5,77	3	6,02	4	5,82	2	4,93	6
Santander	5,51	4	6,21	3	5,64	3	4,10	9
Risaralda	5,16	5	5,91	5	5,02	6	3,60	11
Cundinamarca	5,13	6	5,78	7	4,74	7	5,11	5
Valle del Cauca	5,09	7	5,65	8	4,51	8	5,71	4
Atlántico	4,96	8	5,87	6	4,05	9	5,86	2
Boyacá	4,85	9	5,45	9	5,07	5	2,59	14
Meta	4,11	10	5,25	11	3,34	12	1,45	19
Cauca	4,10	11	4,31	19	3,84	10	4,35	8
Nariño	4,04	12	4,77	15	3,06	16	2,03	15
Quindío	4,03	13	5,34	10	3,81	11	1,19	21
Bolívar	3,97	14	4,68	17	3,22	15	4,81	7
Norte de Santander	3,84	15	5,21	13	2,94	17	2,86	13
Huila	3,71	16	5,22	12	3,28	13	1,01	22
Tolima	3,70	17	4,99	14	3,24	14	1,66	16
Cesar	3,52	18	4,77	16	2,45	21	1,58	17
Sucre	3,50	19	4,57	18	1,96	22	1,39	20
Magdalena	3,36	20	4,08	20	2,87	18	2,93	12
Córdoba	3,32	21	4,03	21	2,56	19	3,71	10
La Guajira	2,71	22	3,13	22	2,48	20	1,51	18

*Nota.* Adaptado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

En cuanto a eficiencia como se ve en la tabla 35, el Valle del Cauca en los pilares de Educación superior y Capacitación ocupa la posición sexta y en eficiencia de mercados la 14,

dando como resultado final la posición número 8 después de Bogotá, Caldas, Santander, Antioquia, Boyacá, Risaralda y Cundinamarca.

Tabla 34

*Clasificación factor condiciones básicas*

	Condiciones básicas		PILARES											
			Instituciones		Infraestructura		Tamaño del mercado		Educación básica y media		Salud		Medio ambiente	
	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición
Bogotá, D.C.	7,07	1	5,48	19	7,32	1	9,47	1	6,23	6	8,41	1	6,36	3
Antioquia	6,61	2	7,41	6	5,71	4	8,20	2	6,20	7	6,17	2	6,93	1
Santander	6,21	3	6,13	13	5,45	6	6,45	7	7,76	2	5,62	4	5,78	4
Caldas	6,02	4	7,86	2	6,04	3	4,40	12	5,42	11	5,20	7	6,79	2
Risaralda	5,91	5	8,22	1	6,56	2	4,30	13	5,19	13	4,59	13	5,64	7
Atlántico	5,87	6	7,57	4	4,81	8	6,65	6	4,81	18	6,05	3	5,56	8
Cundinamarca	5,78	7	7,64	3	4,33	9	7,23	4	6,64	4	4,07	19	5,25	12
Valle del Cauca	5,65	8	6,73	9	5,59	5	7,51	3	4,92	16	5,24	6	4,06	21
Boyacá	5,45	9	6,62	11	3,98	12	4,16	15	7,79	1	4,31	18	4,95	14
Quindío	5,34	10	7,49	5	5,43	7	2,90	20	4,60	19	4,91	9	5,66	5
Meta	5,25	11	5,82	14	3,45	15	5,66	8	6,80	3	4,66	11	5,41	11
Huila	5,22	12	6,84	8	4,01	11	2,88	21	6,45	5	4,64	12	5,43	10
Norte de Santander	5,21	13	6,71	10	3,66	13	4,02	16	6,12	9	4,74	10	5,65	6
Tolima	4,99	14	6,55	12	4,31	10	3,24	18	5,94	10	4,44	16	4,19	19
Nariño	4,77	15	6,93	7	3,35	17	3,79	17	4,95	15	4,43	17	4,63	15
Cesar	4,77	16	5,62	16	3,62	14	4,84	10	4,89	17	5,18	8	4,19	18
Bolívar	4,68	17	5,71	15	3,07	18	6,97	5	4,47	20	4,48	15	4,31	17
Sucre	4,57	18	5,61	17	2,85	19	0,37	22	6,20	8	5,50	5	5,04	13
Cauca	4,31	19	5,57	18	3,43	16	4,27	14	5,17	14	3,61	21	3,21	22
Magdalena	4,08	20	5,35	21	2,51	20	4,57	11	3,57	21	4,52	14	4,33	16
Córdoba	4,03	21	4,34	22	2,21	22	3,18	19	5,27	12	4,02	20	5,46	9
La Guajira	3,13	22	5,35	20	2,25	21	5,21	9	0,96	22	2,44	22	4,11	20

*Nota.* Adaptado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

Tabla 35

*Clasificación factor eficiencia*

	Eficiencia		PILARES			
	Puntaje (0-10) (entre 22)	Posición	Educación superior y capacitación		Eficiencia de los mercados	
			Puntaje (0-10) (entre 22)	Posición	Puntaje (0-10) (entre 22)	Posición
Bogotá, D.C.	7,87	1	7,77	1	7,96	1
Caldas	5,82	2	6,97	2	4,67	5
Santander	5,64	3	6,18	4	5,11	2
Antioquia	5,60	4	6,20	3	5,01	3
Boyacá	5,07	5	5,91	5	4,22	8
Risaralda	5,02	6	5,36	7	4,68	4
Cundinamarca	4,74	7	4,85	9	4,63	6
Valle del Cauca	4,51	8	5,42	6	3,60	14
Atlántico	4,05	9	4,26	10	3,84	12
Cauca	3,84	10	4,89	8	2,79	21
Quindío	3,81	11	3,58	11	4,04	10
Meta	3,34	12	2,73	16	3,96	11
Huila	3,28	13	3,03	12	3,53	17
Tolima	3,24	14	2,07	17	4,40	7
Bolívar	3,22	15	2,90	14	3,54	15
Nariño	3,06	16	2,97	13	3,16	19
Norte de Santander	2,94	17	2,89	15	2,99	20
Magdalena	2,87	18	1,96	18	3,78	13
Córdoba	2,56	19	1,73	19	3,39	18
La Guajira	2,48	20	0,83	22	4,14	9
Cesar	2,45	21	1,35	20	3,54	16
Sucre	1,96	22	1,22	21	2,70	22

*Nota.* Adaptado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

Tabla 36

*Clasificación factor sofisticación e innovación*

	Sofisticación e Innovación		PILARES			
	Puntaje (0 a 10) (entre 22)	Posición	Sofisticación y diversificación		Innovación y dinámica empresarial	
			Puntaje (0 a 10) (entre 22)	Posición	Puntaje (0 a 10) (entre 22)	Posición
Bogotá, D.C.	8,82	1	7,89	3	9,76	1
Atlántico	5,86	2	8,73	1	2,99	6
Antioquia	5,78	3	6,67	8	4,89	2
Valle del Cauca	5,71	4	8,18	2	3,23	4
Cundinamarca	5,11	5	7,35	5	2,86	7
Caldas	4,93	6	5,86	9	3,99	3
Bolívar	4,81	7	7,62	4	2,00	9
Cauca	4,35	8	6,97	6	1,72	11
Santander	4,10	9	5,18	10	3,03	5
Córdoba	3,71	10	6,67	7	0,74	19
Risaralda	3,60	11	4,77	11	2,43	8
Magdalena	2,93	12	4,63	13	1,23	13
Norte de Santander	2,86	13	4,69	12	1,04	16
Boyacá	2,59	14	4,00	14	1,19	14
Nariño	2,03	15	3,32	15	0,75	18
Tolima	1,66	16	2,18	19	1,14	15
Cesar	1,58	17	2,47	17	0,68	20
La Guajira	1,51	18	2,82	16	0,20	22
Meta	1,45	19	1,54	20	1,36	12
Sucre	1,39	20	2,26	18	0,52	21
Quindío	1,19	21	0,63	22	1,75	10
Huila	1,01	22	1,25	21	0,77	17

*Nota.* Adaptado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

En sofisticación e innovación, en donde el Valle del Cauca se encuentra dentro del top cinco a nivel nacional, en el pilar de satisfacción y diversificación ocupa el lugar número dos y en innovación y dinámica empresarial el cuarto; ocupando el cuarto lugar, después de Bogotá, Atlántico y Antioquia como se puede ver en la tabla 36.

De Acuerdo al “World Competitive Yearbook IMD” (2014), el cual mide: Desempeño económico, Eficiencia del gobierno, Eficiencia de las empresas e Infraestructura para generar su ranking; Colombia ocupa el puesto 51 dentro de las 60 posiciones que destaca y se ubica después de Chile, México y Perú, al compararla con países de América Latina. Respecto al año 2013 descendió desde el puesto número 48, perdiendo 3 posiciones en tan solo 1 año. En las primeras posiciones del ranking se encuentran USA, Suiza, Singapur, Honkong y Suecia, todo esto se ve en la tabla 37.

Tabla 37

*Índice de Competitividad Mundial*

Pais	Puesto 2014	Puesto 2013	Variación
USA	1	1	Igual
Suiza	2	2	Igual
Singapur	3	5	Sube
Honkong	4	3	Baja
Suecia	5	4	Baja
Alemania	6	9	Sube
Canada	7	7	Igual
Emiratos Arabes	8	8	Igual
Dinamarca	9	12	Sube
Noruega	10	6	Baja
Chile	31	30	Baja
Mexico	41	32	Baja
Peru	50	43	Baja
Colombia	51	48	Baja
Brazil	54	51	Baja
Argentina	58	59	Sube
Venezuela	60	60	Igual

*Nota.* Adaptado de “World Competitive Yearbook 2014,” por IMD, 2014. Recuperado de [http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard\\_2014.pdf](http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard_2014.pdf)

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento

El Departamento del Valle del Cauca cuenta con 4'566,875 habitantes, su PIB es 61,707 miles de millones de pesos, el PIB per cápita es de 13'791,218 pesos, participación en el PIB nacional es del 9.2%, las regalías del departamento ascienden a 487,551 miles de millones de pesos, tal como lo indica la figura 48 (“Universidad del Rosario,” 2014).



*Figura 48.* Datos generales departamento del Valle del Cauca.

Tomado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

### 9.2.1 El diamante de la competitividad nacional (Michael Porter 1990)

Este está basado en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones: a) las condiciones de los factores, b) las condiciones de la demanda, c) los sectores conexos y de apoyo y d) la estrategia, estructura y la rivalidad;. Con esto se pueden crear las ventajas competitivas necesarias. Este es un excelente modelo cuando se desea desarrollar el planteamiento de una región (D’Alessio, 2012); ver figura 49.

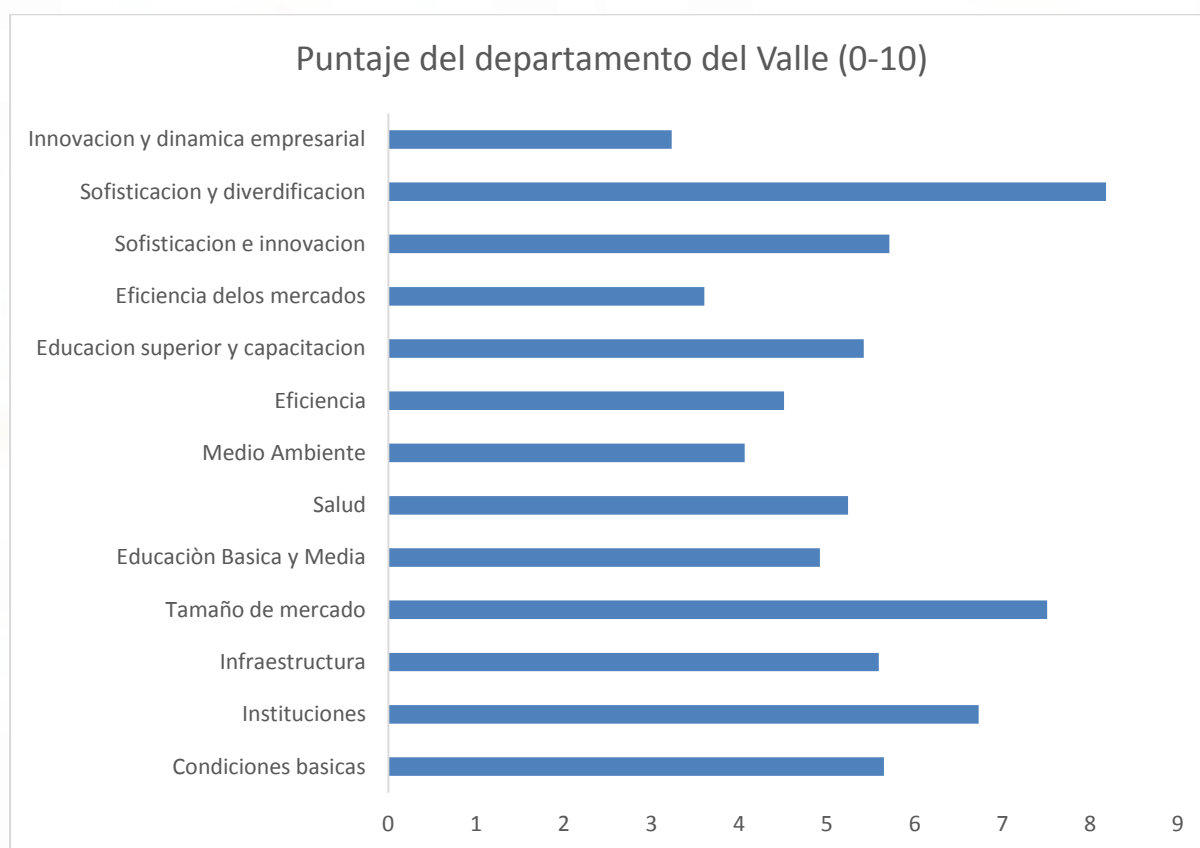


*Figura 49.* Diamante de la competitividad nacional.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

En cuanto a condiciones de los factores, de acuerdo al Índice Departamental de Competitividad (“IDC,” 2014), las condiciones de los factores se encuentran divididas en: Condiciones básicas, Eficiencia, Sofisticación e innovación. Las condiciones básicas que corresponden a un 30% de la calificación están compuestas por instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y medio ambiente. De acuerdo a la ejecución de las diferentes estrategias para lograr reducir el analfabetismo en el departamento

en el 2026 de los mayores de 15 años del 3.0% al 1.5%, esta calificación va a mejorar de forma importante, trayendo beneficios a mediano y largo plazo. La eficiencia que corresponde a un 50% está compuesta por: Educación superior y capacitación y eficiencia de los mercados. Y la sofisticación e innovación que corresponde a un 20% y es en la que mejor está calificado el departamento, se divide en sofisticación y diversificación e innovación y dinámica empresarial. Datos consignados en la figura 50 en donde a su vez se comparan con el mejor departamento en cada categoría.



*Figura 50.* Condiciones de los factores.

Tomado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

Cuando de condiciones básicas se trata, el departamento del Valle del Cauca tiene una valoración media en instituciones, ya que aunque tiene una buena calificación en autonomía fiscal y transparencia, en seguridad y justicia tiene mucho por mejorar, y es aquí donde hay una oportunidad importante que se refleja en los objetivos a 2026 del plan estratégico del

departamento, ya que si el Valle del Cauca mejora en materia de seguridad, se consolida mejor la región en todos los aspectos sociales y económicos. En infraestructura el Puerto de Buenaventura es clave para mejorar la competitividad de la región y aunque tiene una buena valoración, proyectos de construcción de un muelle adicional, el reforzamiento de los existentes y el aumento de la zona de su capacidad de almacenamiento de contenedores de en millones de toneladas anuales en el 2026, aumentará aún más la ventaja competitiva que tiene la región, y con ello los ingresos del departamento con una operación mucho más atractiva para empresas nacionales y extranjeras.

Esto sumado a la ampliación del aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón y al mejoramiento de las vías que conectan al puerto con el resto del departamento pueden ponerlo dentro de las primeras posiciones en infraestructura a nivel nacional. La cobertura de servicios públicos tiene una buena calificación en el departamento al igual que la infraestructura TIC (“IDC,” 2014).

Respecto del tamaño del mercado el Valle del Cauca es el único departamento que cuenta con más de siete municipios con más de cien mil habitantes, lo cual hace que no solo Cali como capital pueda tener un desarrollo importante, sino ciudades intermedias que tienen un excelente potencial de crecimiento, situación que no se replica en ningún otro departamento de Colombia y que genera una ventaja competitiva para el mismo, teniendo así mayores herramientas para su consolidación a corto, mediano y largo plazo.

En educación básica y media el departamento cuenta con un valor bajo, es por esto que en esta condición hay opciones de aumento de cupos y mejoramiento de la infraestructura. En medio ambiente el departamento tiene mucho camino por recorrer, ya que se debe alinear el sector industrial con todo lo que este puede afectar en su sostenibilidad, existe una baja valoración por deforestación y una calificación media por empresas certificadas en ISO14000 y disposición adecuada de residuos sólidos. En cuanto a salud hay

una buena valoración y en términos generales los servicios básicos se encuentran en buenas condiciones pero se puede reforzar con mayor tecnología, cobertura y eficiencia.

En temas de eficiencia el Departamento cuenta con una buena valoración en educación superior y capacitación y esto ha sido impulsado por el sector industrial de la región que genera oportunidades de empleo en cargos técnicos y tecnológicos que la región provee de manera eficiente. Tiene una buena calificación en calidad de los docentes, bilingüismo y puntaje en pruebas Saber Pro. En eficiencia de los mercados hay una valoración baja ya que el departamento cuenta con poca facilidad para tramitología en general (permisos de construcción, registro de propiedades, apertura de nuevas empresas) en general a lo que se refiere a eficiencia de mercado de bienes.

Para la eficiencia en el mercado laboral ocupa un puesto bajo en cuanto a desempleo se refiere, hay una alta formalidad laboral y hay equidad entre participación laboral entre hombres y mujeres. Por medio de la generación de empleo a través del sector de la construcción, el departamento podrá mejorar sus índices de desempleo en el 2026, del 12.9% al 10.0%. En cuanto al desarrollo de mercado financiero hay una buena valoración en cobertura de establecimientos financieros, índice de bancarización y saldo en cuentas de ahorros (“IDC,” 2014).

En temas de sofisticación e innovación que es donde el departamento cuenta con la mejor valoración, la sofisticación de exportaciones y la diversificación de la canasta exportadora tiene muy buenos resultados, la inversión en patentes, el surgimiento de nuevas empresas y la densidad empresarial también contribuyen con esta buena calificación, este aspecto debe potencializarse para que se cuenten con herramientas tecnológicas para el desarrollo de todos los objetivos que se proponen para el Departamento (“IDC,” 2014). Ver tabla 38.

Tabla 38

*Valoración de las condiciones de los factores*

Condiciones de los factores	
Condiciones Básicas	Valoración
Instituciones	+
Infraestructura	++
Tamaño del mercado	++
Educación básica y media	--
Salud	+
Medio Ambiente	--
Eficiencia	Valoración
Educación superior y capacitación	+
Eficiencia de los mercados	-
Satisfacción e Innovación	Valoración
Sofisticación y diversificación	++
Innovación y dinámica empresarial	++

*Nota.* Adaptado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

En lo concerniente a industrias relacionadas y de apoyo, Porter (2009) señaló que el tercer determinante amplio de la ventaja nacional es la presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que son internacionalmente competitivos, para el caso del Departamento del Valle del Cauca los puertos ubicados en la costa atlántica (Cartagena y Santa Marta) se convierten en una competencia importante para el puerto de Buenaventura y aunque inician sus operaciones en diferentes océanos, tienen intereses comunes. Es aquí donde se vuelve importante la inversión en I+D para acelerar su crecimiento, destacarse frente a sus competidores y generar grandes beneficios para el departamento.

En cuanto a la industria, el departamento del Valle del Cauca supera al resto en el sector azucarero, cuenta con parques industriales y zonas empresariales que atraen a empresas nacionales e internacionales a establecerse en el departamento, generando preferencias frente a muchos otros del país. De acuerdo a la proyección del departamento, en el 2026 este pasara de producir 20.6 a 30 millones de toneladas consolidándose como líder de la industria.

El departamento se destaca en temas de innovación y tecnología y está en el Top 5 del país, lo cual estimula la inversión, genera empleo y mejora la calidad de los profesionales y de la educación. Todo esto con el fin de que los usuarios que en este caso es la población, sean quienes más saquen provecho de los beneficios que trae esto para su región.

Para las condiciones de la demanda, señaló Porter (2009) que podría parecer que la mundialización de la competencia rebaja la importancia de la demanda interna, y dice que la práctica las cosas funcionan diferente: la composición y carácter del mercado interior suele tener un efecto desproporcionado sobre el modo en que las empresas y en este caso las regiones perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores, en cuanto más exigentes sean los consumidores las empresas innovan y logran ventajas competitivas de forma más rápida. El departamento del Valle del Cauca es el único que cuenta con siete municipios de más de 100,000 habitantes, las condiciones de la calidad de vida de las ciudades intermedias no están tan alejadas de las que tienen los habitantes de la capital, lo cual hace que la demanda interior sea alta y el poder adquisitivo de los habitantes sea bueno, esto hace que el departamento tenga desarrollos importantes no de forma centralizada, lo cual favorece a todo el territorio departamental. De acuerdo al “IDC” (2014) el indicador del tamaño de mercado interno del departamento del Valle del Cauca que es obtenido a partir de la suma de los logaritmos del PIB y las importaciones menos el logaritmo de las exportaciones es 24.97 que corresponde al segundo puesto después de Bogotá con el 27.32. En cuanto al tamaño del mercado externo obtenido a partir del logaritmo de las exportaciones de cada departamento el Valle del Cauca tiene un 21.47 ocupando el séptimo lugar después de Antioquia, Bolívar, Cesar, Bogotá, Meta y Guajira. Este corresponde a las importaciones y exportaciones de bienes y servicios y constituyen un elemento importante en la economía porque permite el ingreso de divisas por concepto de impuestos.

Respecto a estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, Porter (2009) señaló que:

El éxito de una nación depende en gran parte del tipo de formación que eligen sus personas de talento, de donde optan por trabajar y de su compromiso y esfuerzo. Los objetivos que las instituciones y los valores de una nación fijan a los individuos y las empresas y el prestigio que el país otorga a determinados sectores orientan el flujo de capital y de recursos humanos; lo cual, a su vez, afecta directamente a la posición competitiva de ciertos sectores. Las naciones suelen ser competitivas en actividades que admira o de las que depende la gente: las actividades de las que surgen los héroes de la nación (p. 246).

El Valle del Cauca al invertir más en la calidad de la educación, en la cobertura y en la infraestructura de la misma está invirtiendo en la calidad del capital humano de su futuro, a su vez debe generar empleos que retengan a dichos talentos en la región y debe garantizar la transparencia con el fin de que los recursos se inviertan correctamente. Todo esto dentro de un marco de seguridad de la región que en la actualidad tiene mucho por mejorar, ya que muchas personas no se quedan en su lugar de origen debido a que la inseguridad les afecta de forma negativa su calidad de vida. Ver tabla 39.

Tabla 39

*Estrategia, estructura y rivalidad del sector*

Estrategia, estructura y rivalidad del sector	Valoración
Cobertura en educación básica y media	-
Calidad en educación básica y media	--
Infraestructura - Conectividad	-
Seguridad y justicia	--
Transparencia	++
Cobertura en educación superior	-
Calidad en educación superior	++
Bilingüismo	++
Formalidad laboral	++
Desempleo	--
Subempleo por competencias	--
Investigación	++
Inversión en CTI y patentes	+
Dinámica empresarial	++

*Nota.* Adaptado de “Índice Departamental de Competitividad,” por Universidad del Rosario, 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

### 9.2.2 Identificación de las ventajas competitivas del Valle de Cauca

Dentro de las ventajas competitivas del Departamento se encuentran:

- La posición geográfica que tiene el Valle del Cauca dentro de Colombia: convierte al departamento en una de las principales entradas y salidas.
- Los Ingenios azucareros de la región hacen que logre una alta producción industrializada de azúcar y etanol y se destaque en Colombia por esta característica.
- El Puerto de Buenaventura como clave para mejorar la competitividad
- El alto desempeño del departamento en el área de Tecnología y Servicios

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

De acuerdo a la definición del Plan Regional de Competitividad del Valle del Cauca (Comisión de Competitividad Valle del Cauca, 2010), “se entiende por “Clúster” un sistema de empresas e instituciones altamente integradas ubicadas en un área geográfica determinada” (p. 7). La industria del Valle del Cauca se destaca por la fabricación de acumuladores eléctricos (80%), azúcar (70%), productos de caucho (52%), alimentos (48%), procesamiento de madera (44%), calzado (29%), químicos (26%) y papel (21%). Además en el Valle del Cauca se encuentran 70 de las 500 empresas más grandes de Colombia (14%) y cuenta con más de 100 grandes empresas de capital extranjero.

De acuerdo al “Plan Regional de Competitividad del Valle del Cauca” por la Comisión de Competitividad Valle del Cauca (2010):

El departamento cuenta con: uno de los pocos “Clusters”<sup>15</sup> del país, como es el de la caña de azúcar: Representa el 10% de las exportaciones agroindustriales colombianas y el 7% de las exportaciones no tradicionales. Genera alrededor de 35,000 empleos directos y cerca de 210,000 indirectos. Integra una amplia gama de actividades

económicas como: cultivo de la caña de azúcar, azúcares, mieles, energía eléctrica, concentrados, sucroquímica, confitería y alcohol carburante (p.7).

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

El departamento del Valle del Cauca puede mejorar en los siguientes aspectos, con el fin de que su clúster se consolide con mucho más fuerza dentro del departamento

1. Tecnología: Al incluir mucha más tecnología e industrialización en todo el proceso de cosecha y transformación de la caña de azúcar, se pueden lograr importantes eficiencias que benefician al negocio y pueden marcar aún más la diferencia del clúster dentro del territorio nacional.
2. Puerto e Infraestructura: Al invertir en la ampliación y consolidación del puerto y de las vías de acceso al mismo, este puede potencializar las exportaciones de los productos derivados de la caña de azúcar hechos en la región.
3. Seguridad: si se invierte en seguridad en la región, el Departamento se puede convertir en un objetivo muy atractivo de inversión de capital nacional y extranjero.

#### **9.5 Conclusiones**

El del Valle del Cauca está bien posicionado a nivel nacional en cuanto a sus condiciones básicas, eficiencia, sofisticación e innovación, factores que se tienen en cuenta para determinar qué tan competitiva es una región. El departamento cuenta con recursos tales como su biodiversidad y ubicación geográfica que se pueden potencializar por medio de la inversión pública y privada en generación de nuevos empleos, inversión en educación, reducción de deserción escolar, generación de condiciones óptimas de seguridad, reducción de corrupción, inversión en el puerto de Buenaventura y de la infraestructura en general para generar mayores ingresos, inversión en I+D para todos los sectores, con todo esto la región

puede ponerse en un escalafón cada vez mejor y aporte para que el país también se posicione mejor a nivel mundial.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El desarrollo y consolidación de las distintas variables establecidas en el presente plan estratégico son vitales para el éxito del departamento, la aplicación a cabalidad del mismo dependerá de la disposición de los distintos organismos que intervienen en la región; es necesario lograr acuerdos duraderos que permitan al sector privado la seguridad de sus inversiones, ya que son el principal motor de la economía y desarrollo de una región y por lo tanto de un país.

En el caso del departamento del Valle del Cauca, es fundamental generar y sostener acuerdos con el gobierno central que tiendan a la reinversión de los capitales que de cierta manera son producidos en la región y que el departamento requiere para su crecimiento y consolidación.

### 10.1 Plan Estratégico

Las tablas 40 a 44, permiten observar cada etapa del proceso desarrollado en el plan estratégico para el Valle del Cauca, el éxito de los resultados radicarán en realizar un seguimiento en cada etapa, este deberá ser sometido a revisiones periódicas en función de la misión y visión que acompaña al mismo, y dependerá del compromiso asumido por cada uno de los actores del departamento.

El mayor potencial del departamento está ligado a su posición geográfica estratégica; la inmediata conexión con el Pacífico le da una ventaja importante dentro del territorio nacional que contribuye a su desarrollo y crecimiento. Tiene una producción agropecuaria de la caña de azúcar importante, se ha destacado también en el sector tecnológico con productos y servicios de alta calidad que tienen un renombre en la región. Algunos puntos en contra como la inseguridad y los resultados negativos del narcotráfico han desacelerado el crecimiento del departamento.

Tabla 40

## Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026

Visión: Ser en el 2026 el segundo departamento con mayor aporte al PIB de Colombia fortaleciendo los pilares competitivos como son el puerto de Buenaventura y la producción de la caña de azúcar con inversión en tecnología seguridad y mejores prácticas que permitan exportar a nuevos mercados, generando más ingresos y nuevos empleos que mejoren la calidad de vida de los vallecaucanos y generando crecimiento económico al país

Misión: Ser un territorio seguro con bienestar para la población vallecaucana, fortaleciendo la economía a través de programas y proyectos sostenibles con criterio justo, orientados al desarrollo del departamento; velando por la ética administrativa y la participación democrática de organismos nacionales públicos y privados, convirtiéndose en una región atractiva para la inversión extranjera a través de una gestión gubernamental ágil y efectiva.	Estrategias	Objetivos de Largo Plazo					Políticas		Valores: Honestidad Sostenibilidad Transparencia, Respeto, Cumplimiento, Confianza
		Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Al 2026 incrementar la capacidad instalada actual de exportación del puerto de Buenaventura de 2.0 a 4.0 millones de toneladas anuales.	Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Reducir al 2026 la tasa de analfabetismo de la población departamental de los mayores de 15 años del 3.0% al 1.5%.	Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Para el año 2026 incrementar la construcción en el departamento, que incluye infraestructura, vivienda e industria y comercio como impulsor de la generación de empleo de calidad con el fin de disminuir la tasa de desempleo del Departamento del 12.9% al 10%	Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Aumentar la producción de caña de azúcar de 20.6 a 30 millones de toneladas al año en 2026.	Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5). Reducir la inseguridad en el Departamento del Valle del Cauca, disminuyendo la delincuencia juvenil de 3,000 a 1,500 delitos en el 2026.	PSP 2 PSE 1 PSE 3 PSE 4 PSC 1 PSC 3 PSC 5 PSS 3 PSP 3 PSE 5 PSC 3 PSE 3 PSS 4	PSP 3 PSE 2 PSE 3 PSE 5 PSC 2 PSC 4 PSS 1 PSS 5 PSE 2 PSE 4 PSC 2 PSC 1 PSS 4	
	Fomentar programas de construcción, comercio, infraestructura, inversión extranjera e inclusión social	X	-	X	-	-	PSC 1 PSC 3 PSC 5 PSS 3 PSP 3 PSE 5 PSC 3 PSE 3 PSS 4	PSC 2 PSC 4 PSS 1 PSS 5 PSE 2 PSE 4 PSC 2 PSC 1 PSS 4	
	Promover las leyes de primer empleo en conjunto con el gobierno como requisito de las empresas	-	X	X	-	-	PSC 3 PSE 3 PSC 3 PSE 3 PSS 4	PSC 2 PSC 4 PSC 5 PSC 6	
	Promover la participación del país en más organismos internacionales	X	X	-	-	-	PSC 2 PSC 4 PSC 5 PSC 6	PSC 2 PSC 3 PSC 4 PSC 5 PSC 6	
	Impulsar la tecnificación en la producción de la caña de azúcar	X	-	-	X	X	PSC 2 PSC 3 PSC 4 PSC 5 PSC 6	PSC 2 PSC 3 PSC 4 PSC 5 PSC 6	
	Promover el sector de tecnología a través de inversión	-	-	X	X	-	PSC 5 PSC 6 PSC 7 PSE 1	PSC 5 PSC 6 PSC 7 PSE 1	
	Desarrollar la infraestructura y corredor fluvial (Río Cauca - Río Magdalena) del departamento	X	-	-	X	-	PSP 1 PSP 3 PSP 5 PSP 2 PSP 4 PSC 6	PSP 1 PSP 2 PSP 3 PSP 4 PSC 6	

Tabla 41

## Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026 (continuación)

		Visión: Ser en el 2026 el segundo departamento con mayor aporte al PIB de Colombia fortaleciendo los pilares competitivos como son el puerto de buenaventura y la producción de la caña de azúcar con inversión en tecnología seguridad y mejores practicas que permitan exportar a nuevos mercados, generando mas ingresos y nuevos empleos que mejoren la calidad de vida de los vallecaucanos y generando crecimiento económico al país											
		Objetivos de Largo Plazo											
		Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Al 2026 incrementar la capacidad instalada actual de exportación del puerto de Buenaventura de 2.0 a 4.0 millones de toneladas anuales.	Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Reducir al 2026 la tasa de analfabetismo de la población departamental de los mayores de 15 años del 3.0% al 1.5%.	Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Para el año 2026 incrementar la construcción en el departamento, que incluye infraestructura, vivienda e industria y comercio como impulsor de la generación de empleo de calidad con el fin de disminuir la tasa de desempleo del Departamento del 12.9% al 10%	Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Aumentar la producción de caña de azúcar de 20.6 a 30 millones de toneladas al año en 2026.	Objetivos de Largo Plazo 5 (OLP 5). Reducir la inseguridad en el Departamento del Valle del Cauca, disminuyendo la delincuencia juvenil de 3,000 a 1,500 delitos en el 2026.							
							Políticas						
Estrategias							PSP 3	PSP 4	PSP 5	PSS 1	PSS 2		
Misión: Ser un territorio seguro con bienestar para la población vallecaucana, fortaleciendo la economía a través de programas y proyectos sostenibles con criterio justo, orientados al desarrollo del departamento; velando por la ética administrativa y la participación democrática de organismos nacionales públicos y privados, convirtiéndose en una región atractiva para la inversión extranjera a través de una gestión gubernamental ágil y efectiva.	Promover alianzas con empresas para reducir la informalidad que conllevan a buscar ingresos no legales	-	X	X	-	-						Valores: Honestidad	
	Incrementar controles en el comercio portuario por medio de sinergias entre el departamento y la fuerza pública	-	-	-	-	X						Sostenibilidad Transparencia, Respeto, Cumplimiento, Confianza	
	Desarrollar programas de promoción de la nueva imagen de seguridad en el departamento y en el país	X	-	-	-	X							
	Implementar benchmark de mejores practicas con otros países para mejorar la industria, agricultura e infraestructura	-	-	-	X	X							
	Plantear ampliación de los tratados de comercio internacional con los principales países de Latinoamérica	X	-	X	X	X							

Tabla 42

## Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026 (continuación)

Visión: Ser en el 2026 el segundo departamento con mayor aporte al PIB de Colombia fortaleciendo los pilares competitivos como son el puerto de Buenaventura y la producción de la caña de azúcar con inversión en tecnología seguridad y mejores prácticas que permitan exportar a nuevos mercados, generando más ingresos y nuevos empleos que mejoren la calidad de vida de los vallecaucanos y generando crecimiento económico al país

Misión: Ser un territorio seguro con bienestar para la población vallecaucana, fortaleciendo la economía a través de programas y proyectos sostenibles con criterio justo, orientados al desarrollo del departamento; velando por la ética administrativa y la participación democrática de organismos nacionales públicos y privados, convirtiéndose en una región atractiva para la inversión extranjera a través de una gestión gubernamental ágil y efectiva.	Estrategias	Objetivos de Largo Plazo					Políticas		Valores: Honestidad Sostenibilidad Transparencia, Respeto, Cumplimiento, Confianza
		Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Al 2026 incrementar la capacidad instalada actual de exportación del puerto de Buenaventura de 2.0 a 4.0 millones de toneladas anuales.	Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Reducir al 2026 la tasa de analfabetismo de la población departamental de los mayores de 15 años del 3.0% al 1.5%.	Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Para el año 2026 incrementar la construcción en el departamento, que incluye infraestructura, vivienda e industria y comercio como impulsor de la generación de empleo de calidad con el fin de disminuir la tasa de desempleo del Departamento del 12.9% al 10%	Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Aumentar la producción de caña de azúcar de 20.6 a 30 millones de toneladas al año en 2026.	Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5). Reducir la inseguridad en el Departamento del Valle del Cauca, disminuyendo la delincuencia juvenil de 3,000 a 1,500 delitos en el 2026.	PSP 4 PSE 1 PSE 2 PSE 3 PSE 4 PSE 5 PSC 1 PSC 2 PSC 3 PSC 4 PSC 5 PSC 6 PSS 1 PSS 4 PSS 5 PSS 6	PSP 1 PSP 2 PSP 3 PSP 4 PSP 5 PSC 6 PSC 7	
	Fomentar la competitividad en aras de ser incluidos en los acuerdos de libre comercio	-	-	X	X	-	PSP 4 PSE 1 PSE 2 PSE 3 PSE 4 PSE 5 PSC 1 PSC 2 PSC 3 PSC 4 PSC 5 PSC 6 PSS 1 PSS 4 PSS 5 PSS 6		
	Fomentar el empleo rural a través de inversión y capacitación de la mano de obra del departamento	-	X	-	X	-	PSP 3		
	Implementar en conjunto con el gobierno nacional parámetros arancelarios para normalizar y legalizar el comercio	X	-	X	-	X	PSP 1 PSP 2 PSP 3 PSP 4 PSP 5 PSC 6 PSC 7		
	Impulsar con inversión y recursos el desarrollo del puerto y carreteras	X	-	X	-	-	PSP 1 PSP 2 PSP 3 PSP 4 PSP 5 PSC 6 PSC 7		

Tabla 43

## Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026 (continuación)

Visión: Ser en el 2026 el segundo departamento con mayor aporte al PIB de Colombia fortaleciendo los pilares competitivos como son el puerto de Buenaventura y la producción de la caña de azúcar con inversión en tecnología seguridad y mejores prácticas que permitan exportar a nuevos mercados, generando más ingresos y nuevos empleos que mejoren la calidad de vida de los vallecaucanos y generando crecimiento económico al país

		Objetivos de Largo Plazo							
		Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Al 2026 incrementar la capacidad instalada actual de exportación del puerto de Buenaventura de 2.0 a 4.0 millones de toneladas anuales.	Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Reducir al 2026 la tasa de analfabetismo de la población departamental de los mayores de 15 años del 3.0% al 1.5%.	Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Para el año 2026 incrementar la construcción en el departamento, que incluye infraestructura, vivienda e industria y comercio como impulsor de la generación de empleo de calidad con el fin de disminuir la tasa de desempleo del Departamento del 12.9% al 10%	Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Aumentar la producción de caña de azúcar de 20.6 a 30 millones de toneladas al año en 2026.	Objetivos de Largo Plazo 5 (OLP 5). Reducir la inseguridad en el Departamento del Valle del Cauca, disminuyendo la delincuencia juvenil de 3,000 a 1,500 delitos en el 2026.			
Misión: Ser un territorio seguro con bienestar para la población vallecaucana, fortaleciendo la economía a través de programas y proyectos sostenibles con criterio justo, orientados al desarrollo del departamento; velando por la ética administrativa y la participación democrática de organismos nacionales públicos y privados, convirtiéndose en una región atractiva para la inversión extranjera a través de una gestión gubernamental ágil y efectiva.		Estrategias						Políticas	
Misión: Ser un territorio seguro con bienestar para la población vallecaucana, fortaleciendo la economía a través de programas y proyectos sostenibles con criterio justo, orientados al desarrollo del departamento; velando por la ética administrativa y la participación democrática de organismos nacionales públicos y privados, convirtiéndose en una región atractiva para la inversión extranjera a través de una gestión gubernamental ágil y efectiva.	Tablero de control	OCP 1.1: Ampliar en un 25% el área efectiva y espacio de almacenamiento de los contenedores del puerto de Buenaventura para pasar de 19,728 contenedores de 20 pies en el año 2014, hasta 24,660 contenedores diarios en el 2017.	OCP 2.1: Reducir la deserción escolar en 10 % anual, a través de un plan de retención con el ministerio de educación a partir de 2016, aumentando la tasa de cobertura educativa del 120,714 estudiantes en el año 2009 hasta 200,000 estudiantes en 2016.	OCP 3.1: Formalizar a partir de 2017 la contratación de la mano de obra calificada en el sector de la construcción, estableciéndole lineamientos claros en el otorgamiento de licencias y su posterior verificación.	OCP 4.1: Incentivar tributariamente a los propietarios de terrenos productores de caña con 15% menos de pago en impuesto predial en 2016.	OCP 5.1: Desde 2017 disminuir un 10% anual el número de muertes violentas en el departamento, pasando de 1,555 asesinatos en la ciudad de Cali en el año 2014 hasta 600 en el año 2026.	Tablero de control	Valores: Honestidad Sostenibilidad Transparencia, Respeto, Cumplimiento, Confianza	
	Perspectiva Financiera:	OCP 1.2: En 2018 repotenciar al doble la capacidad técnica de movimiento de cargas de los puentes y grúas del puerto, pasando de 26 contenedores por hora en el año 2014, a 52 contenedores por hora en el 2018	OCP 2.2: Ampliar la cantidad de cupos para educación básica primaria, básica secundaria, la media y superior para el 2018, incrementándose la matrícula escolar de 202,178 estudiantes en 2012 hasta la cantidad de 600,000 en el año 2.018.	OCP 3.2: Hacer alianzas con agremiaciones de comercio en 2018 para invitar a empresarios a participar en nuevos centros comerciales que dinamicen la economía del departamento.	OCP 4.2: Desde 2017 ofrecer en alianzas con la banca de créditos con tasas subsidiadas que promocionen los préstamos para compra de maquinaria y tecnología para la producción de caña.	OCP 5.2: Reducir el número de robos comunes en el departamento de 2,901 en el año 2005 hasta 298 en el año 2018.	Perspectiva Procesos:		OCP 1.1 OCP 1.2 OCP 3.1 OCP 5.3
	Perspectiva Cliente:	OCP 1.3: Incrementar en un 15% el presupuesto anual de inversión en carreteras y accesos viales del departamento, con una inversión estipulada para el cuatrienio 2010-2014 de 765,746 millones de pesos a 880,492 millones de pesos para 2018.	OCP 2.3: En el 2019 mejorar la infraestructura física de escuelas y colegios públicos donde se preste el servicio con proyectos certificados al 100 % por secretarías de educación e inversión en planta física, pasando de 4,686 sedes educativas a 9,200 sedes educativas.	OCP 3.3: Desarrollar el metro de la ciudad de Cali, así como sistemas integrados de transporte como forma de desarrollo vial a partir de 2018.	OCP 4.3: A través de pro export (principal ente de comercio exterior) aumentar el mercado de exportación en 3 nuevos destinos cada año desde 2017.	OCP 5.3: A partir de 2017 instalar 500 cámaras de video por los puntos de la ciudad de Cali en donde más se registran siniestros actualmente.	Perspectiva de aprendizaje:		OCP 2.1 OCP 2.2 OCP 5.4

Tabla 44

Plan Estratégico Integral para Valle del Cauca al 2026 (continuación)

Visión: Ser en el 2026 el segundo departamento con mayor aporte al PIB de Colombia fortaleciendo los pilares competitivos como son el puerto de Buenaventura y la producción de la caña de azúcar con inversión en tecnología seguridad y mejores practicas que permitan exportar a nuevos mercados, generando mas ingresos y nuevos empleos que mejoren la calidad de vida de los vallecaucanos y generando crecimiento económico al país

		Objetivos de Largo Plazo						
		Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). Al 2026 incrementar la capacidad instalada actual de exportación del puerto de Buenaventura de 2.0 a 4.0 millones de toneladas anuales.	Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Reducir al 2026 la tasa de analfabetismo de la población departamental de los mayores de 15 años del 3.0% al 1.5%.	Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Para el año 2026 incrementar la construcción en el departamento, que incluye infraestructura, vivienda e industria y comercio como impulsor de la generación de empleo de calidad con el fin de disminuir la tasa de desempleo del Departamento del 12.9% al 10%	Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Aumentar la producción de caña de azúcar de 20.6 a 30 millones de toneladas al año en 2026.	Objetivos de Largo Plazo 5 (OLP 5). Reducir la inseguridad en el Departamento del Valle del Cauca, disminuyendo la delincuencia juvenil de 3,000 a 1,500 delitos en el 2026.		
Estrategias							Políticas	
<p>Misión: Ser un territorio seguro con bienestar para la población vallecaucana, fortaleciendo la economía a través de programas y proyectos sostenibles con criterio justo, orientados al desarrollo del departamento; velando por la ética administrativa y la participación democrática de organismos nacionales públicos y privados, convirtiéndose en una región atractiva para la inversión extranjera a través de una gestión gubernamental ágil y efectiva.</p>	Tablero de control							
	Perspectiva Financiera:							
	<p>OCP 1.3</p> <p>OCP 2.3</p> <p>OCP 4.1</p> <p>OCP 4.2</p> <p>OCP 4.3</p>	<p>OCP 3.4: Desarrollar los municipios satélite a la ciudad de Cali construyendo más vías que permitan la conexión de estos municipios, aumentando a partir de 2014 de 8,250 km de calzadas hasta unos 12,000 km en 2018.</p>					<p>OCP 5.4: En el 2019 promocionar con campañas públicas a Cali como destino turístico y seguro para invertir y descansar.</p>	
		<p>Recursos del Departamento del Valle del Cauca</p> <p>1. Recursos Financieros: Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobierno Local, Sistema General de Regalías, Fondo de Desarrollo Regional y Sistema General de Participaciones.</p> <p>2. Recursos Físicos disponibles: compuestos principalmente por la infraestructura del departamento (puertos, hoteles, restaurantes, oficinas, hospitales, escuelas, entre otros) y la infraestructura vial.</p> <p>3. Recursos intangibles: Alta Capacidad de sus profesionales, el desarrollo de centros de innovación y desarrollo</p> <p>Recursos Tecnológicos: Internet, Centros de investigación, Casas Farmacéuticas, Centro Asistenciales de Alta Tecnología</p> <p>4. Recursos Humanos: Todos aquellos integrantes de la sociedad, los nuevos actores y todos aquellos integrantes que por distintos motivos puedan hacer vida en el Departamento y que con su trabajo hagan vida en la Sociedad</p>					<p>Tablero de control</p> <p>Perspectiva Procesos:</p> <p>OCP 1.1</p> <p>OCP 1.2</p> <p>OCP 3.1</p> <p>OCP 5.3</p>	<p>Valores: Honestidad</p> <p>Sostenibilidad</p> <p>Transparencia, Respeto,</p> <p>Cumplimiento,</p> <p>Confianza</p>
	Perspectiva Cliente:							
	<p>OCP 3.2</p> <p>OCP 3.3</p> <p>OCP 5.1</p> <p>OCP 5.2</p>						<p>Perspectiva de aprendizaje:</p> <p>OCP 2.1</p> <p>OCP 2.2</p> <p>OCP 5.4</p>	
		Estructura Organizacional						
		Planes Operacionales						

El principal elemento distorsionador de cualquier plan estratégico se deriva del cambio de rumbo directivo, principalmente la falta de sostenibilidad de políticas a largo plazo en cabeza del gobernador y la constante modificación o eliminación de planes implica la pérdida de continuidad que se traduce en tiempo valioso para la organización. Por otro lado la eliminación de la meritocracia dentro de la carrera administrativa y la constante remoción de los responsables de planes de ordenamiento y desarrollo, generan la pérdida de recursos tanto de la Nación como del departamento.

Un elemento importante a erradicar en las organizaciones públicas es la corrupción, la cual está muy bien mimetizada en los organigramas de estas entidades en muchos países del mundo y con una presencia fuerte en Latinoamérica. Las deficiencias en los programas de incentivos a los funcionarios, la laxitud de los castigos de aquellos que cometen delitos que atentan contra la nación y la misma idiosincrasia, dan pie a que organizaciones criminales crezcan de forma rápida dentro de estas instituciones.

El departamento en la actualidad se debe iniciar reformas importantes desde el punto de vista económico tendientes a la descentralización. El puerto de Buenaventura, como uno de los principales motores de la economía, genera importantes recursos que de alguna manera abonan ingresos a las arcas nacionales y no se ven reflejados en el presupuesto de mejoramiento del departamento.

En materia educativa, aun cuando la región cuenta con importantes instituciones en todos los niveles, se observan falencias principalmente en los sectores más desfavorecidos que implican claramente falta de oportunidades para su desarrollo. Es fundamental gestionar la consolidación de desarrollo de nuevas tecnologías, de inversión extranjera directa en la conformación de centros de desarrollo y tomar casos exitosos de países como Brasil, Alemania y China entre otros, con el objetivo de generar mano de obra calificada para el departamento.

La construcción como motor de generación de empleo hace que sus habitantes puedan tener mejores ingresos y a su vez mejor calidad de vida que puede contribuir con la equidad social, lo cual reduce niveles de violencia y de delincuencia.

## **10.2 Conclusiones**

Luego del planteamiento e implementación diseñada para el departamento, como principales conclusiones de la intervención estratégica se tiene que:

De la presente investigación se puede concluir que el departamento del Valle del Cauca es un potencial nacional de Colombia dadas sus fortalezas en el sector portuario, y la producción de la caña de azúcar que al desarrollarlas mediante un análisis a conciencia de las falencias se logran mejorar con procesos y buenas practicas, además de inversión en educación, tecnología y seguridad pueden llegar a jalonar el crecimiento económico del país.

Los ingenios azucareros que hoy ocupan alrededor del setenta por ciento de la producción nacional de azúcar y aunque funcionan con tecnología básica son fuente de ingresos en altos volúmenes para el departamento. Al invertir en optimización de procesos e inversión en tecnología de punta, se logra transformar un producto agrícola con capacidad para abarcar su actual demanda, en uno capaz de conquistar nuevos mercados a lo largo y ancho del mundo soportado a la vez por la estratégica ubicación geográfica y la cercanía al puerto de Buenaventura.

El departamento del Valle del Cauca cuenta con una población importante de cuatro millones y medio de habitantes que permite la continuidad de la cultura e identidad de su gente, sin embargo, se puede concluir que el sistema educativo no es lo suficientemente robusto como para asegurar un real desarrollo y crecimiento sostenible que se requiere para alcanzar la calidad en la educación de sus habitantes. Se requiere de profesionales capaces de transformar y representar su región en diferentes ámbitos; es por esta razón que se propone planes con el gobierno central para retener estudiantes vigentes y

bajar los niveles de deserción así como evitar la fuga de talento por falta de oportunidades al interior del mismo.

También es posible concluir que al desarrollar la construcción como hito en la búsqueda de mejorar el indicador de desempleo resulta una gran oportunidad para mejorar las condiciones de la mano de obra que interviene haciendo atractivo el sector y lograr atraer inversionistas locales así como atrayendo firmas nacionales y extranjeras.

Algo fundamental que se logra como resultado bajo el presente plan estratégico, es que al abordar factores claves de éxito para generar ingresos al departamento y ser competitivos se obtienen mayores recursos, los cuales son necesarios en el largo plazo para la continuidad de los programas de mejoras en la seguridad e inversión en la educación que al final se integran como resultado ya que con mejores niveles de estudio y mejores indicadores de calidad de vida se logra tener una población enfocada en el progreso.

Se puede concluir que por todas las características del Valle del Cauca respecto a su gente, población relevante, participación actual al PIB nacional, y ubicaciones geográfica entre otras resulta muy factible lograr un próspero desarrollo a través de los objetivos propuestos sobre el puerto, la caña de azúcar, la educación, menor desempleo y seguridad para mejorar la imagen y promoverlo tanto como destino turístico como lugar de inversiones para empresas nacionales y extranjeras que continúen ubicando sus sedes en este departamento.

El impacto del Valle del Cauca al aprovechar con lo que cuenta como departamento es mejorar la imagen del país y ser modelo de crecimiento capaz de aportar al desarrollo sostenible de Colombia que como consecuencia atraerá nuevas personas a hacer parte del mismo y lograr que se crea en el futuro de la región haciendo de este departamento un referente en competitividad claro y contundente a partir de sus fortalezas, a la vez que nacen

nuevas capacidades que se desprenden de una mejor calidad de vida como altos estándares de educación, innovación, productividad y progreso sostenible.

### **10.3. Recomendaciones**

Al implementar el presente plan estratégico se obtendrán cambios trascendentales en la región y en todo lo relacionado con su competitividad. Su desarrollo está ligado a la conformación con el gobierno nacional de espacios de trabajo para la obtención de recursos, ya que el departamento no puede gestionar directamente ante entes internacionales y es de gran importancia tener estas fuentes de beneficios.

En el caso del puerto de Buenaventura (principal aportante al desarrollo del departamento), es necesario implementar políticas anticorrupción, aumento continuo de capacidad y eficiencia, y también tomar los modelos de funcionamiento de puertos de otros países que actualmente tienen un alto desempeño, adaptarlos a las necesidades locales y de esta forma generar grandes resultados en corto tiempo.

Para los funcionarios públicos, quienes van a estar en cabeza de la implementación del plan estratégico, se debe establecer la preparación y formación académica, así como la formación cultural de todos los miembros de la estructura pública del departamento; se debe regular y vigilar los procesos de selección y retiro del personal, con el fin de tener un excelente recurso humano que esté trabajando en línea con los valores del Valle del Cauca, para estar comprometidos con el cumplimiento de los objetivos.

Al definir lineamientos claros que estimulen la instalación de empresas que mejoren las condiciones para la conformación de parques industriales que permitan el surgimiento de una fuerza de producción relevante (con estrategias claras), se estimulará la migración hacia el departamento. Esto generará beneficios fiscales para que el Valle del Cauca sea una de las primeras opciones para operar y de esta forma se aumentarán los ingresos que permitan una mayor contribución del departamento al PIB nacional.

Se sugiere desarrollar un mayor número de clústeres en sectores adicionales al de la Caña de azúcar, tales como servicios de salud, medicina estética, tecnología e industria farmacéutica entre otros. Así se fomentará el empleo y se garantizan altos niveles de competitividad y el ingreso de mayores recursos en el departamento.

Es de gran importancia mantener la calidad de vida y educación como base del desarrollo de la población, con esto se generará empleo de calidad que a su vez se traduce en mayor competitividad.

También se recomienda incursionar progresivamente en nuevos mercados extranjeros por medio de la alianza del pacífico, para potencializar las exportaciones de productos como la caña y de los demás clústeres, en aras de mejorar la competitividad departamental y nacional.

#### **10.4 Futuro del Valle del Cauca**

Al 2026 se puede visualizar un departamento con una población próspera, con sentido de pertenencia y capacitada que trabaja en su departamento y que participa de manera activa con el progreso de su región. A la vez se puede ver al Valle de Cauca como el centro del comercio portuario con un superávit en la balanza de exportaciones al ubicar las exportaciones del país como el primero puerto para realizar dichas operaciones destacadas por tener un sello de calidad y eficiencia en sus procesos asegurando agilidad, costos y seguridad en las mercancías comercializadas.

Las fortalezas que al inicio funcionaron como pilares para mejorar la competitividad se convirtieron en la principal fuente de ingresos, ubicando al departamento en el segundo dentro del territorio Colombiano, transformando los indicadores de inseguridad que una vez tuvo en las tasas más bajas de criminalidad, obteniendo así reconocimiento internacional de estándares de calidad en el puerto.

Logra ser destino de gran parte de la inversión extranjera en el país que ubican sus sedes en la ciudad de Cali o algún municipio del Valle del Cauca por su cercanía al océano pacífico y facilidad para realizar cualquier operación de las empresas multinacionales.

El Valle del Cauca logra obtener crecimientos históricos en sus ingresos por turismo como consecuencia del progreso en estos diez años y ahora puede pensar en un nuevo plan donde se invierta en este sector y acondicionar la región y buscar ser destino mundial de turistas para descubrir su cultura, biodiversidad al mismo tiempo que busca ser el epicentro para desarrollar nuevos negocios internacionales y ser la puerta de entrada a Colombia.



## Referencias

- Asociación Cultural y Educativa Uruguay Marítimo. (2013). Los diez puertos más grandes del mundo. Recuperado el 6 de Diciembre de 2014, de Asociación Cultural y Educativa Uruguay Marítimo: <http://www.visionmaritima.com.uy/vision-maritima/index.php/puertos/puertos-comerciales/5999-los-diez-puertos-mas-grandes-del-mundo>
- Asociación para la comunidad de ejecutivos de Gestión Humana de las empresas colombianas. (2014). Informe Mensual del Mercado Laboral. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de FEDESARROLLO: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/IML-Diciembre-2014.pdf>
- Abadía, J. C. (2007). Anexo 1: Diagnostico Sectorial. Plan de Desarrollo 2008-2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos” . Cali, Valle del Cauca, Colombia. Recuperado de: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/lacumbrevalladelcaucapd2008-2011.pdf>
- Agencia EFE. (2009). Colombia y EE.UU. proponen alianza continental contra el narcotráfico. Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/elmundo/articulo119591-colombia-y-eeuu-proponen-alianza-continental-contra-el-narcotrafico>
- Alianza del Pacífico. (2013). Alianza del Pacífico. Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de La Alianza del Pacífico y sus Objetivos: <http://alianzapacifico.net/en/home-eng/the-pacific-alliance-and-its-objectives/>
- Alonso Cifuentes, J. (2014). Contrabando, un problema prioritario. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Universidad Icesi: <http://www.icesi.edu.co/blogs/jcalonso/2014/09/10/contrabando-un-problema-prioritario/>

- Anzola, M. (2014). Colombia, competitividad y clima de inversión: ¿avance o estancamiento? Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de Razón Pública: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/8020-colombia,-competitividad-y-clima-de-inversión-¿avance-o-estancamiento.html>
- Anzola, M. (2014). Factores de competitividad en el país [Tabla 4]. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de Colombia, competitividad y clima de inversión: ¿avance o estancamiento?: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/8020-colombia,-competitividad-y-clima-de-inversión-¿avance-o-estancamiento.html>
- Anzola, M. (2014). Factores de decisión para hacer negocios en el país [Tabla 5]. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de Colombia, competitividad y clima de inversión: ¿avance o estancamiento?: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/8020-colombia,-competitividad-y-clima-de-inversión-¿avance-o-estancamiento.html>
- Banco de la República de Colombia, Colombia. (2014). Boletín de Indicadores Económicos [Tabla 1]. Recuperado el 12 de Octubre de 2014 de Banco de la República, Colombia: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>
- Banco de la República de Colombia, Colombia. (2014). Evolución el PIB en Colombia [Figura 8]. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de Banco de la República, Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Banco de la República de Colombia, Colombia. (2014). Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de Banco de la República, Colombia: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jul\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014.pdf)

- Banco de la República de Colombia, Colombia. (2014). Tasas de interés del Banco de la República [Figura 12]. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de Banco de la República, Colombia:  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jul\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014.pdf)
- Banco de la República de Colombia, Colombia. (2013). Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de Banco de la República, Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banco de la República de Colombia, Colombia. (2013). Inflación Colombia marzo año a año [Figura 16]. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de Banco de la República, Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banco de la República de Colombia, Colombia. (2014). Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia. Recuperado el 2014 de 12 de Octubre , de Banco de la República, Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banco Mundial. (2014). Colombia: panorama general. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014, de Grupo del Banco Mundial:  
<http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Cámara de Comercio de Cali. (2014). Apunte económico, Informe #1. Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de Cámara de Comercio de Cali: [http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico\\_revisionJP.pdf](http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico_revisionJP.pdf)
- Cámara de Comercio de Cali. (2014). Comparativo de porcentaje de crecimiento de la producción industrial en principales regiones [Figura 34]. Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de Apunte económico, Informe #1: [http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico\\_revisionJP.pdf](http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico_revisionJP.pdf)
- Cámara de Comercio de Cali. (2014). Ocupación Hotelera (%) por departamentos ene - nov 2012/2013, Copyright 2014 por Cámara de Comercio de Cali [Figura 28]. Recuperado

el 8 de Febrero de 2014, de Cámara de Comercio de Cali: [http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico\\_revisionJP.pdf](http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico_revisionJP.pdf)

Cámara de Comercio de Cali. (2014). Pasajeros (miles) movilizados por principales Aeropuertos - ene/nov 2011/2013 [Figura 29]. Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de Cámara de Comercio de Cali: [http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico\\_revisionJP.pdf](http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico_revisionJP.pdf)

Cárdenas S. , M., & Mejía M., C. (2007). Informalidad en Colombia: Nueva Evidencia. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Inter-American Development Bank: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=995759>

Cárdenas, M. (2014). Presupuesto General de la Nación 2014. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de Ministerio de Hacienda y Crédito Público: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldeLANACION/ProyectoPGN/2014/PRESUPUESTO%20GRAL%202014.pdf>

CENIREC. (2015). Quiénes somos. Recuperado de <http://www.cenired.org.co/index.php/corporativo-cenired>

Comisión de Competitividad Valle del Cauca. (2010). Plan Regional de Competitividad del Valle del Cauca. Recuperado de [http://www.crcvalle.org.co/sites/default/files/archivos/plan\\_regional\\_competitivdiad\\_feb\\_2010.pdf](http://www.crcvalle.org.co/sites/default/files/archivos/plan_regional_competitivdiad_feb_2010.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Naciones Unidas. (2014). *América Latina y el Caribe: tasa de crecimiento del PIB, 2014*. [Figura 3]. Recuperado el 28 de octubre de 2014 de Versión completa del Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2014 ya está disponible en internet: <http://www.cepal.org/es/noticias/version-completa-del-balance-preliminar-de-las-economias-de-america-latina-y-el-caribe-2014>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Naciones Unidas. (2014). *Regiones y países seleccionados: crecimiento del producto interno bruto, 2007-2015* [Figura 2].

Recuperado el 28 de octubre de 2014 de Versión completa del Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2014 ya está disponible en internet:

<http://www.cepal.org/es/noticias/version-completa-del-balance-preliminar-de-las-economias-de-america-latina-y-el-caribe-2014>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Naciones Unidas. (2014). Versión completa del Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2014 ya está disponible en internet. Recuperado el 28 de CEPAL de 2014, de CEPAL - Naciones Unidas: <http://www.cepal.org/es/noticias/version-completa-del-balance-preliminar-de-las-economias-de-america-latina-y-el-caribe-2014>

Central Intelligence Agency. (2014). The World Factbook. South America, Colombia.

Recuperado el 15 de Enero de 2015, de Central Intelligence Agency:

<http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

Colombia-sa. (2013). Valle del Cauca, Colombia- América del Sur.[Figura 6] Recuperado el 17 de Agosto de 2014, de Colombia-sa: <http://www.colombia-sa.com/departamentos/valle/valle.html>

Agencia Nacional de Noticias Colprensa. (2014). 2014, un año que promete para el sector agrícola de Colombia. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de El País S.A.:

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/2014-ano-promete-para-sector-agricola-colombia>

Agencia Nacional de Noticias COLPRENSA. (2011). Colombia, uno de los países más ricos en recursos hídricos. Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de El Colombiano:

[http://www.elcolombiano.com/en\\_recursos\\_hidricos\\_colombia\\_sigue\\_como\\_uno\\_de\\_los\\_paises\\_mas\\_ricos\\_del\\_mundo-LGEC\\_128773](http://www.elcolombiano.com/en_recursos_hidricos_colombia_sigue_como_uno_de_los_paises_mas_ricos_del_mundo-LGEC_128773)

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. [Figura 0] [Figura 49]

México: Pearson Educación.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). Cuentas Anuales de Bienes y Servicios - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Comportamiento 2011 definitivo y 2012 provisional. Recuperado el 10 de Agosto de 2014 de DANE:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg\\_base2005/Bol\\_Cuentas\\_Anuales\\_2011def-2012prov.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Bol_Cuentas_Anuales_2011def-2012prov.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). *Contribución de gasto de consumo final de los hogares por grado durabilidad* [Figura 14]. Recuperado el 10 de Agosto de 2014 de DANE:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg\\_base2005/Bol\\_Cuentas\\_Anuales\\_2011def-2012prov.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Bol_Cuentas_Anuales_2011def-2012prov.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). Demografía y Población. Proyecciones de Población. [Figura 21] Recuperado el 7 de Septiembre de 2014, de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2011). Estimación y proyección de hogares 1985-2020 y viviendas 1993-2020 nacional, departamental por área. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014 de Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2011). Tendencia y número de hogares en Colombia [Figura 20]. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014 de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). Indicadores Económicos.

Recuperado el 2 de Noviembre de 2014, de DANE:

<http://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos-new>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). Informe de Coyuntura

Económica Regional 2013. Recuperado el 23 de Enero de 2015, de DANE:

[http://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER\\_Valle\\_Cauca\\_2013.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER_Valle_Cauca_2013.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). Informe de Coyuntura

Económica Regional, 2012. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de DANE:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-regionales/informe-de-coyuntura-economica-regional-icer>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). Participación porcentual de

los sectores institucionales [Figura 11]. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de

DANE:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg\\_base2005/Bol\\_Sec\\_ins\\_serie2000\\_2012prov.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Bol_Sec_ins_serie2000_2012prov.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). Tasas de analfabetismo de las

persona de más de 15 años [Figura 5]. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014, de

DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

(2013). Informe de Rendición de Cuentas 2013. Cali, Colombia.

Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones..

(2013). Proyectos de inversión 2012 - 2015 [Tabla 14]. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Gobernación del Valle del Cauca:

[www.valledelcauca.gov.co/telematica/descargar.php?id=10950](http://www.valledelcauca.gov.co/telematica/descargar.php?id=10950)

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14 ed.). (E. M. Verónica del Carmen Alba Ramírez, Trad.) México: Pearson Educación.

Departamento Nacional de Planeación. (2014). Análisis Cadenas Productivas. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de Departamento Nacional de Planeación:  
<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>

Departamento Nacional de Planeación.. (2007). Agenda Interna para la Productividad y Competitividad. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - INCODER:  
<http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Perfiles%20Territoriales/ADR%20SUMAPAZ/Otros/Agenda%20Interna%20Bogota%20-Cundinamarca%20.pdf224.pdf>

Departamento Nacional de Planeación.. (2014). Asignación de recursos departamentales [Tabla 30]. Recuperado el 9 de Diciembre de 2014 de Valle del Cauca Información departamental:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015-Ajustada.pdf>

Departamento Nacional de Planeación.. (2014). Distribución de recursos por sector [Figura 44]. Recuperado el 9 de Diciembre de 2014 de Valle del Cauca Información departamental:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015-Ajustada.pdf>

Departamento Nacional de Planeación.. (2013). Ficha departamental Valle del Cauca. Recuperado el 9 de Diciembre de 2014 de Departamento Nacional de Planeación:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/ValleCauca.pdf>

Departamento Nacional de Planeación.. (2013). Distribución del PIB 2012 del Valle del Cauca [Figura 33]. Recuperado el 9 de Diciembre de 2014 de Ficha departamental Valle del Cauca:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/ValleCauca.pdf>

Departamento Nacional de Planeación.. (2014). Valle del Cauca Información departamental.

Recuperado el 9 de Diciembre de 2014 de Departamento Nacional de Planeación:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015-Ajustada.pdf>

Economic Commission for Latin America and The Caribbean & Organisation for Economic

Co-operation and Caribbean. (2014). OECD Environmental Performance Reviews:

Colombia 2014. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de ANDI:

<http://www.andi.com.co/Archivos/file/Vicepresidencia%20Desarrollo%20Sostenible/2014/Evaluaciones%20del%20desempe%C3%B1o%20ambiental%20Colombia%20CDE.pdf>

EENI- Escuela de Negocios Sao Paulo Brasil. (2014). Haciendo negocios en Sao Paulo Brasil. Recuperado el 17 de Enero de 2105, de EENI- Escuela de Negocios:

<http://www.reingex.com/Sao-Paulo-Brasil-Negocios-Economia.shtml>

Centro de Investigación Económica y Social Fedesarrollo. (2014). Informalidad laboral en las

13 principales ciudades [Figura 9]. Recuperado el 20 de Octubre de 2014 de Informe

Mensual del Mercado Laboral: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/IML-Diciembre-2014.pdf>

Centro de Investigación Económica y Social Fedesarrollo. (2014). Productividad de mano de

obra de Latinoamérica 2014 [Figura 10]. Recuperado el 20 de Octubre de 2014 de

Informe Mensual del Mercado Laboral: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/IML-Diciembre-2014.pdf>

El Pueblo. (2014). Lanzas plan para erradicar el contrabando en el Valle del Cauca.

Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de El Pueblo: <http://elpueblo.com.co/lanzan-plan-para-erradicar-el-contrabando-en-el-valle-del-cauca/>

Expogestión. (2014). Expogestión Pacífico 2014: Apuestas por un Valle próspero.

Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de Expogestión :

<http://www.expogestion.com.co/pacifico.html>

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2014). Consumo Per Cápita. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Federación Nacional de Avicultores de Colombia - Fondo Nacional Avícola :

[http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs\\_fmptyc\\_4](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556#magictabs_fmptyc_4)

Gobernación del Valle del Cauca. (2008). Acerca de la entidad. Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de Gobernación del Valle del Cauca:

[http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/acerca\\_de\\_la\\_entidad\\_pub](http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/acerca_de_la_entidad_pub)

Gobernación del Valle del Cauca. (2008). Organigrama Gobernación del Valle del Cauca [Figura 25]. Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de Gobernación del Valle del

Cauca: <http://www.valledelcauca.gov.co/institucional/publicaciones.php?id=6711>

Gobernación del Valle del Cauca. (2013). Organigrama Secretaria General [Figura 45].

Recuperado el 26 de Agosto de 2014, de Gobernación del Valle del Cauca:

<http://www.valledelcauca.gov.co/salud/publicaciones.php?id=23841>

Gobernación del Valle del Cauca. (2008). Participación porcentual en el PIB [Figura 17].

Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de Gobernación del Valle del Cauca:

[www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?idFile=4069](http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?idFile=4069)

Gobernación del Valle del Cauca. (2008). Tasas de cobertura en servicios públicos de los principales municipios del Valle del Cauca [Figura 32]. Recuperado el 22 de Agosto

de 2014 de Plan de Desarrollo 2008-2011:

[www.valledelcauca.gov.co/descargar.php?id=2322](http://www.valledelcauca.gov.co/descargar.php?id=2322)

Gobernación del Valle del Cauca. (2013). Nuestra Red Vial del Valle del Cauca. Recuperado

de <http://www.valledelcauca.gov.co/infraestructura/publicaciones.php?id=52>

Gobernación del Valle del Cauca. (2014). Plan Sectorial Educación 2012 2015. Recuperado

de <http://www.valledelcauca.gov.co/educacion/descargar.php?id=10231>

Gobernación del Valle del Cauca. (2013). Proyectos aprobados SGR región pacífico (FDR &

FCR) para el Valle del Cauca vigencias 2012, 2013-2014 [Figura 26]. Recuperado el 19 de Agosto de 2014, de Gobernación del Valle del Cauca:

[www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?idFile=4069](http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?idFile=4069)

Gobernación del Valle del Cauca. (2013). Recursos de regalías municipales inversión por sectores. Copyright 2013 por Gobernación del Valle del Cauca [Figura 27].

Recuperado el 19 de Agosto de 2014, de Gobernación del Valle del Cauca:

[www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?idFile=4069](http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?idFile=4069)

Hamel, G. (2012). Lo que ahora importa. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Hernández, A. (2012). Con el TLC, el azúcar colombiano le coge la caña al mercado gringo.

Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de EL TIEMPO Casa Editorial:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12195462>

Herrera Mora, C. (2013). ¿Dónde estamos comprando? Recuperado el 24 de Agosto de 2014,

de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/opinion/comportamiento-compra-colombia>

IMD World Competitiveness Center.(2014). *Scoreboard 2014*. [Tabla 37] Recuperado de

[http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard\\_2014.pdf](http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard_2014.pdf)

Instituto Colombiano Agropecuario. (2015). Quienes somos. Recuperado de

<http://www.ica.gov.co/El-ICA.aspx>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2015). *Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes*. Recuperado de

<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/Bienestar/SRPA>

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2015). Mapa político de Colombia. [Figura 1]

Recuperado el 2 de Junio de 2015, de IGAC:

[http://geoportal.igac.gov.co/mapas\\_de\\_colombia/IGAC/politicoseg.pdf](http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/IGAC/politicoseg.pdf)

Instituto Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. (2015). ¿Quiénes somos? Recuperado de <http://www.humboldt.org.co/es/instituto/quienes-somos>

Investors Relation Colombia. (2010). Guía Legal Entidades Colombianos. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014, de Investor Relations Colombia:

[http://www.irc.gov.co/irc/es/normatividad/Guia%20entidades\\_%20Legal.pdf](http://www.irc.gov.co/irc/es/normatividad/Guia%20entidades_%20Legal.pdf)

Lozano Garzón, R. (2014). En 20 años, los 'mejores amigos' de Colombia trajeron el 30 % del PIB. Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de EL TIEMPO Casa Editorial:

<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/inversion-extranjera-en-colombia/14346577>

Marca Colombia. (2013). ¿Cómo es la Organización Político-Administrativa de Colombia? .

Recuperado el 13 de Enero de 2015, de COLOMBIA CO.:

<http://www.colombia.co/asi-es-colombia/como-es-la-organizacion-politico-administrativa-de-colombia.html>

Medina, M. (2015). Nubarrones sobre la Cumbre. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de

Razonpublica.com: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/8020-colombia,-competitividad-y-clima-de-inversi%C3%B3n-%C2%BFavance-o-estancamiento.html>

Mejía Velásquez, H., Londoño Rendón, C., & Granda Marín, A. (1994). Panorama Socio-Economico y Politico de Colombia a Partir de 1.950. *Pensamiento Humanista* (2), 63-73.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2012). Carreteras, municipios, ríos y aeropuertos del departamento [Figura 31]. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de Guía turística - Valle del Cauca:

<http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4967>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia (2013). Departamento del Valle del Cauca [Figura 18]. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Ministerio de

Comercio Industria y Turismo: [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo\\_\\_valle\\_del\\_cauca\\_agosto\\_2013-2.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oeo__valle_del_cauca_agosto_2013-2.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2012). Deportes y actividades en la naturaleza [Figura 30]. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de Guía turística -

Valle del Cauca: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4967>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2011). Directorio de Agremiaciones y Asociaciones. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia:

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=17226>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2012). Ferias y Fiestas departamento del Valle del Cauca [Tabla 9]. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de Guía turística - Valle del Cauca:

<http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4967>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2012). Guía turística - Valle del Cauca. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de Guías turísticas de Colombia:

<http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=4967>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2012). Plan de Desarrollo Turístico del Valle del Cauca 2012-2015. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de Gobernación del Valle del Cauca:

<http://www.valledelcauca.gov.co/turismo/publicaciones.php?id=23250>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2012). Seguimientos acuerdos comerciales [Tabla 2]. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

<http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=7246>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. (2012). ¿Qué caracteriza a la economía colombiana? Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de Ministerio de Hacienda y Crédito Público:

[www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ComoValaEconomia/quecaracterizaalaeconomia](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ComoValaEconomia/quecaracterizaalaeconomia)

Ministerio de Educación de Colombia. (2012) Boletín de educación superior N° 20, abril de 2012. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de Ministerio de Educación:

<http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-92779.html>

Ministerio de Educación de Colombia. (2012) Graduados entre 2001 y 2010 por área de conocimiento Valle del Cauca [Figura 39]. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de Boletín de educación superior N° 20, abril de 2012:

<http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-92779.html>

Ministerio de Educación de Colombia. (2012) Graduados por nivel de formación en el departamento del Valle del Cauca 2001-2010 [Figura 38]. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de Boletín de educación superior N° 20, abril de 2012:

<http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-92779.html>

- Ministerio del Interior de Colombia. (2012). Ley de víctimas y restitución de tierras y decretos reglamentarios. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014, de Portal de alcaldes y gobernadores de Colombia: <http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/40743db9e8588852c19cb285e420affe/ley-de-victimas-1448-y-decretos.pdf>
- Mintzberg H., Ahlstrand B. y Lampet I. (1998) Las 5 P de la estrategia [Tabla 2]. Recuperado de: Strategy Safari. Estados Unidos: The Free Press.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. y Lampet I. (1998) Strategy Safari. Estados Unidos: The Free Press.
- Moller, L. C.. (2012). La Política Fiscal en Colombia. Aprovechamiento de su potencial para lograr una sociedad más equitativa [Figura 15]. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de FEDESARROLLO: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Lars-Christian-Moller-Politica-Fiscal-en-Colombia.pdf>
- Mosquera M., R. (2014). Análisis / Retos económicos para el 2014. Recuperado el 28 de Agosto de 2014, de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-retos-economicos-el-2014>
- Norton, D., & Kaplan, R. (2001). El cuadro de mando integral: algo más que números. Harvard Deusto business review (Extra No.1), 190-198.
- Oficina Asesora de Prensa y Comunicaciones del Valle del Cauca. (2012). Proyectos del Plan de Desarrollo del Valle del Cauca [Figura 7]. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de El ciudadano en la red: <http://www.elciudadanoenlared.com/2012/11/proyectos-del-plan-de-desarrollo-del.html>
- Oficina de estudios económicos de Colombia. (2014). Comercio exterior colombiano: seguimiento a los Acuerdos Comerciales. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia:

[www.mincit.gov.co/tlc/descargar.php?id=70598](http://www.mincit.gov.co/tlc/descargar.php?id=70598)

Oficina de Información Diplomática. Gobierno de España. (2014). Colombia. República de Colombia. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Gobierno de España:

[http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/colombia\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/colombia_FICHA%20PAIS.pdf)

<http://www.portafolio.co/columnistas/existen-grandes-diferencias-colombia-y-venezuela>

Oxford Business Gropu. (2012). Colombia: Abundancia de tierras cultivables. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de OXFORD BUSINESS GROUP:

<http://www.oxfordbusinessgroup.com/news/colombia-abundancia-de-tierras-cultivables>

Pérez García, C. (2014). Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla, los puertos claves del comercio exterior colombiano. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de Revista de Logística: <http://www.revistadelogistica.com/Buenaventura-Cartagena-Santa-Marta-y-Barranquilla-los-puertos-claves-del-comercio-exterior-colombiano.asp>

Perfetti del Corral , M., Guataquí Roa, J., & Vega Acevedo, A. (2013). Cuentas

Departamentales. Producto Interno Bruto, Año 2012. Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de DANE:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_Resultados\\_2012prel.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_Resultados_2012prel.pdf)

Perfetti del Corral, M., Silva Ardila, D., & Freire Delgado, E. (2014). Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2013 (ECV). Recuperado el 30 de Agosto de 2014, de DANE:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin\\_Prensa\\_ECV\\_2013.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Prensa_ECV_2013.pdf)

Portafolio.co. (2010). Según clasificación de analistas, Colombia está entre los países que promete por su economía. Recuperado el 1 de Diciembre de 2014, de Portafolio.co:

<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7720921>

Portafolio.co. (2013). Ocupación hotelera en el 2013 no superaría el 54% Diciembre 21 de 2013 - 1:21 pm. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de Portafolio.co:

<http://www.portafolio.co/economia/ocupacion-hotelera-el-2013-no-superaria-el-54>

Portafolio.co. (2014). Precios del petróleo complican panorama de la economía. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de Portafolio.co:

<http://www.portafolio.co/economia/petroleo-economia>

Portafolio.co. (2014). Producción y reservas de energía blindan al país. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/economia/contradesabastecimiento-luz-colombia-1-octubre-2014>

Porter, M. (2008). Ser Competitivo. Barcelona: Grupo Editorial Planeta .

Procolombia Marca País. (2014). Inversión en el sector Servicios en Colombia. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de PROCOLOMBIA:

<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>

Procolombia Marca País. (2014). Reporte trimestral de inversión extranjera directa en Colombia a primer semestre 2014 .Recuperado el 25 de Enero de 2015, de

PROCOLOMBIA:

[http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/reporte\\_de\\_inversion\\_a\\_2014-i\\_sem.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/reporte_de_inversion_a_2014-i_sem.pdf)

Procolombia Marca País. (2014). Flujo de IED en Colombia 2004 - 2014 I Sem (US\$ millones) [Figura 19]. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de PROCOLOMBIA:

[http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/reporte\\_de\\_inversion\\_a\\_2014-i\\_sem.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/reporte_de_inversion_a_2014-i_sem.pdf)

Asociación Probienestar de la Familia Colombiana. (2010). Transición Demográfica

Espectacular . Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de PROFAMILIA:

[http://www.profamilia.org.co/encuestas/Profamilia/Profamilia/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=36](http://www.profamilia.org.co/encuestas/Profamilia/Profamilia/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=36)

Qué Aprendemos Hoy (QAH). (2011). CIVETS y BRICS. Recuperado el 9 de Septiembre de

2014, de Qué Aprendemos Hoy (QAH): <http://queaprendemoshoy.com/civets/>

Qué Aprendemos Hoy (QAH). (2011). Mapa geográfico de los CIVETS [Figura 4].

Recuperado el 9 de Septiembre de 2014, de CIVETS y BRICS:

<http://queaprendemoshoy.com/civets/>

Quintero, J. (2015). En el Valle están siete de los diez municipios más violentos del país.

Recuperado el 4 de Marzo de 2015, de EL TIEMPO Casa Editorial:

<http://www.eltiempo.com/colombia/cali/cifras-de-violencia-siete-municipios-mas-violentos-estan-en-el-valle/15337415>

Ramírez J. , J., Parra-Peña, R., Corredor Fonseca , A., & González Arévalo, L. (2013).

Escalafón de Competitividad de los departamentos de Colombia 2012-2013.

Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de CEPAL - Naciones Unidas :

<http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/EscalafonColombia.pdf>

Ramos, F. (2011). Colombia y Venezuela, una década de relaciones conflictivas. Recuperado

el 27 de Agosto de 2014 de Razón Pública:

<http://www.razonpublica.com/index.php/internacional-temas-32/1679-colombia-y-venezuela-una-decada-de-relaciones-conflictivas.html>

Red Cluster Colombia. (2015). Sobre la red cluster Colombia. Recuperado el 5 de Febrero de

2015, de Red Cluster Colombia: <http://redclustercolombia.com/contenido/sobre-la-red-cluster-colombia/1>

Revista de Logística. (2015). Los puertos marítimos colombianos se la juegan por la infraestructura. Recuperado de

[http://www.revistadelogistica.com/Puertosmaritimoscolombianos\\_n1.asp](http://www.revistadelogistica.com/Puertosmaritimoscolombianos_n1.asp)

Proyecto Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. (2012). Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Proyecto Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. (2012). Dinámica de crecimiento del PIB Valle del Cauca [Figura 35]. Recuperado el 24 de Noviembre ed 2014 de Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana:

[http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

Proyecto Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. (2012). Dinámica de crecimiento del PIB Valle del Cauca versus PIB nacional (2001-2010) [Figura 36]. Recuperado el 24 de Noviembre ed 2014 de Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana:

[http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

Proyecto Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. (2012). Número de programas de pregrado acreditados de alta calidad [Tabla 13]. Recuperado el 24 de Noviembre ed 2014 de Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana:

[http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-)

socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html

Proyecto Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. (2012). Principales indicadores del Valle del Cauca del mercado laboral [Tabla 12]. Recuperado el 24 de Noviembre ed 2014 de Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana:

[http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

Proyecto Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. (2012). Tasa de desempleo Nacional - Valle del Cauca 2001 -2013 [Figura 37]. Recuperado el 24 de Noviembre ed 2014 de Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana:

[http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

Proyecto Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. (2012). Tasa de desempleo según departamento 2012 -2013 [Tabla 11]. Recuperado el 24 de Noviembre ed 2014 de Estructura Socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área Metropolitana:

[http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1463-estructura-socioeconomica-del-valle-del-cauca-un-analisis-del-mercado-laboral-de-cali-y-su-area.html)

Redacción de El País. (20 de Octubre de 2014). Construcción, el motor del crecimiento económico del Valle del Cauca. Recuperado el 20 de Octubre de 2011 de El País S.A.:

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/construccion-empuja-economia-valle-cauca>

Redacción Economía y Negocios Portafolio.co. (2012). Economía Éxito de la economía no llega a mano de obra no calificada. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/economia/exito-la-economia-no-llega-mano-obra-no-calificada>

Redacción El Tiempo. (2013). En 2014, primera piedra de 'Ecociudad Navarro'. Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de EL TIEMPO Casa Editorial: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/en-2014-primera-piedra-de-ecociudad-navarro-/13076800>

Redacción Política El Tiempo. (2013). Corrupción en Colombia sigue siendo alarmante: Transparencia. Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de EL TIEMPO Casa Editorial: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13248516>

Revista Dinero. (2014). 5 mil empresas. Recuperado el 16 de Octubre de 2014, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/mil-empresas/151461>

Revista Dinero. (2014). Constructores extranjeros buscarán materiales colombianos. Recuperado el 9 de Diciembre de 2014, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/pais/articulo/copradores-internacionales-interesados-material-construccion-colombia/199736>

Revista Dinero. (2014). Edición Octubre. Bogotá: Publicaciones Semana.

Revista Dinero. (2014). Producción colombiana de café en los últimos 25 años [Figura 22]. Bogotá: Publicaciones Semana.

- Revista Dinero. (2014). El mundo, informe especial. Recuperado el 5 de Enero de 2015, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com//edicion-impresa/informe-especial/articulo/que-pasara-mundo-2015/204162>
- Revista Dinero. (2014). Especial de Infraestructura. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de Dinero: <http://www.dinero.com/seccion/especial-de-infraestructura/247>
- Revista Dinero. (2014). REGIONES COMPETITIVAS. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de Dinero: <http://www.dinero.com/seccion/regiones-competitivas/269>
- Revista Semana. (2013). ¿Colombia será una potencia en innovación militar? Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de Semana: <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-como-potencia-en-innovacion-militar-israel/364261-3>
- Reyes, E. (2013). El conflicto armado en Colombia deja 220.000 muertos desde 1958. Recuperado el 15 de Agosto de 2014 from El País S.L.: [http://internacional.elpais.com/internacional/2013/07/24/actualidad/1374677621\\_928074.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2013/07/24/actualidad/1374677621_928074.html)
- Rodríguez, Y. (2012). Balances, perspectivas y expectativas de tres líderes en logística. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de Revista de Logística: <http://www.revistadelogistica.com/balances-perspectivas-y-expectativas-de-tres-lideres-en-logistica.asp>
- Salazar, B., Castillo, M., & Pinzón, F. (2007). Guerra y Distribución Territorial en el Valle del Cauca 1 . Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Universidad del Valle: <http://conflictoaprendizaje.univalle.edu.co/Articulos/guerraydistrib.pdf>
- Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. (2014). Reporte de movimientos Acumulados por Año. Resultados de movimientos en el año 2014. Recuperado el 17 de Agosto de 2014, de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.:

[http://www.sprbun.com/informacion-para-comercio-exterior/estadisticas/acumulado\\_ano.php](http://www.sprbun.com/informacion-para-comercio-exterior/estadisticas/acumulado_ano.php)

Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. (2015). Información Para Comercio Exterior. Recuperado de <http://www.sprbun.com/informacion-para-comercio-exterior/servicios/terminales-especializados/contenedores.php>

Trading Economics. (2014). Indicadores Económicos. Recuperado el 6 de Diciembre de 2014, de Trading Economics: <http://es.tradingeconomics.com/>

Unidad de Planeación Minero Energética. (Octubre de 2010). Proyección de Demanda de Energía en Colombia [Figura 13]. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de Unidad de Planeación Minero Energética:  
[http://www.upme.gov.co/Docs/Energia/PROYECC\\_DEMANDA\\_ENERGIA\\_OCTUBRE\\_2010.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/Energia/PROYECC_DEMANDA_ENERGIA_OCTUBRE_2010.pdf)

Universidad del Rosario. (2014). Índice Departamental de Competitividad. 2014. Bogotá: .  
 Puntoaparte Ltda. [Figura 50] [Tabla 33] [Tabla 34] [Tabla 35] [Tabla 36] [Tabla 38] [Tabla 39] Recuperado de  
<http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

Universitat de Barcelona. (2014). Sistema Político. Recuperado el 6 de Diciembre de 2014, de Universitat de Barcelona:  
<http://www.solidaritat.ub.edu/observatori/esp/colombia/datos/sistema1.htm>

Urrea, F., Viafara, C., Arias, W., Carabali, B., Correa, J., & Meza, M. L. (2011). Cuántos somos Cómo vamos Diagnóstico Sociodemográfico de Cali y 10 municipios del Pacífico nariñense. Cali: Afroamerica XXI.

Yunda, A. (2013). En Cauca y Valle se fortalece la institucionalidad para la Consolidación de los territorios. Obtenido de Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial -

UACT: <http://www.consolidacion.gov.co/?q=content/en-cauca-y-valle-se-fortalece-la-institucionalidad-para-la-consolidaci%C3%B3n-de-los-territorios>

