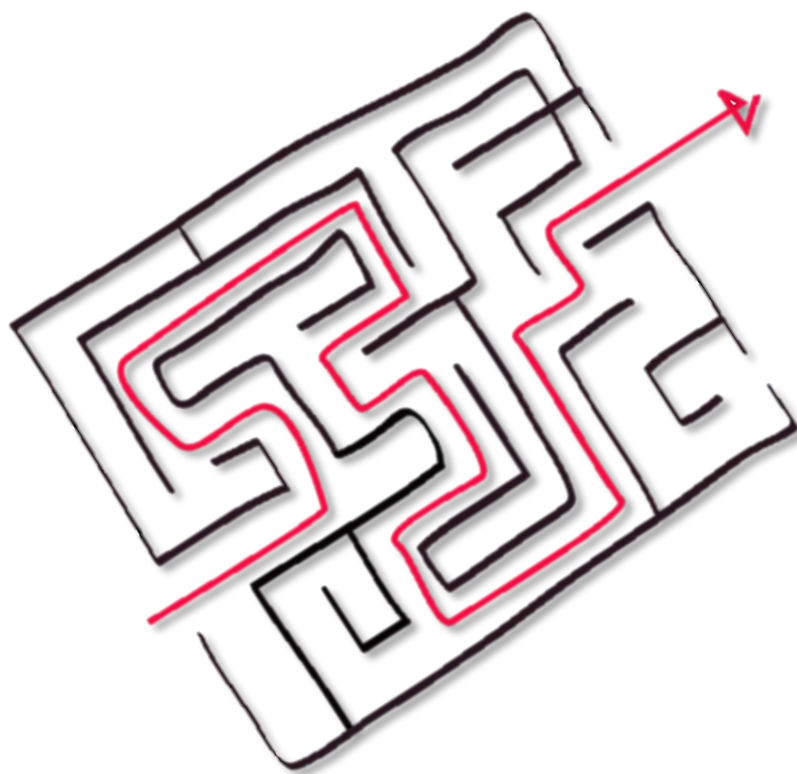


# Visión 2024



**Escenarios Post-Covid 19 del tejido empresarial de  
los municipios de Sevilla y Caicedonia Valle del  
Cauca-Colombia- Horizonte 2024**

# Visión 2024

**Escenarios Post-Covid 19 del tejido empresarial de los municipios de Sevilla y Caicedonia Valle del Cauca-Colombia- Horizonte 2024.**

Elaboró: Londoño H. Huberney

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0006-7080>

Para la Cámara de Comercio de Sevilla, diciembre 2020



<https://camcciosevilla.org.co/>

Sevilla Valle del Cauca-Colombia

Diciembre 2020

**El objetivo de este documento es describir algunos escenarios a partir de la combinación de las dimensiones del entorno actual y postcovid-19 que potencien el pensamiento estratégico del tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia de acuerdo con las distintas realidades planteadas.**

**Los Objetivos específicos son:**

- Describir las variables clave y sus implicaciones en la producción y consumo de productos y servicio en la condiciones actuales y futuras postcovid-19 del tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia.
- Describir las percepciones de actores clave del tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia respecto de sus condición actuales y futuras (postcovid-19)
- Realizar un análisis estructural del tejido empresarial del Sevilla y Caicedonia
- Describir los escenarios futuros postcovid-19 del tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia para un horizonte de 5 años.
- Determinar retos estratégicos del tejido empresarial de acuerdo con un escenario apuesta.

**Alcance**

- Se trata de un estudio de prospectiva de tipo cualitativo y descriptivo, razón por la cual no se utilizan modelos cuantitativos para analizar las tendencias y describir los escenarios de futuro.
- El horizonte temporal utilizado se limita a cinco años con el propósito de no aventurar pronósticos excesivamente ficticios correspondientes a períodos temporales más largos (futuro/futuros).
- El estudio realiza una previsión de futuro sobre las exigencias del entorno, y las percepciones de los actores clave del tejido empresarial de los municipios de Sevilla y Caicedonia de manera global.

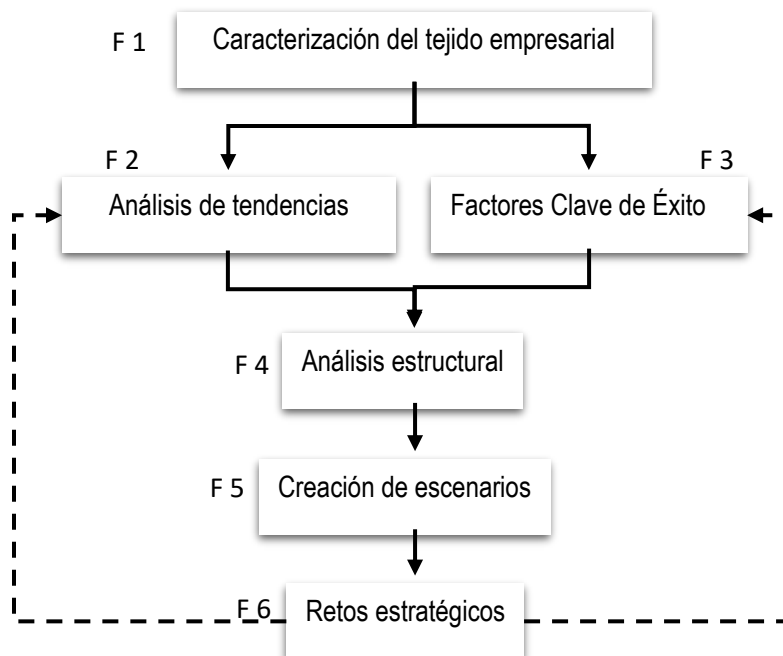
Se utilizó un modelo particular que comprende 6 fases a saber (ver figura 1):

- Fase 1: Se requiere realizar una caracterización del tejido empresarial de manera retrospectiva con el propósito de entender la evolución y comportamiento de los distintos grupos de empresas.
- Fase 2: Se obtiene información del entorno y de las distintas investigaciones relacionadas con el tema de estudio, de tal manera que se identifiquen tendencias que pueden constituirse oportunidades o amenazas para el tejido empresarial.
- Fase 3: Comprende la identificación de los factores clave del éxito que promueven el desarrollo del tejido empresarial que sirvan de insumo para la siguiente fase.
- Fase 4: Teniendo en cuenta los factores clave de éxito identificados se realiza el análisis estructural, donde se evalúa la influencia y dependencia entre ellas, que son en esencia el comportamiento del sistema (tejido empresarial).

- Fase 5: Con la información de las fases anteriores se crean los distintos escenarios de futuro en un horizonte de 5 años.
- Fase 6: Por último, se identifican y describen los retos que se presentan en el tejido empresarial de acuerdo con los distintos escenarios planteados.

### **Modelo estudio escenarios tejido empresarial Sevilla/Caicedonia**

Figura 1 Modelo estudio de escenarios futuros tejido empresarial Sevilla y Caicedonia.



Fuente: Elaboración propia, con base en Betancourt (2015).

Tipo y fuentes de información: Datos primarios de los empresarios registrados en el cámara de comercio de Sevilla /Caicedonia Valle del Cauca. Datos secundarios: Organizaciones del gobierno nacional, Confecámaras, cámaras de comercio, universidades e institutos de investigación a nivel regional, nacional e internacional.

Contexto: Municipios de Sevilla y Caicedonia Valle del Cauca, jurisdicciones de las Cámara de Comercio de Sevilla. Población: 1520 unidades empresariales activas último año 2020 [BD actualizada activos 4 de septiembre año 2020]. Fecha de recolección: 19 de octubre al 19 de diciembre de 2020.

Método de recolección de la información: formulario virtual enviado a los correos electrónicos de los empresarios, divulgación por redes sociales de la cámara de comercio de Sevilla.

## Caracterización del tejido empresarial

A continuación, en las tablas 1 y 2, se muestra el número de unidades empresariales (PERSONAS NATURALES Y JURIDICAS) por actividad económica de acuerdo con el CIU 4v de los municipios de Sevilla y Caicedonia Valle del Cauca comparado con el año inmediatamente anterior.

Tabla 1 Unidades empresariales Sevilla años 2019/2020 por Actividad económica

ACTIVIDAD		# unidades empresariales Sevilla 2019	# unidades empresariales Sevilla MA 2020	#	%
Prima	A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	41	43	2	4,9%
	B Explotación de minas y canteras	0	0	0	0,0%
Secundario	C Industrias manufactureras	99	110	11	11,1%
	D Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0	0	0	0,0%
	E Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.	4	4	0	0,0%
	F Construcción	10	14	4	40,0%
Terciario	G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	637	677	40	6,3%
	H Transporte y almacenamiento	16	16	0	0,0%
	I Alojamiento y servicios de comida	163	184	21	12,9%
	J Información y comunicaciones	25	26	1	4,0%
	K Actividades financieras y de seguros	3	3	0	0,0%
	L Actividades inmobiliarias	6	7	1	16,7%
	M Actividades profesionales, científicas y técnicas	40	44	4	10,0%
	N Actividades de servicios administrativos y de apoyo	28	37	9	32,1%
	O Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1	1	0	0,0%
	P Educación	4	6	2	50,0%
	Q Actividades de atención de salud humana y de asistencia social	10	10	0	0,0%
R Actividades artísticas de entretenimiento y recreación	24	36	12	50,0%	
S Otras actividades de servicios	72	80	8	11,1%	
TOTAL GENERAL		1183	1298		
		Aumento #	115		
		Crecimiento %	10%		

Fuente: elaboración propia.

Con relación al año 2019 el tejido empresarial de Sevilla Valle del Cauca aumentó en 115 unidades empresariales, lo que representa un incremento del 10%. Los sectores con mayor crecimiento son en su orden: Actividades artísticas de entretenimiento y recreación (50%), educación (50%), construcción (40%), Actividades de servicios administrativos y de apoyo

(32,1%), Actividades inmobiliarias (16,7%), Alojamiento y servicios de comida (12,9%), Industrias manufactureras (11,1%), otras actividades de servicios (11,1%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (10%), Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (6,3%), Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (4,9%), e información comunicaciones (4%).

Tabla 2 Unidades empresariales Caicedonia años 2019/2020 por Actividad económica

ACTIVIDAD		# unidades empresariales Caicedonia 2019	# unidades empresariales Caicedonia 2020	#	%
Primario	A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	41	41	0	0,0%
	B Explotación de minas y canteras	1	1	0	0,0%
Secundario	C Industrias manufactureras	74	81	7	9,5%
	D Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2	2	0	0,0%
	E Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.	2	2	0	0,0%
	F Construcción	17	20	3	17,6%
Terciario	G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	551	591	40	7,3%
	H Transporte y almacenamiento	8	15	7	87,5%
	I Alojamiento y servicios de comida	143	151	8	5,6%
	J Información y comunicaciones	28	25	-3	-10,7%
	K Actividades financieras y de seguros	5	5	0	0,0%
	L Actividades inmobiliarias	6	8	2	33,3%
	M Actividades profesionales, científicas y técnicas	24	21	-3	-12,5%
	N Actividades de servicios administrativos y de apoyo	26	30	4	15,4%
	O Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	2	2	0	0,0%
	P Educación	4	5	1	25,0%
	Q Actividades de atención de salud humana y de asistencia social	12	13	1	8,3%
R Actividades artísticas de entretenimiento y recreación	11	13	2	18,2%	
S Otras actividades de servicios	68	76	8	11,8%	
TOTAL GENERAL		1025	1102		
		Aumento #	77		
		Crecimiento %	7,5%		

Fuente: elaboración propia.

Una tendencia menos fuerte de crecimiento se presentó con el tejido empresarial de Caicedonia Valle del Cauca, que tuvo un aumento de 77 unidades empresariales, representan un crecimiento de 7,5%.

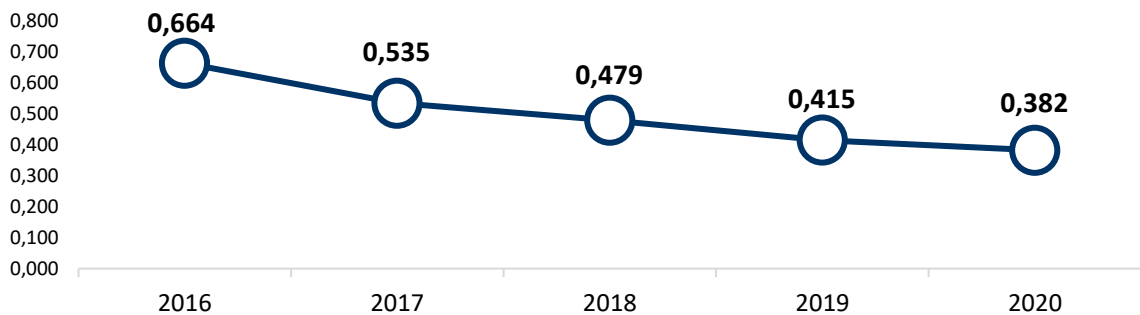
Los sectores con mayor crecimiento son en su orden: Transporte y almacenamiento (87,5%), Actividades inmobiliarias (33,3%), Educación (25%), Actividades artísticas de entretenimiento y recreación (18,2%), Construcción (17,6%), Actividades de servicios

administrativos y de apoyo (15,4%), Otras actividades de servicios (11,8%), Industrias manufactureras (9,5%), Actividades de atención de salud humana y de asistencia social (8,3%), Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (7,3%), y Alojamiento y servicios de comida (5,6%).

Por otra parte, en Caicedonia se presentó una disminución en algunos sectores, en su orden: Actividades profesionales, científicas y técnicas (-12,5%) e Información y comunicaciones (-10,7%).

A continuación, en el gráfico 1 se muestra el comportamiento de la tasa de supervivencia 2015-2020.

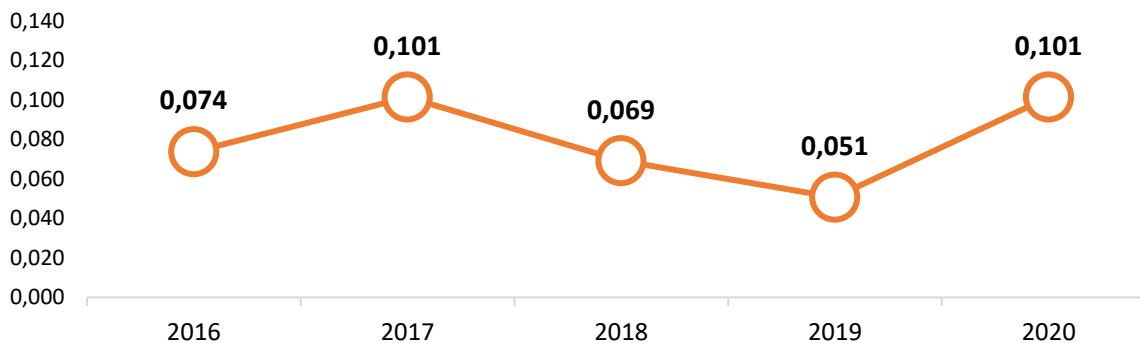
**Gráfica 1 Tasa de supervivencia 2015-2020**



El comportamiento de la tasa de supervivencia muestra una tendencia decreciente para los últimos 5 años.

Finalmente, se presenta en el gráfico 2 la tasa de cierre del tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia 2015-2020.

**Gráfica 2 Tasa de cierre 2015-2020**



El comportamiento de la tasa de cierre 2015-2020 muestra un posible ciclo creciente/decreciente siendo los picos altos 2017 y 2020 y los bajos 2016-2019.

## Benchmarking

Después de realizar una revisión documental (ver anexo 1) en todas las cámaras de comercio colombianas se identificaron 6 ejes estratégicos dirigidos al fortalecimiento del tejido empresarial en el que estas inciden, así:

Figura 2 Ejes estratégicos para fortalecimiento del tejido empresarial Cámaras de Comercio



Fuente: elaboración propia.

De estos 6 ejes las acciones estratégicas que resaltan son:

- Asesoría y consultoría especializada
- Conexión entre sectores económicos
- Capacitación, seminarios y diplomados
- Campana "Yo compro local"
- Ruedas de negocios
- Reformulación de modelos de negocio
- Difusión de convocatorias y beneficios económicos expedidos por el Gobierno Nacional, Regional y Local
- Acceso a herramientas y recursos para vender por internet
- Vitrina comercial Online y directorio electrónico
- Centro de transformación digital

Asimismo, las iniciativas del gobierno nacional apuntan a 4 ejes estratégicos (ver figura 3):

Figura 3 Ejes estratégicos para fortalecimiento empresarial Gobierno Nacional



Fuente: elaboración propia.

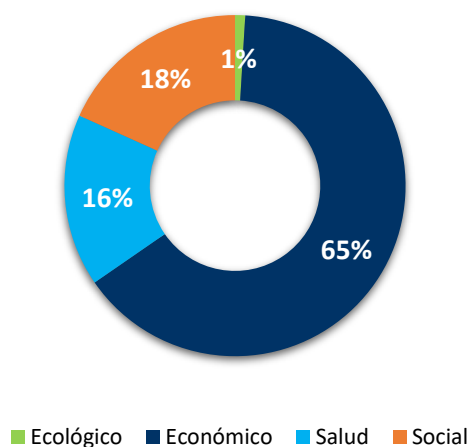
De estos se desprende 13 acciones estrategias así:

- Revolución del financiamiento empresarial
- Transformación empresarial para la nueva normalidad
- Reactivación económica para todos
- Reactivación de las regiones:
- Acceso a factores de producción para reactivar el aparato productivo
- Promoción de exportación de servicios basados en conocimiento
- Comercio electrónico- canal de comercialización potenciado
- Aprovechamiento de nuevas oportunidades comerciales
- Impulso a la atracción de inversión eficiente
- Certificación de bioseguridad turística
- Apoyo económico para el sector turístico y aeronáutico
- Campañas promoción nacional e internacional
- Innovación, competitividad y gobernanza

### **Percepciones y expectativas respecto de las condiciones actuales y futuras COVID 19 & post-COVID 19.**

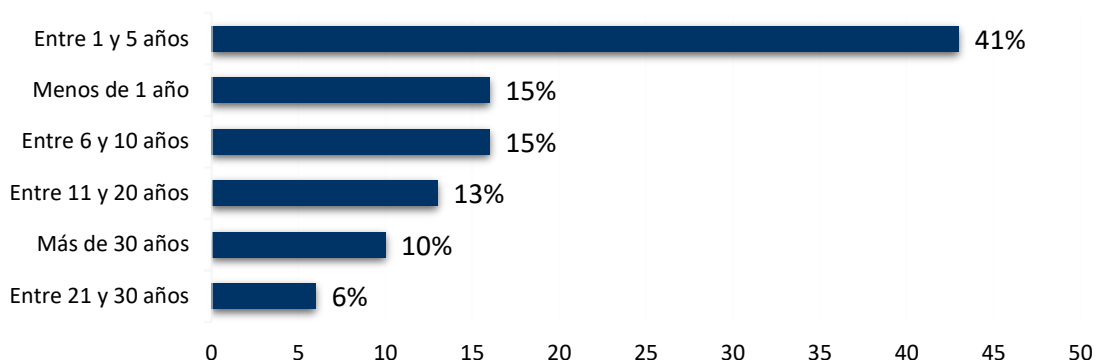
A continuación, se presentan el resultado de la aplicación del cuestionario en el tejido empresarial de Sevilla. Cabe destacar que la información consignada en este cuestionario fue totalmente anónima, enviada al correo electrónico de los empresarios registrado en la Cámara de Comercio de Sevilla, de los cuales 104 dieron respuesta.

***Gráfica 3 ¿Qué aspecto para usted es el más preocupante frente a los efectos causados por el COVID-19?***



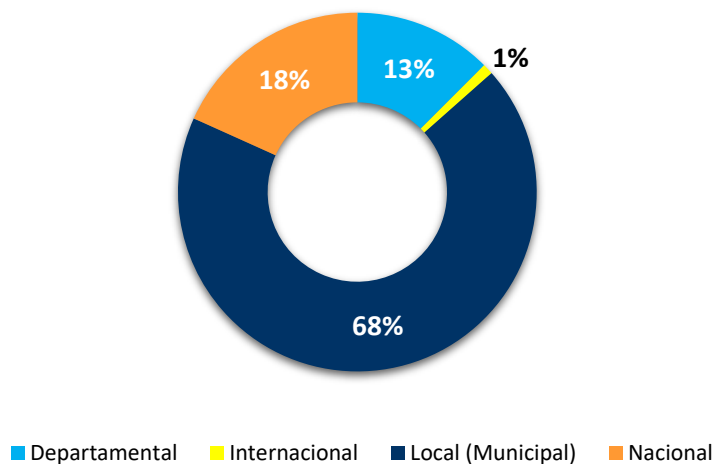
El aspecto que más preocupa al momento de la aplicación de la encuesta a los empresarios del tejido empresarial de Sevilla es el Económico 65%, seguido de aspectos sociales 18%, salud 16% y por último el ecológico 1%.

**Gráfica 4 ¿Qué tiempo lleva su empresa en el mercado?**



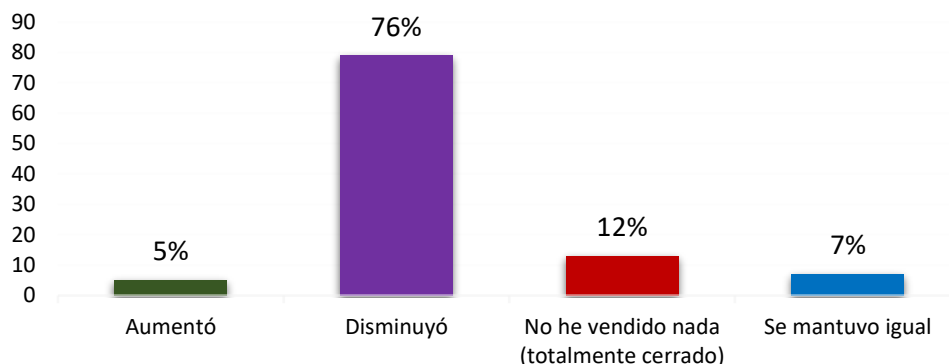
Los resultados de esta pregunta muestran que la mayoría de las empresas encuestadas de Sevilla presentan poca antigüedad, siendo el rango entre 1 y 5 años el 41%, Menos de un año el 15%, entre 6 y 10 años el 15%, lo que suman en total del rango amplio de Menos de un año a 10 años el 71%. Por otra parte, las empresas entre 11 y 20 años representan el 13%, 21 a 30 años el 6% y mas de 30 años el 10%, lo que equivale en el rango amplio de 11 a más de 30 años el 29%.

**Gráfica 5 ¿Hacia qué mercados se dirige la venta de sus productos y/o servicios?**



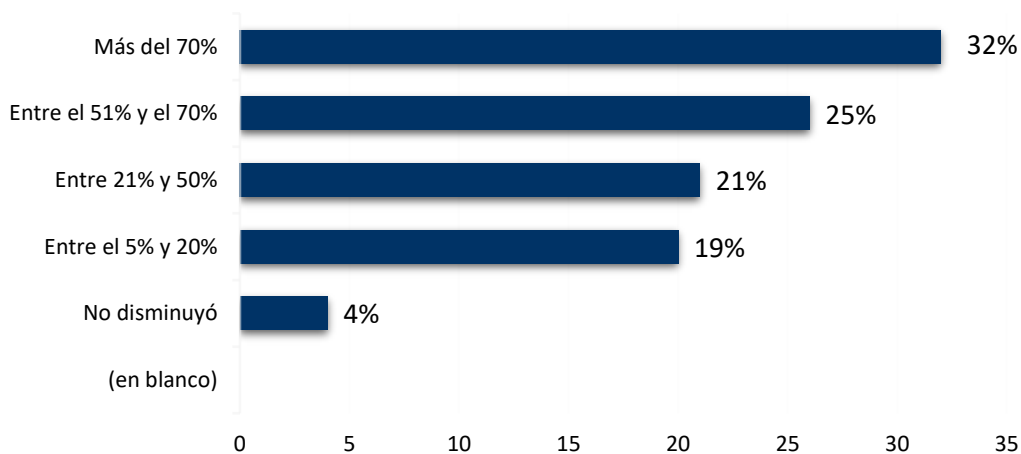
La mayor parte de las empresas dirige sus esfuerzos en ventas al mercado local (68%), seguido del mercado Nacional (18%), Departamental (13%) e Internacional el (1%).

**Gráfica 6 ¿De qué manera la pandemia COVID 19 ha afectado el comportamiento de sus ventas?**



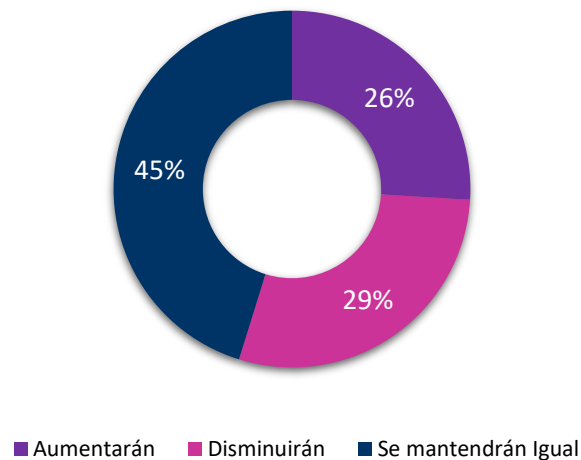
Para el 76% de los encuestados el nivel de ventas ha disminuido, un 12% no ha logrado vender nada, un 7% no percibe variaciones en ventas y un 5% ha experimentado aumentos en sus ventas.

**Gráfica 7 ¿En qué porcentaje (%) considera que disminuyeron sus ventas?**



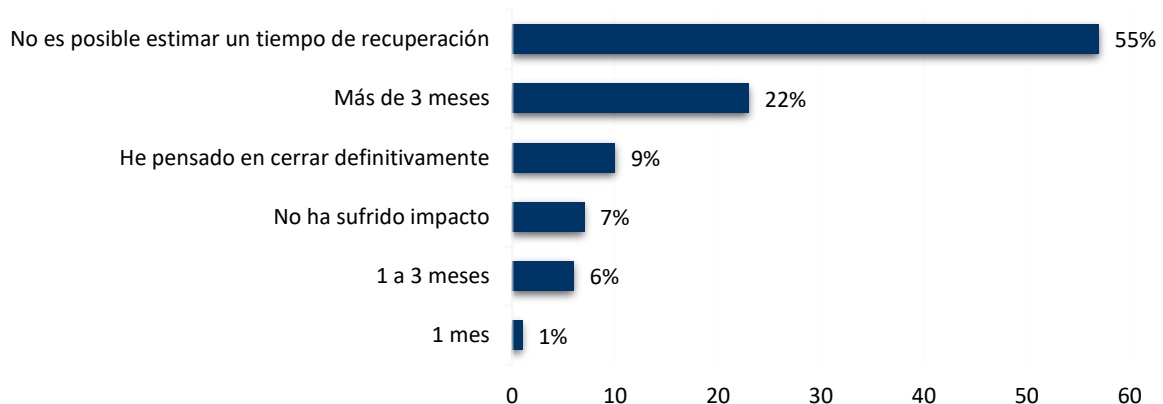
Cerca del 32% de los encuestados manifiestan que sus ventas disminuyeron más del 70%, otro 25% considera que su disminución fue entre el 51% y el 70%, lo que corresponde al comportamiento más generalizado respecto de la disminución en ventas. Asimismo, el 40% manifiesta que su reducción en ventas fue entre el 5% y el 50%, y solo un 4% de los encuestados no percibe disminución.

**Gráfica 8 ¿Considera usted que sus ventas en los próximos meses...?**



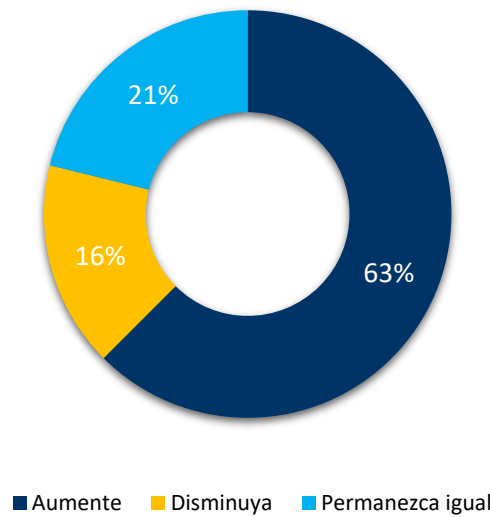
Las expectativas de los empresarios encuestados respecto de las ventas se encuentran entre la prudencia y medianamente pesimista, pues el 45% considera que las ventas se mantendrán igual y el 29% consideran que disminuirán, frente a un 26% optimista que considera que estas pueden aumentar.

**Gráfica 9 ¿En cuánto tiempo cree que su empresa se recuperará del impacto de la pandemia COVID-19?**



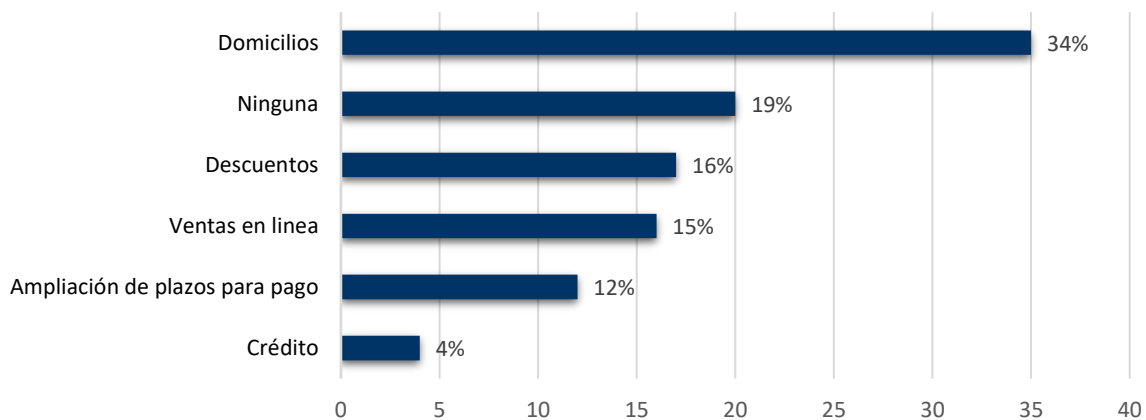
El 55% de los empresarios del tejido empresarial encuestados consideran que "No es posible estimar un tiempo de recuperación", el 22% indica que es posible su recuperación en más de 3 meses, el 9% ha pensado en cerrar definitivamente, el 7% no percibe impactos, el 6% entre 1 y 3 meses, y solo el 1% considera que se puede recuperar en 1 mes.

**Gráfica 10 En el mediano plazo, espera que su margen de ganancia...**



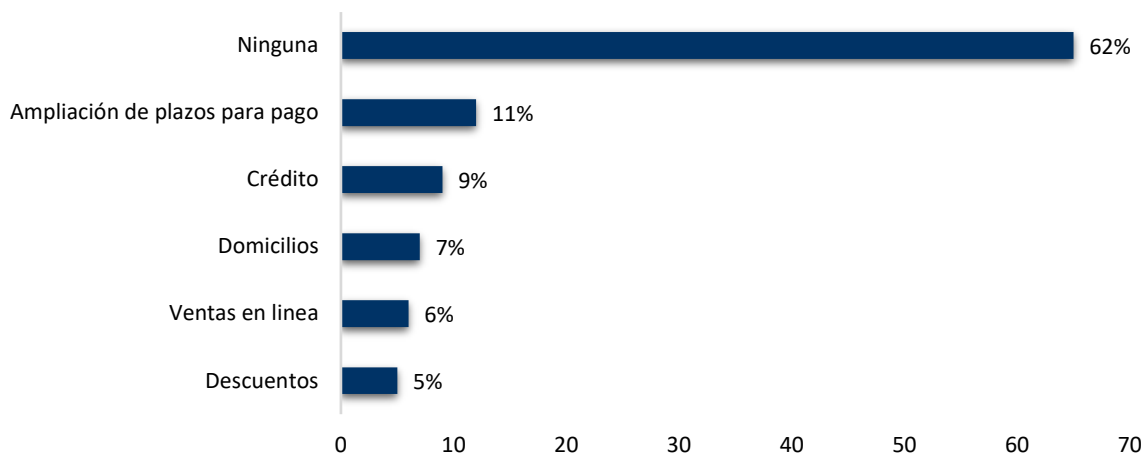
Un porcentaje considerable (63%) de los empresarios coincide en señalar que el margen de ganancia puede aumentar en el futuro, el 21% considera que permanecerá igual y el 16% se mantiene pesimista.

**Gráfica 11 ¿Cuál de las siguientes facilidades ha suministrado a sus clientes para acceder a sus productos?**



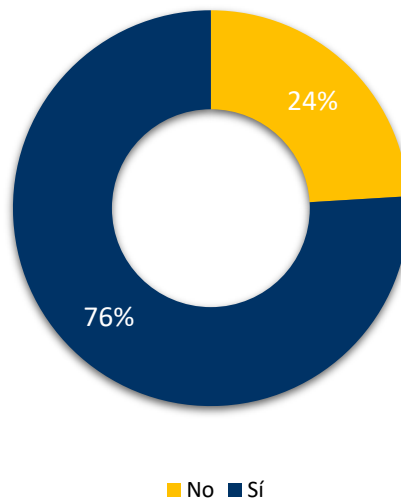
El comportamiento de oferta y demanda en la situación de pandemia lleva a considerar desde la perspectiva del empresario la flexibilización de los compromisos de intercambio. Se puede apreciar que el 34% de los empresarios optó por brindar domicilios, el 16% descuentos, el 15% ventas en línea, el 12% ampliación de plazos de pago, el 4% créditos, y el 19% no brindó ninguna facilidad.

**Gráfica 12 ¿Cuál de las siguientes facilidades le han suministrado sus proveedores para acceder a sus productos?**



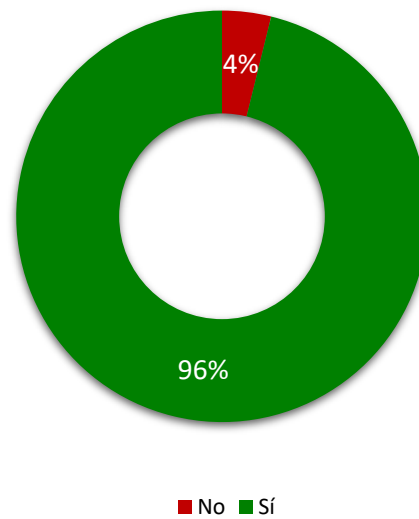
El 62% de los empresarios encuestados manifiesta no haber recibido ningún tipo de apoyo por parte de sus proveedores, el 11% han recibido ampliación de plazos para pagos, el 9% créditos, el 7% domicilios, el 6% ventas en línea y el 5% descuentos.

**Gráfica 13 ¿Considera usted que debe reestructurar su modelo de negocio para mantenerse en el mercado?**



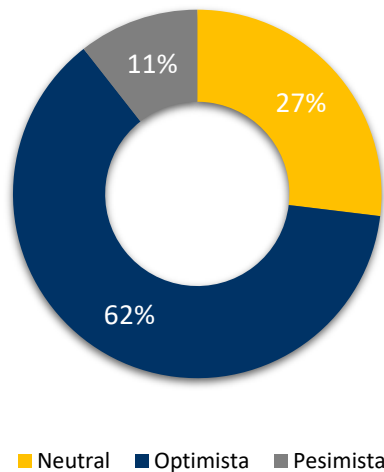
Reestructurar el modelo de negocio constituye una estrategia de adaptación frente a la situación de pandemia y desafíos del entorno. Respecto a esta estrategia el 76% de los empresarios considera debe reestructura su modelo de negocio, frente a un 24% que lo considera innecesario.

**Gráfica 14 ¿Su empresa cuenta con protocolos de bioseguridad?**



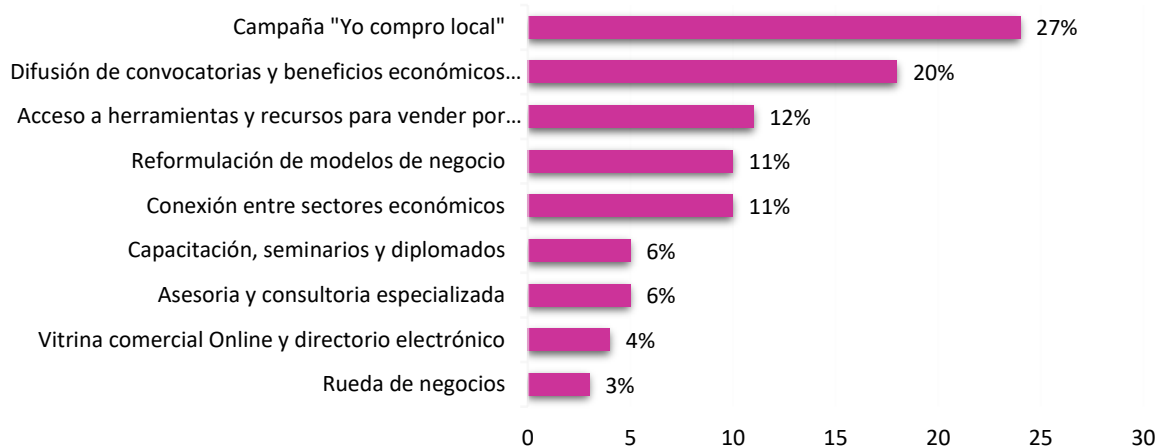
El 96% de los empresarios encuestados cuenta con protocolos de bioseguridad, solo el 4% no los tiene implementados.

**Gráfica 15 Su percepción de futuro es:**



La percepción de futuro más fuerte de los empresarios encuestados del tejido empresarial es optimista 62%, el 27% es neutral y el 11% es pesimista.

**Gráfica 16 De los siguientes ¿Cuál cree usted que facilita en mayor medida la recuperación económica de su empresa ?**



Frente a las acciones estratégicas implementadas por las cámaras de comercio que facilitan la recuperación económica de las empresas, aquellas que tienen una mayor percepción positiva por parte de los empresarios de Sevilla son: Campaña "yo compro local" (27%), Difusión de convocatorias y beneficios económicos expedidos por el Gobierno (20%), Acceso a herramientas y recursos para vender por internet [tienda virtual-pagos en línea] (12%), Reformulación de modelos de negocio (11%), Conexión entre sectores económicos (11%), Capacitación, seminarios y diplomados (6%), Asesoría y consultoría especializada (6%), Vitrina comercial Online y directorio electrónico (4%) y Rueda de negocios (3%).

**Tabla 3 Resumen de tendencias por factores clave tejido empresarial Sevilla.**

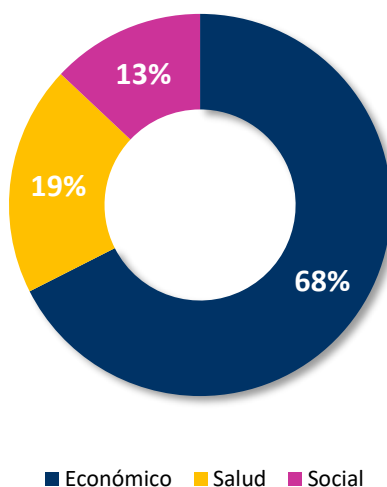
<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>
Efectos del Covid-19	Económico
Tiempo en el mercado	Menos de cinco años
Ventas dirigidas el mercado	Local (Municipal)
Comportamiento de las ventas en el marco de la pandemia	Disminuyó
% de disminución de las ventas	Entre 21% y +70%
Las ventas tienden a:	Seguir igual o disminuir
Tiempo de recuperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil de estimar</li> <li>• más de 3 meses.</li> </ul>
Se espera que el margen de ganancia:	Aumente
Las facilidades para los clientes están dadas por:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domicilios</li> <li>• Descuentos</li> <li>• Ventas la línea.</li> </ul>
Las facilidades dadas por los proveedores son:	Ninguna.
Reestructurar el negocio	SI
Uso de protocolos de bioseguridad	SI

Percepción de futuro	Optimista
Mejores estrategias para la recuperación económica desde el apoyo de la cámara de comercio y la alcaldía de Sevilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña yo compro local,</li> <li>• Difusión de convocatorias y beneficios económicos expedidos por el gobierno,</li> <li>• Reformulación de modelo de negocios,</li> <li>• Acceso a herramientas y recursos para vender por internet,</li> <li>• Conexión entre sectores económicos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

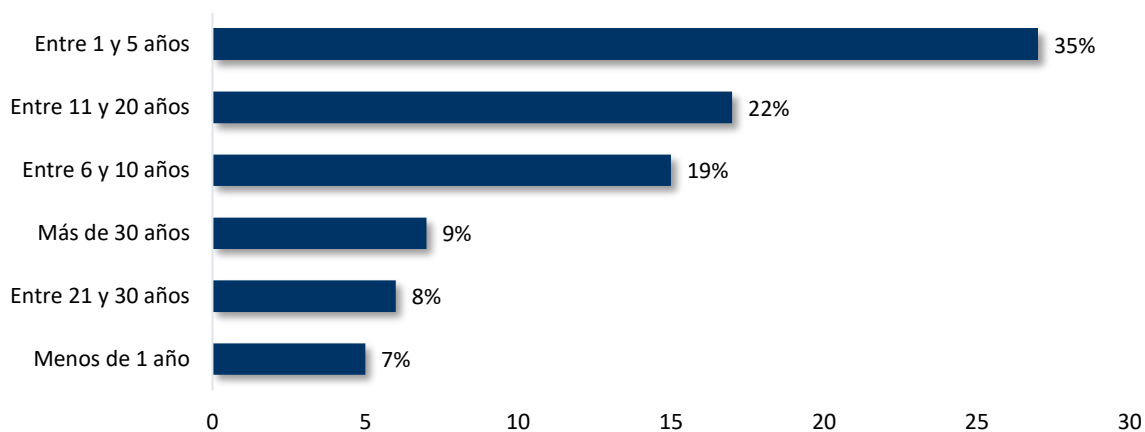
A continuación, se presentan el resultado de la aplicación del cuestionario en el tejido empresarial de Caicedonia. Cabe destacar que la información consignada en este cuestionario fue totalmente anónima, enviada al correo electrónico de los empresarios registrado en la Cámara de Comercio de Sevilla, de los cuales 77 dieron respuesta.

**Gráfica 17** ¿Qué aspecto para usted es el más preocupante frente a los efectos causados por el COVID-19?



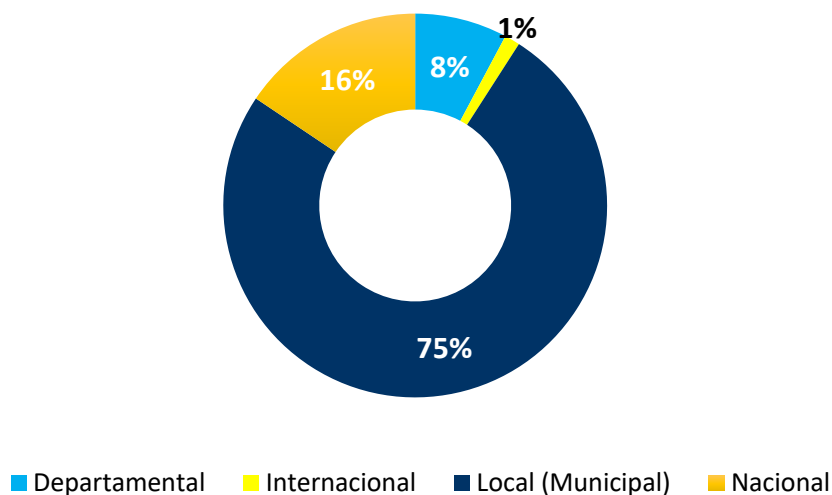
El aspecto que más preocupa al momento de la aplicación de la encuesta a los empresarios del tejido empresarial de Caicedonia es el Económico 68%, seguido de salud 19%, y por último el social con un 13%.

**Gráfica 18 ¿Qué tiempo lleva su empresa en el mercado?**



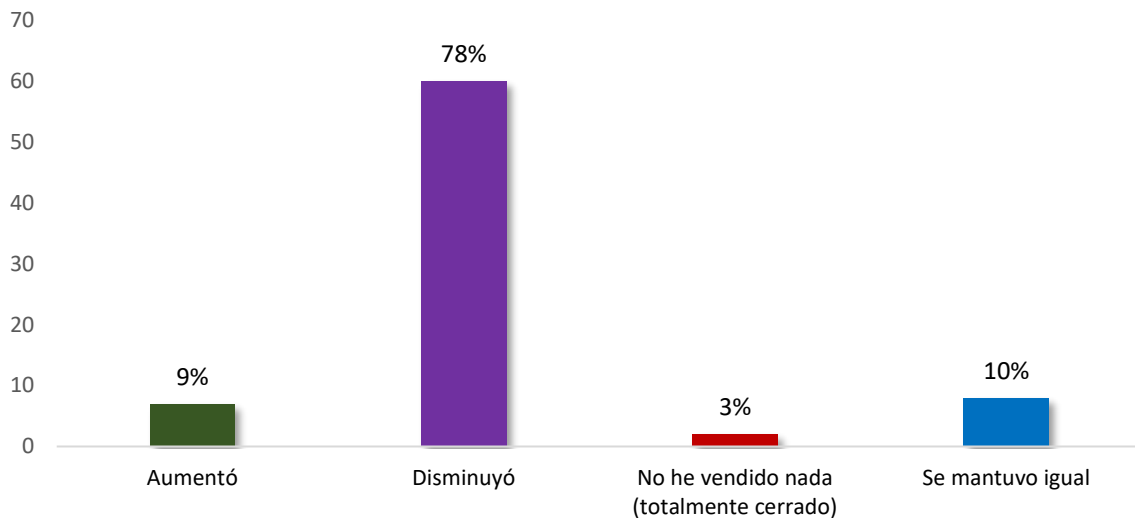
En Caicedonia la mayoría de las empresas presentan una antigüedad mayor de 6 años, en contraste con las empresas menores de 5 años que representan el 42%

**Gráfica 19 ¿Hacia qué mercados se dirige la venta de sus productos y/o servicios?**



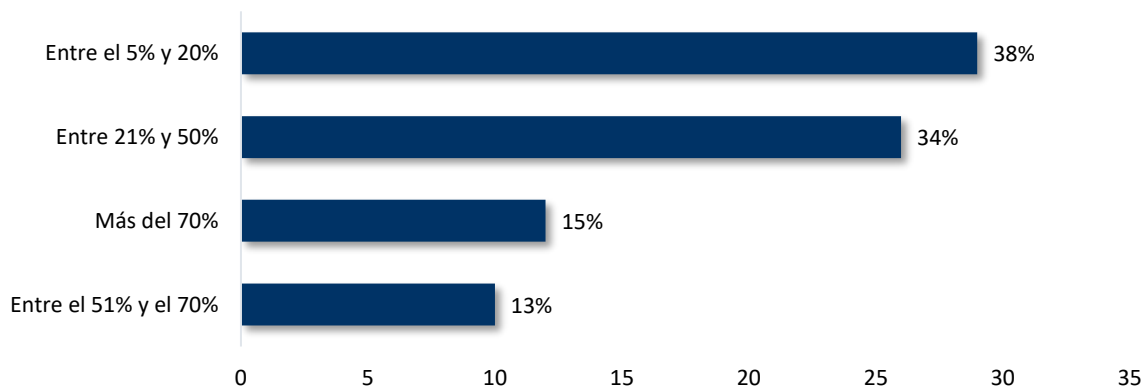
La mayor parte de las empresas dirige sus esfuerzos en ventas al mercado local (75%), seguido del mercado Nacional (16%), Departamental (8%) e Internacional (1%).

**Gráfica 20 ¿De qué manera la pandemia COVID 19 ha afectado el comportamiento de sus ventas?**



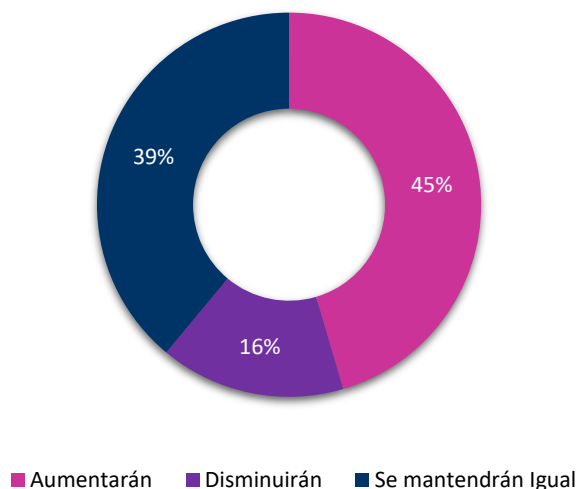
Para el 78% de los encuestados el nivel de ventas han disminuido, el 10% no percibe variaciones en ventas, el 9% ha experimentado aumentos en sus ventas y un 3% no ha logrado vender nada.

**Gráfica 21 ¿En qué porcentaje (%) considera que disminuyeron sus ventas?**



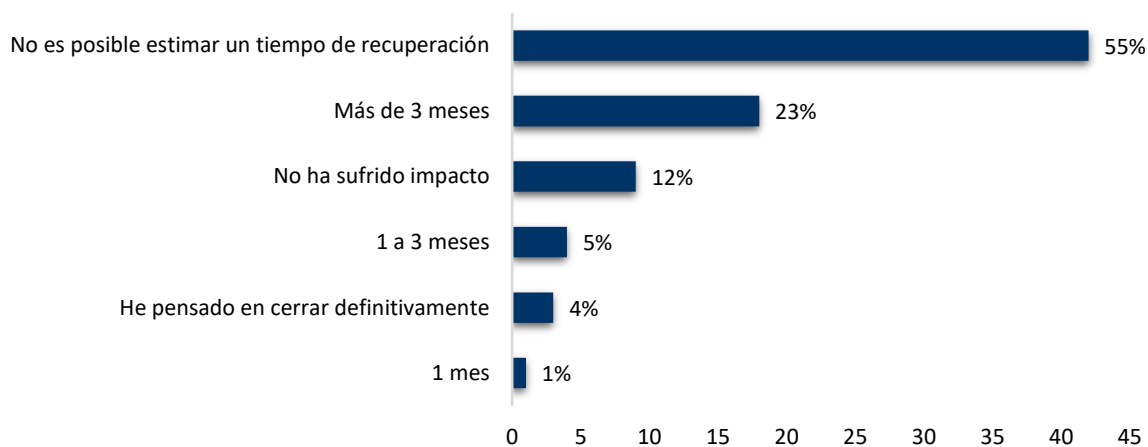
Cerca del 38% de los encuestados manifiestan que sus ventas disminuyeron entre el 5% y el 20%, el 34% considera que su disminución fue entre el 21% y el 50%, lo que corresponden en sumatoria al 72%, asimismo, el 28% manifiesta que su reducción en ventas fue más de 51%.

**Gráfica 22 ¿Considera usted que sus ventas en los próximos meses...?**



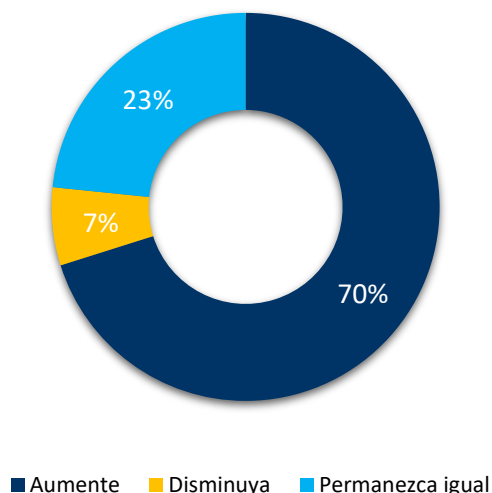
Las expectativas de los empresarios encuestados respecto de las ventas se encuentran entre optimista y prudente, pues el 45% considera que las ventas aumentarán, el 39% que se mantendrán igual y el 16% piensan que tal vez disminuirán.

**Gráfica 23 ¿En cuánto tiempo cree que su empresa se recuperará del impacto de la pandemia COVID-19?**



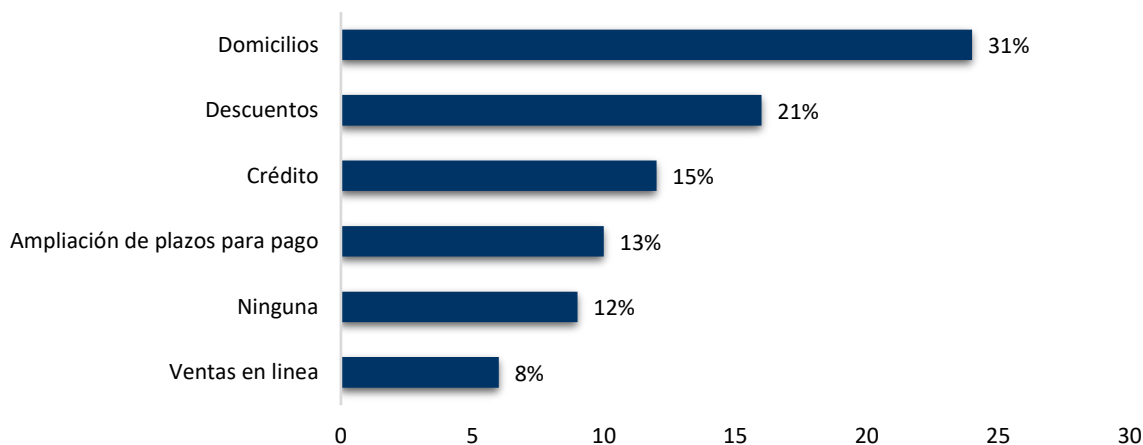
El 55% de los empresarios del tejido empresarial de Caicedonia encuestados consideran que "No es posible estimar un tiempo de recuperación", el 23% indica que es posible su recuperación en más de 3 meses, el 6% entre 1 y 3 meses, el 4% ha pensado en cerrar definitivamente, y el 1% considera que se puede recuperar en 1 mes

**Gráfica 24 En el mediano plazo, espera que su margen de ganancia...**



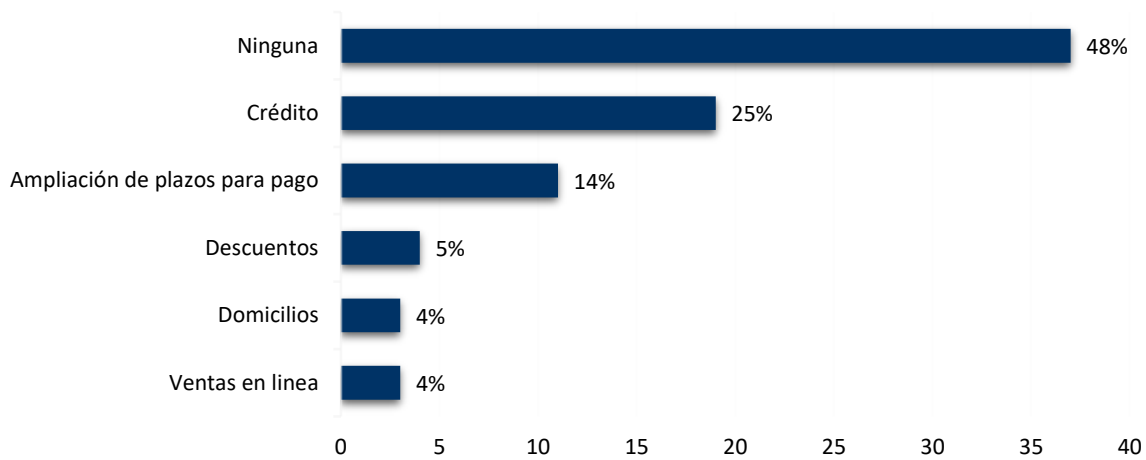
Un porcentaje considerable (70%) de los empresarios coincide en señalar que el margen de ganancia puede aumentar en el futuro, el 23% considera que permanecerá igual y el 7% se mantiene pesimista.

**Gráfica 25 ¿Cuál de las siguientes facilidades ha suministrado a sus clientes para acceder a sus productos?**



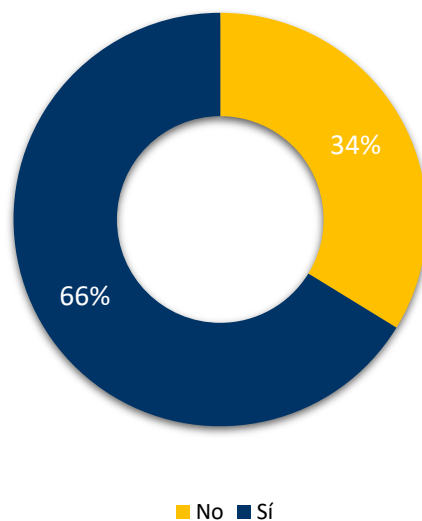
El comportamiento de oferta y demanda en la situación de pandemia lleva a considerar desde la perspectiva del empresario la flexibilización de los compromisos de intercambio. Se puede apreciar que el 31% de los empresarios optó por brindar domicilios, el 21% descuentos, el 15% créditos, el 13% ampliación de plazos de pago, el 8% ventas en línea, y el 12% no brindó ninguna facilidad.

**Gráfica 26 ¿Cuál de las siguientes facilidades le han suministrado sus proveedores para acceder a sus productos?**



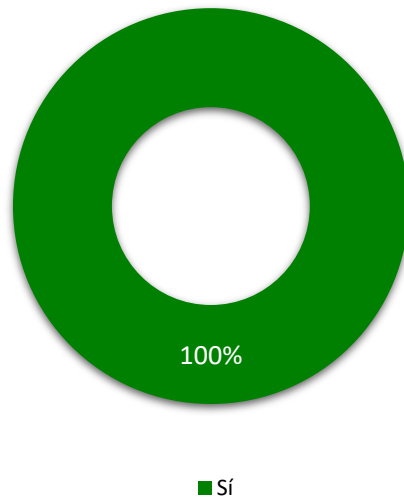
El 48% de los empresarios encuestados manifiesta no haber recibido ningún tipo de apoyo por parte de sus proveedores, el 25% han recibido créditos, el 14% ampliación de plazos para pagos, el 5% descuentos, el 4% domicilios y el 4% ventas en línea.

**Gráfica 27 ¿Considera usted que debe reestructurar su modelo de negocio para mantenerse en el mercado?**



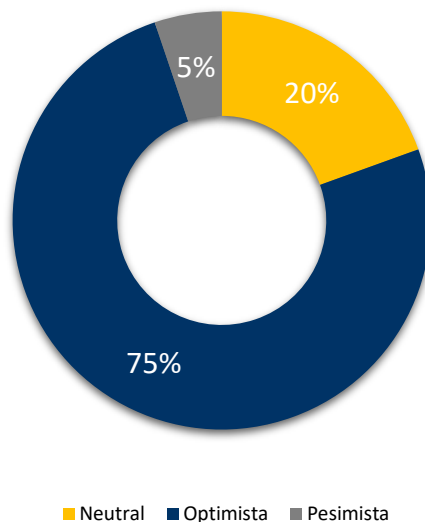
Reestructurar el modelo de negocio constituye una estrategia de adaptación frente a la situación de pandemia y desafíos del entorno. Respecto a esta estrategia el 66% de los empresarios considera debe reestructura el modelo de negocio, frente a un 34% que lo considera innecesario.

**Gráfica 28 ¿Su empresa cuenta con protocolos de bioseguridad?**



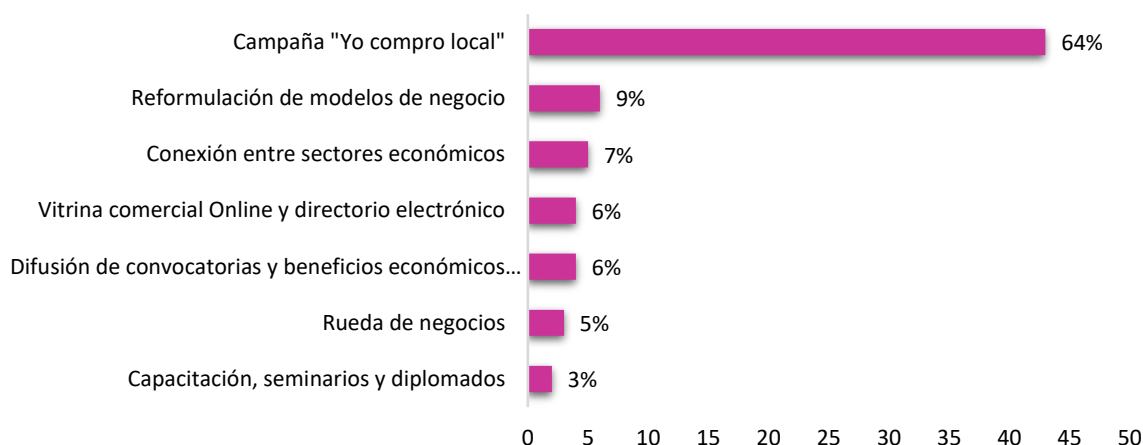
El 100% de los empresarios de Caicedonia encuestados cuenta con protocolos de bioseguridad.

**Gráfica 29 Su percepción de futuro es:**



La percepción de futuro más fuerte de los empresarios encuestados del tejido empresarial de Caicedonia es optimista 75%, el 20% es neutral y el 5% es pesimista.

**Gráfica 30 De los siguientes ¿Cuál cree usted que facilita en mayor medida la recuperación económica de su empresa ?**



Frente a las acciones estratégicas implementadas por las cámaras de comercio que facilitan la recuperación económica de las empresa, aquellas tienen una mayor percepción positiva por parte de los empresarios de Caicedonia son: Campaña "yo compro local" (64%), Reformulación de modelos de negocio (9%), Conexión entre sectores económicos (7%), Vitrina comercial Online y directorio electrónico (6%), Difusión de convocatorias y beneficios económicos expedidos por el Gobierno (6%), Rueda de negocios (5%) y Capacitación, seminarios y diplomados (3%).

**Tabla 4 Resumen de tendencias por factores clave tejido empresarial Caicedonia.**

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>
Efectos del Covid-19	Económico
Tiempo en el mercado	+ de 6 años
Ventas dirigidas el mercado	Local
Comportamiento de las ventas en el marco de la pandemia	Disminuyó
% de disminución de las ventas	Entre el 5% y el 50%
Las ventas tienden a:	Igual o aumentar
Tiempo de recuperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>No es posible estimar un tiempo de recuperación.</li> <li>Más de 3 meses</li> </ul>
Se espera que el margen de ganancia:	Aumente
Las facilidades para los clientes están dadas por:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domicilios</li> <li>Descuentos</li> <li>Crédito</li> <li>Ampliación de plazos de pago</li> </ul>
Las facilidades dadas por los proveedores son:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> <li>Créditos</li> </ul>
Reestructurar el negocio	Si

Uso de protocolos de bioseguridad	Si
Percepción de futuro	Optimista
Mejores estrategias para la recuperación económica desde el apoyo de la cámara de comercio y la alcaldía de Sevilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña "Yo compro local"</li> <li>• Reformulación de modelos de negocio</li> <li>• Conexión entre otros sectores económicos</li> <li>• Vitrina comercial Online y directorio electrónico</li> <li>• Ruedas de negocios</li> <li>• Capacitaciones, seminarios y diplomados</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## **Análisis FODA**

Luego de realizar una vigilancia estratégica del entorno y un diagnóstico interno del tejido empresarial de las empresas de Sevilla y Caicedonia, se seleccionaron como determinantes las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### **Fortalezas**

- La mayor parte de las empresas del tejido empresarial tienen una buena cultura de atención al cliente
- Facilidad de acceso a materias primas no especializadas en la región y regiones aledañas
- Acceso a la formación y transferencia del conocimiento de universidades e instituciones educativas de la región
- Cercanía con el puerto internacional de Buenaventura y principales ciudades del país.
- Empresas con fuerte estructura familiar vinculada a la producción

### **Oportunidad**

- Mayor enfoque en la transformación digital por parte de las empresas en el 2019 (63.5%), comparado con el 2017 (58.4%).
- Acceso a nuevos mercados mediante formas de comercialización Online y Offline.
- Desafíos de sostenibilidad (Gestión adaptativa, protección ambiental, biodiversidad, servicios del ecosistema, cambio climático, economía circular)
- Innovación en modelos de negocios con propuestas de valor diferenciadas que contienen un mayor acople con las necesidades/deseos/expectativas de los clientes.
- Alianzas con empresas del sector u otros sectores comerciales que ofrecen productos o servicios similares y/o complementarios, o requieren servicios especializados.

## Debilidades

- Rezado en la implementación de tecnologías aplicadas a los procesos de negocio
- Bajo desempeño competitivo a nivel regional, nacional e internacional
- Baja capacidad de gestión para el cumplimiento de objetivos de crecimiento y desarrollo, y manejo eficiente del talento humano, recursos financieros y tecnológicos.
- Baja articulación y encadenamiento productivo con otras empresas y organizaciones.
- Bajo nivel de capital de trabajo y dificultad para acceder a créditos

## Amenazas

- Crecimiento constante anual de la tasa de desempleo desde el 2015 (8.9%) hasta el 2019 (10.5).
- Aceleración del número de casos de personas infectadas por Covid-19 en el municipio y el departamento.
- Reducción de la demanda de productos y servicios a nivel nacional, regional y local por medidas de distanciamiento social
- Incremento de los gastos de producción por mayores requisitos de funcionamiento y protocolos de bioseguridad
- Aumento de los niveles de exigencia de calidad en productos y servicios por parte de los consumidores

Para facilitar la calificación de cada uno de los elementos del F,O,D,A se utilizó la siguiente escala cualitativa asignando valor cuantitativo así:

### Oportunidades y Amenazas

IMPORTANCIA		PROBABILIDAD	
Nada importante	1	Muy improbable	1
Poco importante	2	Improbable	2
Más o menos importante	3	Tan probable como improbable	3
Importante	4	Probable	4
Muy importante	5	Muy probable	5

### Fortalezas y Debilidades

IMPORTANCIA		SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO	
Nada importante	1	Muy débil	1
Poco importante	2	Débil	2
Más o menos importante	3	Circunstancial	3
Importante	4	Fuerte	4
Muy importante	5	Muy fuerte	5

Obtenemos su calificación multiplicando los dos valores determinados según sea el caso, esto permite determinar la valía de cada uno de los elementos y estima el manejo estratégico de los mismos, los cuales se muestran en la gráfica 32 situación estratégica estimada .

**Tabla 5 Fortalezas Tejido empresarial Sevilla/Caicedonia**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Imp</b>	<b>Sol</b>	<b>Res</b>	<b>M</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
F1	La mayor parte de las empresas del tejido empresarial tienen una buena cultura de atención al cliente	5	4	20	21	EXCELENTE
F2	Facilidad de acceso a materias primas no especializadas en la región y regiones aledañas	5	4	20		EXCELENTE
F3	Acceso a la formación y transferencia del conocimiento de universidades e instituciones educativas de la región	5	4	20		EXCELENTE
F4	Cercanía con el puerto internacional de buenaventura y principales ciudades del país.	5	4	20		EXCELENTE
F5	Empresas con fuerte estructura familiar vinculada a la producción	5	5	25		EXCELENTE

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6 Debilidades Tejido empresarial Sevilla/Caicedonia**

	<b>Debilidades</b>	<b>Imp</b>	<b>Sol</b>	<b>Res</b>	<b>M</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
D1	Rezado en la implementación de tecnologías aplicadas a los procesos de negocio	4	4	16	15	GRAVES
D2	Bajo desempeño competitivo a nivel regional, nacional e internacional	4	2	8		MODERADAS
D3	Baja capacidad de gestión para el cumplimiento de objetivos de crecimiento y desarrollo, y manejo eficiente del talento humano, recursos financieros y tecnológicos.	5	4	20		GRAVES
D4	Baja articulación y encadenamiento productivo con otras empresas y organizaciones.	5	2	10		MODERADAS
D5	Bajo nivel de capital de trabajo y dificultad para acceder a créditos	5	4	20		GRAVES

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7 Oportunidades Tejido empresarial Sevilla/Caicedonia**

	<b>Oportunidad</b>	<b>Imp</b>	<b>Pro</b>	<b>Res</b>	<b>M</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
O1	Mayor enfoque en la transformación digital por parte de las empresas en el 2019 (63.5%), comparado con el 2017 (58.4%).	5	5	25	20	EXCELENTE
O2	Acceso a nuevos mercados mediante formas de comercialización Online y Offline.	5	4	20		EXCELENTE
O3	Desafíos de sostenibilidad (Gestión adaptativa, protección ambiental, biodiversidad, servicios del ecosistema, cambio climático, economía circular)	5	4	20		EXCELENTE
O4	Innovación en modelos de negocios con propuestas de valor diferenciadas que contienen un mayor acople con las necesidades/deseos/expectativas de los clientes.	4	4	16		EXCELENTE
O5	Alianzas con empresas del sector u otros sectores comerciales que ofrecen productos o servicios similares y/o complementarios, o requieren servicios especializados.	5	4	20		EXCELENTE

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8 Amenazas Tejido empresarial Sevilla/Caicedonia**

	<b>Amenazas</b>	<b>Imp</b>	<b>Pro</b>	<b>Res</b>	<b>M</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
A1	Crecimiento constante anual de la tasa de desempleo desde el 2015 (8.9%) hasta el 2019 (10.5).	4	4	16	19	GRAVES
A2	Aceleración del número de casos de personas infectadas por Covid-19 en el municipio y el departamento.	2	5	10		MODERADAS
A3	Reducción de la demanda de productos y servicios a nivel nacional, regional y local por medidas de distanciamiento social	5	5	25		GRAVES
A4	Incremento de los gastos de producción por mayores requisitos de funcionamiento y protocolos de bioseguridad	5	4	20		GRAVES
A5	Aumento de los niveles de exigencia de calidad en productos y servicios por parte de los consumidores	5	5	25		GRAVES

Fuente: elaboración propia.

### **Factores clave de éxito del tejido empresarial de los municipios de Sevilla y Caicedonia.**

A continuación, en la tabla 9 se muestran los Factores Clave de Éxito para el tejido empresarial de los municipios de Sevilla y Caicedonia, resultado de los apartados anteriores de este documento, con el fin de elaborar un marco de referencia para la construcción de los escenarios futuros.

**Tabla 9 Factores Clave de Éxito del Tejido empresarial Sevilla/Caicedonia**

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1AcFB	<b>Acceso y calidad de los factores básicos</b>	Facilidad para acceder a bienes básicos (commodities) y/o mano de obra no especializada o semi especializada, cada una de ellas de calidad.
2AtSA	<b>Atención y servicio al cliente</b>	Implementación de estrategias de relación con el cliente, cultura del servicio y mejora continua de los sistemas y procesos para la preventa, venta y postventa de productos y servicios.
3CaOPS	<b>Calidad de la oferta de productos/servicios</b>	Cumplimiento de estándares, funcionalidad y generación de valor de los productos y servicios que logran satisfacer necesidades, deseos y expectativas de los clientes/usuarios.
4AcEF	<b>Acceso y calidad de los factores especializados</b>	Facilidad para acceder a bienes especializados, alta tecnología y/o conocimiento experto, todos ellos de calidad.
5CamTI	<b>Cambio tecnológico e innovación</b>	Conocimiento aplicado en la transformación de las formas actuales de producción, marketing, gestión, organización y/o desarrollo de nuevos productos y servicios.
6CapGE	<b>Capacidad de gestión de los empresarios</b>	Conjunto de conocimientos, experiencias, y actitudes para la administración de la empresa de tal manera que logre cumplir los objetivos con eficiencia y de manera sostenible.
7ConMe	<b>Conocimiento del mercado</b>	Conocimiento de los clientes (características y comportamiento), proveedores, competidores (directos/indirectos) y dinámicas generadas por la oferta y demanda de los productos y servicios similares y/o sustitutos de la empresa.
8DeSCx	<b>Desarrollo de sectores conexos y de apoyo</b>	Madurez de las empresas que desarrollan estrategias conjuntas para coordinar o compartir actividades de la cadena del valor con

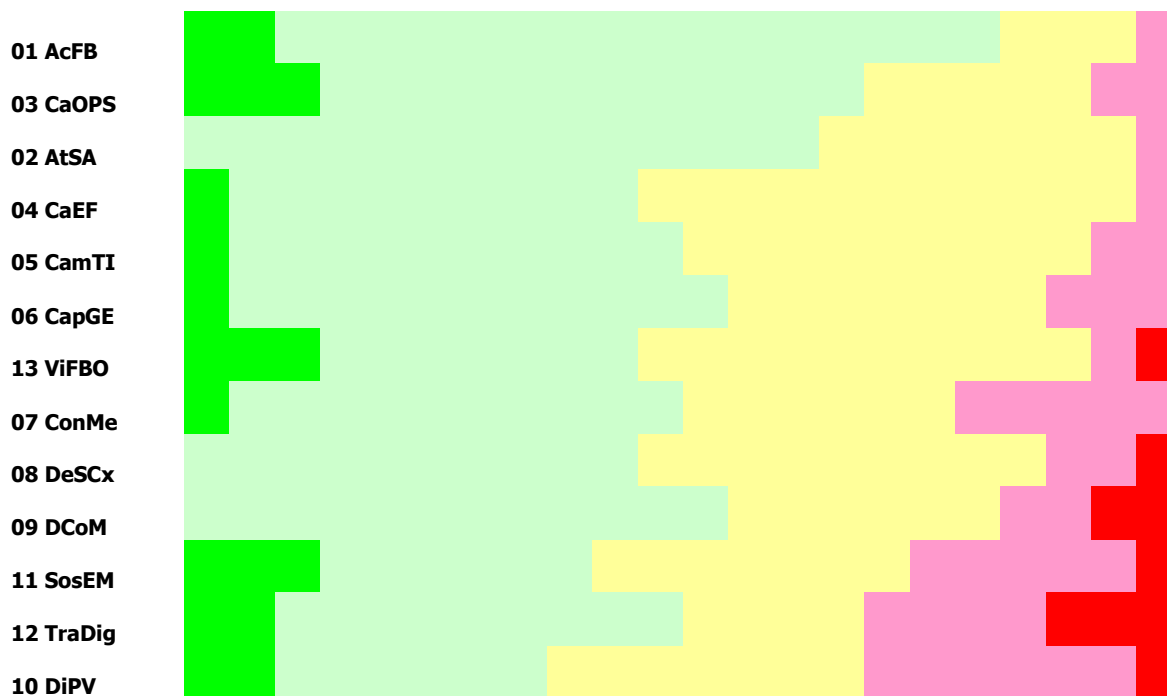
		sus competidores y/o empresas con productos que son complementarios.
9DCoM	<b>Desempeño competitivo</b>	Capacidad para lograr rentabilidad frente a otros competidores en el mercado, de manera sistemática, sistémica y sostenible.
10DiPV	<b>Diferenciación de las propuestas de valor</b>	Capacidad de diferenciación frente a la competencia en términos de generación de valor para el cliente, en factores como: calidad, diseño, precio, servicio, rapidez, etc.
11SosEM	<b>Sostenibilidad empresarial</b>	Capacidad de llevar a cabo la misión y la visión de la empresa logrando un equilibrio entre la búsqueda de beneficios económicos (rentabilidad), la satisfacción social y la protección ambiental en el corto, mediano y largo plazo.
12TraDig	<b>Transformación digital</b>	Implementación de tecnología en especial de las TICs en los procesos, procedimientos y actividades de la empresa.
13ViFBO	<b>Visión de futuro y búsqueda de oportunidades</b>	Forma proactiva de actuar en el presente de manera que se logren aprovechar las oportunidades.

Fuente: elaboración propia.

Con los anteriores FCE es posible la aplicación de la técnica Ábaco de Regnier, a continuación, se muestran los resultados:

Mediante una encuesta online se preguntó a 18 representantes de los empresarios y 4 expertos académicos sobre la percepción presente/futura de las 13 factoras clave de éxito del tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia con el objetivo de identificar la tendencia positiva o negativa de cada una de ellas.

**Gráfica 31 Ábaco de la percepción del presente**



Fuente: elaboración propia.

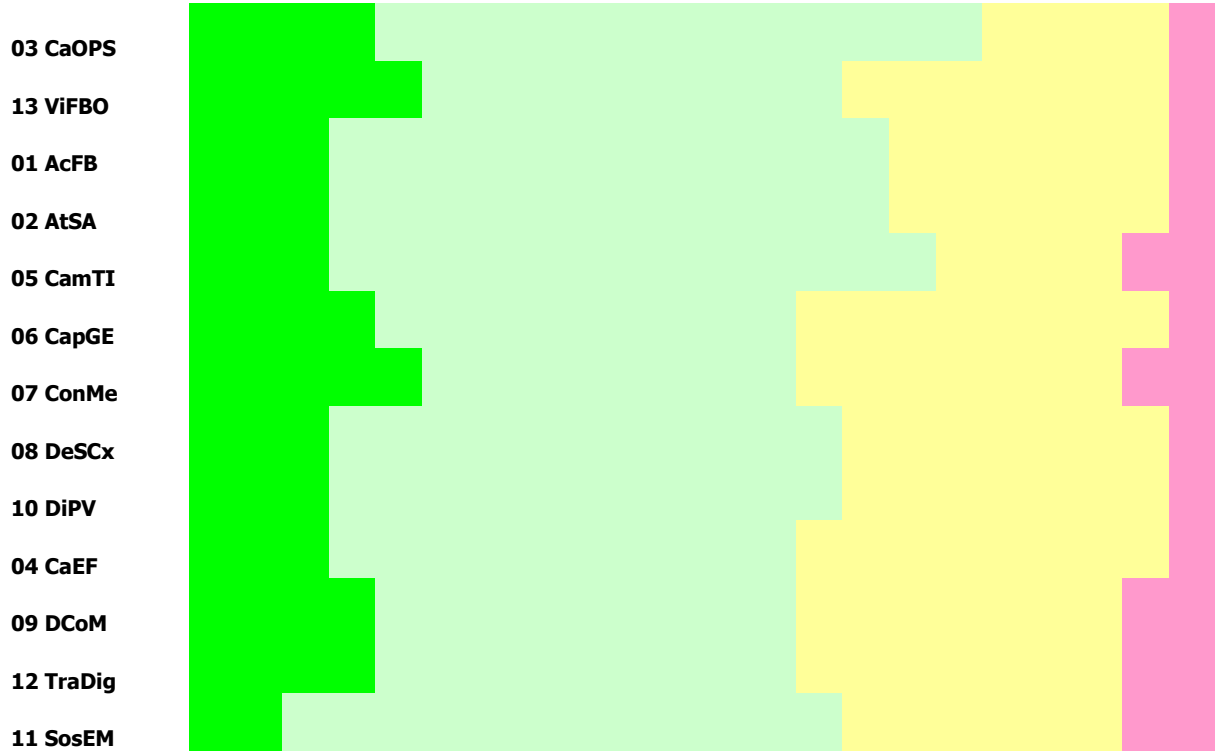
Los actores y expertos encuestados presentan una percepción de la situación actual del sistema de variables Favorable o Positivamente, entre estas, las más Favorables son en su orden:

- 1AcFB Acceso y calidad de los factores básicos
- 3CaOPS Calidad de la oferta de productos/servicios
- 2AtSA Atención y servicio al cliente
- 4AcEF Acceso y calidad de los factores especializados
- 5CamTI Cambio tecnológico e innovación

En cuanto a los factores Desfavorables son en su orden:

- 10DiPV Diferenciación de las propuestas de valor
- 12TraDig Transformación digital
- 11SosEM Sostenibilidad empresarial
- 9DCoM Desempeño competitivo
- 8DeSCx Desarrollo de sectores conexos y de apoyo

**Gráfica 32 Ábaco de la percepción del futuro**



Fuente: elaboración propia.

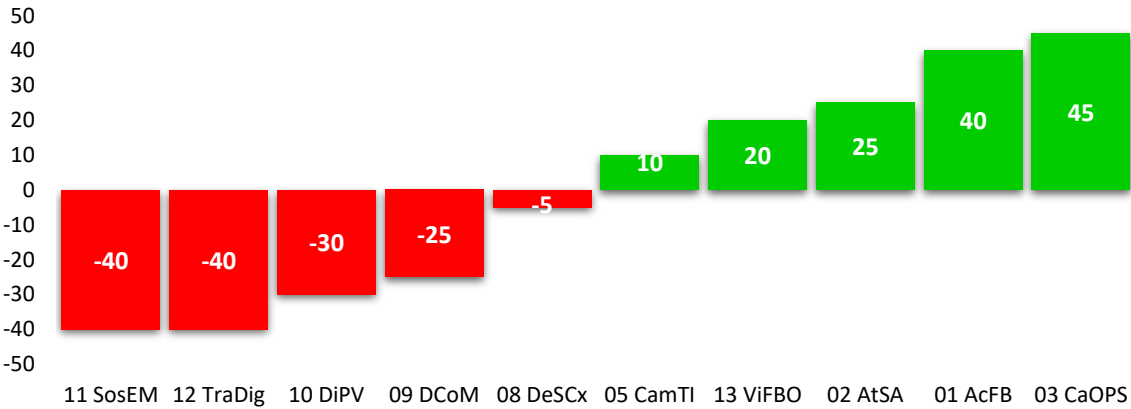
Para el futuro, la percepción de los actores encuestados tiende a ser muy favorable, muy positiva, lo que indica que el futuro se ve con optimismo. Los factores más Favorables en su orden son:

- 3CaOPS      Calidad de la oferta de productos/servicios
- 13ViFBO    Visión de futuro y búsqueda de oportunidades
- 1AcFB      Acceso y calidad de los factores básicos
- 2AtSA      Atención y servicio al cliente
- 5CamTI     Cambio tecnológico e innovación

En cuanto a los factores Desfavorables son en su orden:

- 11SosEM    Sostenibilidad empresarial
- 12TraDig    Transformación digital
- 9DCoM     Desempeño competitivo
- 4AcEF      Acceso y calidad de los factores especializados
- 10DiPV     Diferenciación de las propuestas de valor

**Gráfica 33 Extrapolación presente/futuro**



Fuente: elaboración propia.

Frente a la extrapolación de tendencias negativas y positivas según los ábacos de Regnier tanto del presente como del futuro, constituyen los escenarios más probables, de esta manera las variables con la mayor percepción positiva (tendencia pesada positiva) son en su orden:

- 3CaOPS      Calidad de la oferta de productos/servicios,
- 1AcFB      Acceso y calidad de los factores básicos,
- 2AtSA      Atención y servicio al cliente,
- 13ViFBO    Visión de futuro y búsqueda de oportunidades,
- 5CamTI     Cambio tecnológico e innovación.

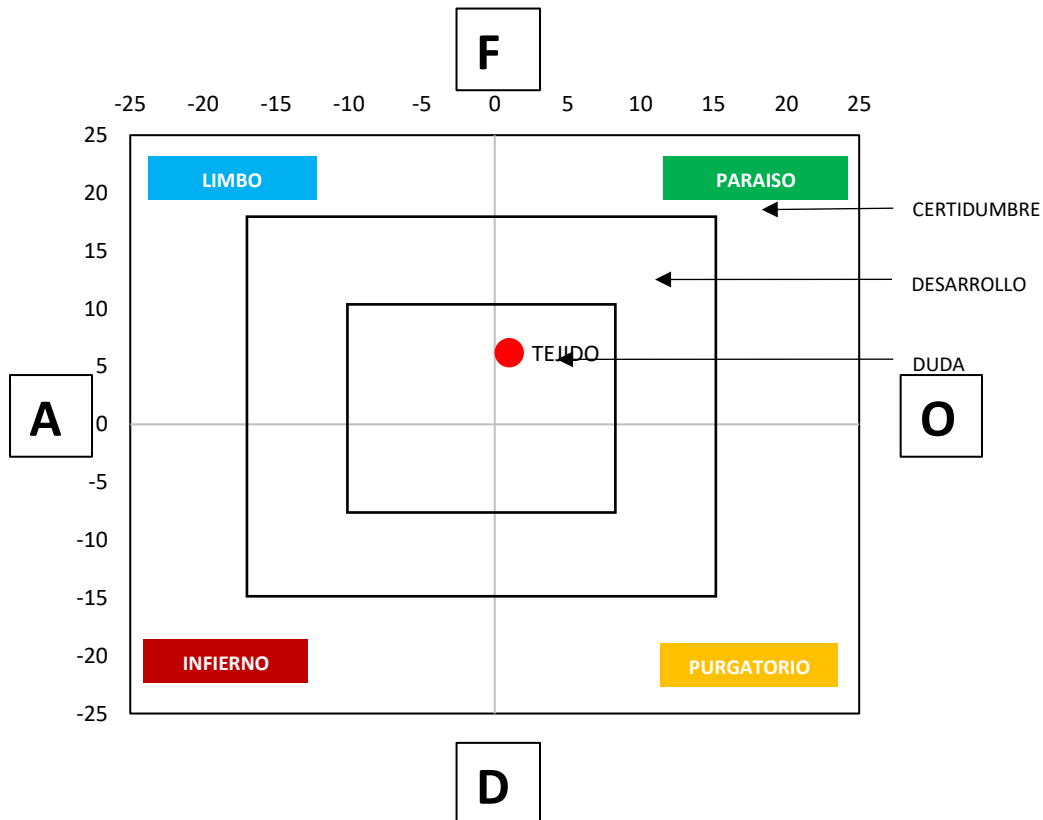
De igual forma, las variables con percepción más negativa (tendencias pesadas negativas) son en su orden:

- 11SosEM Sostenibilidad empresarial
- 12TraDig Transformación digital
- 10DiPV Diferenciación de las propuestas de valor
- 9DCoM Desempeño competitivo
- 8DeSCx Desarrollo de sectores conexos y de apoyo

### La situación futura con base en el FODA

Tomando en cuenta los datos de la calificación del F,O,D,A , cantidad , impacto y ponderación de todos los factores, es posible situar a la organización y o su propósito en algunas de las siguientes situaciones LIMBO, PARAISO, INFIERNO, O PURGATORIO, precisando su ubicación en algunas de las zonas: Duda, Desarrollo y/o Certidumbre.

**Gráfica 34 Situación estratégica estimada**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos sugieren que el tejido empresarial de los municipios de Sevilla y Caicedonia se encuentran en la situación de Paraíso acercándose a la situación de Limbo,

por lo cual se interpreta que tiene oportunidades y fortalezas para aprovecharlas exitosamente, pero que estas, lo pueden cegar o no son suficientes frente a las amenazas. Asimismo, al estar en la zona de duda, cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica, igualmente el tejido empresarial puede decidir y actuar rápidamente para modificar su posición actual.

Por otra parte, comparando estos resultados con la extrapolación presente/ futuro de las variables clave es posible identificar una tendencia muy positiva respecto de la Calidad de la oferta de productos/servicios vs una tendencia muy negativa relacionada con la Sostenibilidad empresarial, dos factores claves determinantes del destino del tejido empresarial de los municipios de Sevilla y Caicedonia.

### **Escenarios previstos.**

Se elaboraron los siguientes escenarios, desde un enfoque optimista, tendencial, pesimista y apuesta.

#### **Escenario Optimista.**

El tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia logran aprovechar todas las oportunidades que les ofrece su entorno. Continúan con un alto acceso y calidad de los factores básicos y excelente atención y servicio al cliente. Asimismo invierten en la implementación de tecnología y alto grado de transformación tecnológica, esto sumado a las iniciativas en torno a la sostenibilidad de su territorio, la mejora continua e innovación de sus propuestas de valor y la fuerte conexión entre los distintos sectores y encadenamientos con una visión colectiva de futuro, logran elevar la competitividad de sus empresas, lo cual les permite ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales y contrarrestar las amenazas, así como el fuerte impacto generado por la pandemia COVID-19.

#### **Escenario Tendencial**

El tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia se dirigen a una situación de incertidumbre cegados por ventajas comparativas y algunas fortalezas que les permiten lograr oportunidades, en tanto que sus debilidades aumentan y los riesgos son cada vez más probables que ocurran. Asimismo, existe un dilema entre la calidad de la oferta de productos/ servicios y la sostenibilidad empresarial, puesto que no se encuentra un camino conciliador, están divididos entre la búsqueda de rentabilidad versus la satisfacción social y la sustentabilidad ambiental, aprendizaje que deja los impactos de la pandemia COVID 19 frente a la ausencia de previsión y visión, por su parte realizan grandes esfuerzos individuales insuficientes para mejorar la competitividad de los distintos sectores, dejando pasar las oportunidades por la incapacidad para aprovecharlas.

## **Escenario Pesimista**

Las empresas del tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia han caído en estado estratégico de Limbo, no logran aprovechar las oportunidades y son más las amenazas que los asechan, lentamente han intentado recuperarse de los impactos la pandemia COVID 19 de manera individual. Poco se percibe una visión de futuro como colectivo en búsqueda de oportunidades. Las fortalezas con las que contaba, como el acceso a la calidad de los factores o un buen servicio son insipientes para competir con otros tejidos empresariales que cuentan con propuestas de valor diferenciadas, además de la aplicación de tecnologías a sus procesos de gestión, de servicios, de comercialización entre otros, que opacan la oferta local. Por otra parte, es cada vez más desafiante lograr un equilibrio entre el uso adecuado de los recursos naturales, la satisfacción de la comunidad y el logro de ganancias para las empresas, por tanto, se ha vuelto muy poco atractivo continuar con la actividad empresarial, muchas empresas cierran, otras más se crean, pero no sobreviven por mucho tiempo. Solo algunas empresas de grandes inversionistas continúan teniendo una buena rentabilidad.

## **Escenario apuesta**

El tejido empresarial de Sevilla y Caicedonia logran superar las debilidades que les impiden alcanzar las oportunidades, de tal manera que muestran cada vez más fortalezas y ventajas competitivas. Los impactos generados por la pandemia COVID 19 fueron superados. Han apostado por una visión colectiva en la que reconocen que las ventajas comparativas con las que cuentan, como el acceso y calidad de los factores básicos y la atención y el servicio al cliente son insipientes, por lo tanto, han desarrollado fuertes alianzas, redes y clústeres entre los sectores conexos, gobierno y academia consiguiendo una alta diferenciación de sus propuestas de valor con base en el cambio tecnológico, transforma digital e innovación que les permite ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales y contrarrestar las amenazas. Finalmente, se acercan a un equilibrio entre la generación de rentabilidad, el desarrollo y el cuidado ambiental de su territorio, un buen inicio para la sostenibilidad empresarial.

## **Matriz de evaluación de intensidad de impactos entre factores internos y externos**

Con los factores del FODA se realizó una matriz donde se asignaron intensidades de impactos internos y externos. Se otorgó un valor numérico de 0-3 (0= sin impacto; 1= impacto débil; 2= impacto medio; 3= impacto fuerte) para establecer la intensidad del impacto.

La ampliación del análisis FODA, conforme a sus resultados, posibilita la planeación de cuatro tipos de enfoques estratégicos:

**Tabla 10 Descripción del enfoque estratégico**

<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Ofensivo	Se recomienda utilizar las fortalezas para aprovechar o encontrar oportunidades.
Defensivo	Se recomienda prepararse y disminuir el impacto de las amenazas utilizando las fortalezas
Adaptativo	Se recomienda prever y reducir las debilidades para aprovechar las oportunidades
Supervivencia	Se recomienda eliminar y/o reducir las debilidades para enfrentar las amenazas.

Fuente: elaboración propia.

Los retos estratégicos se establecieron de acuerdo con los valores obtenidos de la sumatoria ( $\Sigma$ ) de FO, FA, DO y DA, el resultado de la columna final es la sumatoria de la intensidad de los impactos del renglón de la matriz, mientras que el resultado del último renglón de la matriz es la sumatoria de la intensidad de los impactos de su columna, los valores intermedios son el resultado de la sumatoria de las intensidades de impacto por cuadrante.

**Tabla 11 Matriz de evaluación de la intensidad de impactos entre factores internos y externos**

		<b>OPORTUNIDADES (O)</b>					<b>AMENAZAS (A)</b>					$\Sigma$
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	F1	1	2	1	2	1	0	1	0	0	0	8
	F2	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	5
	F3	2	1	2	2	1	0	0	0	0	0	8
	F4	0	2	1	1	2	0	0	0	0	0	6
	F5	1	1	1	1	2	0	2	0	0	0	8
		54				32	30				3	
<b>DEBILIDADES (D)</b>	D1	3	2	2	2	1	0	2	2	2	0	16
	D2	1	3	3	3	2	2	0	3	0	2	19
	D3	3	2	2	2	3	1	0	2	2	2	19
	D4	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	20
	D5	2	3	1	1	1	1	0	0	1		10

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 11 el mayor valor de la sumatoria está presente en el cuadrante DO, seguido del cuadrante FO, DA y FA. Lo cual implica que los retos estratégicos deben corresponder a acciones adaptativas, que en otras palabras es prever y reducir las debilidades para aprovechar las oportunidades.

### **Retos estratégicos**

Los retos estratégicos son el resultado del análisis de los factores FODA y su multiplicación aplicada a una clasificación, lo cual permite inducir nociones estratégicas para alcanzar el escenario apuesta, estos se presentan a continuación en la tabla 12.

**Tabla 12 Formula de los retos estratégicos**

<b>FORMULA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
D402	Baja articulación y encadenamiento productivo con otras empresas y organizaciones.	Acceso a nuevos mercados mediante formas de comercialización Online y Offline.
D302	Baja capacidad de gestión para el cumplimiento de objetivos de crecimiento y desarrollo, y manejo eficiente del talento humano, recursos financieros y tecnológicos.	Acceso a nuevos mercados mediante formas de comercialización Online y Offline.
D202	Bajo desempeño competitivo a nivel regional, nacional e internacional	Acceso a nuevos mercados mediante formas de comercialización Online y Offline.
D102	Rezado en la implementación de tecnologías aplicadas a los procesos de negocio	Acceso a nuevos mercados mediante formas de comercialización Online y Offline.
D403	Baja articulación y encadenamiento productivo con otras empresas y organizaciones.	Desafíos de sostenibilidad (Gestión adaptativa, protección ambiental, biodiversidad, servicios del ecosistema, cambio climático, economía circular)
D203	Bajo desempeño competitivo a nivel regional, nacional e internacional	Desafíos de sostenibilidad (Gestión adaptativa, protección ambiental, biodiversidad, servicios del ecosistema, cambio climático, economía circular)
D303	Baja capacidad de gestión para el cumplimiento de objetivos de crecimiento y desarrollo, y manejo eficiente del talento humano, recursos financieros y tecnológicos.	Desafíos de sostenibilidad (Gestión adaptativa, protección ambiental, biodiversidad, servicios del ecosistema, cambio climático, economía circular)
D103	Rezado en la implementación de tecnologías aplicadas a los procesos de negocio	Desafíos de sostenibilidad (Gestión adaptativa, protección ambiental, biodiversidad, servicios del ecosistema, cambio climático, economía circular)
D405	Baja articulación y encadenamiento productivo con otras empresas y organizaciones.	Alianzas con empresas del sector u otros sectores comerciales que ofrecen productos o servicios similares y/o complementarios, o requieren servicios especializados.
D205	Bajo desempeño competitivo a nivel regional, nacional e internacional	Alianzas con empresas del sector u otros sectores comerciales que ofrecen productos o servicios similares y/o complementarios, o requieren servicios especializados.
D404	Baja articulación y encadenamiento productivo con otras empresas y organizaciones.	Innovación en modelos de negocios con propuestas de valor diferenciadas que contienen un mayor acople con las necesidades/deseos/expectativas de los clientes.
D305	Baja capacidad de gestión para el cumplimiento de objetivos de crecimiento y desarrollo, y manejo eficiente del talento humano, recursos financieros y tecnológicos.	Alianzas con empresas del sector u otros sectores comerciales que ofrecen productos o servicios similares y/o complementarios, o requieren servicios especializados.
D304	Baja capacidad de gestión para el cumplimiento de objetivos de crecimiento y desarrollo, y manejo eficiente del talento humano, recursos financieros y tecnológicos.	Innovación en modelos de negocios con propuestas de valor diferenciadas que contienen un mayor acople con las necesidades/deseos/expectativas de los clientes.
D204	Bajo desempeño competitivo a nivel regional, nacional e internacional	Innovación en modelos de negocios con propuestas de valor diferenciadas que contienen un mayor acople con las necesidades/deseos/expectativas de los clientes.

D104	Rezado en la implementación de tecnologías aplicadas a los procesos de negocio	Innovación en modelos de negocios con propuestas de valor diferenciadas que contienen un mayor acople con las necesidades/deseos/expectativas de los clientes.
D105	Rezado en la implementación de tecnologías aplicadas a los procesos de negocio	Alianzas con empresas del sector u otros sectores comerciales que ofrecen productos o servicios similares y/o complementarios, o requieren servicios especializados.
D401	Baja articulación y encadenamiento productivo con otras empresas y organizaciones.	Mayor enfoque en la transformación digital por parte de las empresas en el 2019 (63.5%), comparado con el 2017 (58.4%).
D201	Bajo desempeño competitivo a nivel regional, nacional e internacional	Mayor enfoque en la transformación digital por parte de las empresas en el 2019 (63.5%), comparado con el 2017 (58.4%).
D301	Baja capacidad de gestión para el cumplimiento de objetivos de crecimiento y desarrollo, y manejo eficiente del talento humano, recursos financieros y tecnológicos.	Mayor enfoque en la transformación digital por parte de las empresas en el 2019 (63.5%), comparado con el 2017 (58.4%).
D101	Rezado en la implementación de tecnologías aplicadas a los procesos de negocio	Mayor enfoque en la transformación digital por parte de las empresas en el 2019 (63.5%), comparado con el 2017 (58.4%).

Fuente: elaboración propia.

## Objetivos estratégicos (RETOS)

### Competitividad y sostenibilidad

1. Elevar el desempeño competitivo mediante la innovación en modelos de negocios con propuesta de valor diferenciadas
2. Elevar el desempeño competitivo mediante la implementación de procesos y modelos de negocios sostenibles
3. Elevar el desempeño competitivo mediante la implementación de nuevas formas de comercialización online y Offline.
4. Elevar el desempeño competitivo mediante la implementación de tecnología digital empresarial

### Sectores conexos y de apoyo

5. Desarrollar encadenamientos productivos, redes y clústeres que favorezcan la innovación en modelos de negocio con propuestas de valor diferenciadas acordes con las necesidades/deseos/expectativas de los clientes.
6. Crear redes de comercialización en alianza entre empresas y organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales.
7. Desarrollar alianzas estratégicas de carácter tecnológico con otras empresas u organizaciones.
8. Impulsar las alianzas estratégicas para la transformación digital en las empresas
9. Articular planes, programas y proyectos con entidades públicas, académicas y privadas que promuevan la sostenibilidad y desarrollo del territorio.-

### **Implementación de tecnología**

10. Implementar tecnología aplicada a los procesos de innovación y modelos de negocios disruptivos
11. Implementar nuevas tecnologías a los procesos de marketing, logística y comercialización online y offline.
12. Promover la inversión en tecnologías para la transformación digital empresarial
13. Implementar tecnologías sostenibles

### **Capacidades de gestión**

14. Desarrollar capacidades en gestión empresarial para el acceso a nuevos mercados a nivel nacional e internacional (negociación e internacionalización).
15. Desarrollar capacidades en gestión de alianzas estratégicas y redes con empresas del sector u otros sectores productivos, comerciales o de servicios.
16. Desarrollar capacidades en gestión de la innovación y modelos de negocios disruptivos
17. Desarrollar capacidades de gestión adaptativa, investigación, desarrollo e innovación en procesos, productos y servicios sostenibles
18. Desarrollar capacidades de gestión tecnológica y transformación digital

Estos retos estratégicos se dirigen hacia el logro del escenario apuesta, teniendo en cuenta que las acciones estratégicas son adaptativas e implica tener una posición flexible realizando cambios importantes en los comportamientos actuales, entre estos: superar el individualismo, el miedo a la implementación de nuevas tecnologías e innovación, y la búsqueda/aplicación de nuevos aprendizajes en gestión.



<https://camcciosevilla.org.co/>

Sevilla Valle del Cauca-Colombia

Diciembre 2020