

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el departamento de Córdoba**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**María Angélica Díaz Nieto**

**Andrés Mejía Restrepo**

**Vanessa Palomino Quintero**

**Carlos Alberto Salazar Galeano**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Bogotá, julio 2017**

## Resumen ejecutivo

El departamento de Córdoba ubicado en el norte de Colombia, tiene una extensión de 25,020 km<sup>2</sup> y fue creado en el año 1951. Su capital es Montería, la cual está ubicada a 790 km de Bogotá la capital de Colombia. El departamento limita al norte con el mar Caribe y el departamento de Sucre; al oriente con Sucre, Bolívar y Antioquia; al sur con Antioquia; y al occidente con Antioquia y el mar Caribe.

De acuerdo con la división política de Colombia, Córdoba hace parte de la región Caribe pero tiene ciertas ventajas respecto a los otros departamentos de la región. Cuenta con siete subregiones que ofrecen territorios costeros, montañosos y valles, lo que le ofrece gran diversidad y riqueza de recursos naturales. Representó el 1.7% del PIB de Colombia en 2015, principalmente por actividades mineras, en especial la mina de Cerro Matoso; y actividades agrícolas, pero no es considerado como un referente nacional. Comparado con sus departamentos vecinos no tiene mayor participación en el sector de turismo, aunque cuenta con las condiciones geográficas y de clima para tener una oferta atractiva. Adicionalmente, no cuenta con operaciones de comercio, pues carece de un puerto que lograría aumentar no solo el flujo de este, sino las actividades industriales en el departamento.

Lo anterior demuestra que el departamento debe buscar nuevas formas de generación de ingresos que permitan asegurar el bienestar y prosperidad de sus habitantes. Es por esto que el presente documento tiene como objetivo desarrollar el Plan Estratégico para Córdoba, donde se intenta identificar alternativas que permitan mejorar las condiciones sociales y económicas del departamento. Para lograr este objetivo, se toma como base el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2015), el cual se presenta en los siguientes 10 capítulos.

## Abstract

The state of Cordoba located in the north of Colombia, has an extension of 25,020 km<sup>2</sup>, and was created in 1951. Its capital is Montería, which is located at 790 km from Bogotá the capital of Colombia. The state limits to the north with the Caribbean Sea and the state of Sucre; to the east with Sucre, Bolivar and Antioquia; to the south with Antioquia; and to the West with Antioquia and the Caribbean Sea.

According to the political division of Colombia, Cordoba is part of the Caribbean region, but has certain advantages over the other states of the region; it has seven subregions, which offer coastal territories, valleys and mountains, which offers great diversity and rich natural resources. Cordoba represented 1.7% of Colombia's GDP in 2015, mainly for mining activities, for having the Cerro Matoso mine; also agricultural activities, but is not considered as a national benchmark. Compared with its similar states, it has no greater participation in the tourism sector, counting on the geographical and climatic conditions to have an attractive offer; additionally, it does not have trade operations, since it lacks a port, which would increase not only the flow of commerce, but also the industrial activities in the state.

This demonstrates that the state must seek new forms of income generation, to ensure the well-being and prosperity of its inhabitants, so this document aims to develop the strategic plan for the state of Cordoba, seeking to identify alternatives that allow improvement of the social and economic conditions of the state. To achieve this objective, the following document will be based on the sequential model of strategic process D'Alessio (2015), which is presented in the next ten chapters.

## Tabla de contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>6</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>8</b>
<b>El proceso estratégico: una visión general.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I: Situación general de Córdoba .....</b>	<b>14</b>
1.1. Situación general del departamento de Córdoba.....	14
1.2. Conclusiones .....	20
<b>Capítulo II: Visión, misión, valores y código de ética.....</b>	<b>23</b>
2.1. Antecedentes .....	23
2.2. Visión .....	24
2.3. Misión .....	24
2.4. Valores .....	25
2.5. Código de ética.....	26
2.6. Conclusiones .....	27
<b>Capítulo III: Evaluación externa.....</b>	<b>28</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	28
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	28
3.1.2. Potencial nacional.....	30
3.1.3. Principios cardinales.....	34
3.1.4. Influencia del análisis en Córdoba. ....	37
3.2. Análisis competitivo de Colombia .....	37
3.2.1. Condiciones de los factores.....	38
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	39
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	40
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	41

3.2.5. Influencia del análisis en Córdoba. ....	42
3.3. Análisis del entorno PESTE.....	43
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	43
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	45
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	47
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	49
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	50
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	51
3.5. Córdoba y sus competidores.....	51
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	54
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	55
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	56
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	57
3.6. Córdoba y sus referentes.....	58
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	59
3.8. Conclusiones.....	60
<b>Capítulo IV: Evaluación interna.....</b>	<b>64</b>
4.1. Análisis interno AMOFHIT.....	64
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	64
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	65
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	68
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	69
4.1.5. Recursos humanos (H).....	72
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	75

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	76
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	77
4.3. Conclusiones .....	78
<b>Capítulo V: Intereses del departamento de Córdoba y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>80</b>
5.1. Intereses del departamento de Córdoba .....	80
5.2. Potencial del departamento de Córdoba.....	83
5.3. Principios cardinales del departamento de Córdoba .....	86
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales del departamento de Córdoba (MIO).....	88
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	88
5.6. Conclusiones .....	89
<b>Capítulo VI: El proceso estratégico.....</b>	<b>91</b>
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	92
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	96
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	97
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	98
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	100
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	100
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	101
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	101
6.10. Estrategias retenidas y de contingencia.....	101
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	102
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	102
6.13. Conclusiones .....	102
<b>Capítulo VII: Implementación estratégica .....</b>	<b>111</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	111

7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP) .....	111
7.3. Políticas de cada estrategia.....	113
7.4. Estructura organizacional de Córdoba .....	117
7.5. Medio ambiente, ecología, y responsabilidad social.....	118
7.6. Recursos humanos y motivación.....	119
7.7. Gestión del cambio.....	119
7.8. Conclusiones .....	120
<b>Capítulo VIII: Evaluación estratégica .....</b>	<b>121</b>
8.1. Perspectivas de control.....	121
8.1.1. Aprendizaje interno. ....	121
8.1.2. Procesos.....	121
8.1.3. Clientes.....	121
8.1.4. Financiera. ....	121
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>balanced scorecard</i> ) .....	122
8.3. Conclusiones .....	122
<b>Capítulo IX: Competitividad del departamento de Córdoba .....</b>	<b>125</b>
9.1. Análisis competitivo del departamento de Córdoba .....	125
9.2. Identificación de las ventajas competitivas del departamento de Córdoba.....	128
9.3. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de Córdoba.....	130
9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres .....	130
9.5. Conclusiones .....	132
<b>Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>134</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	134
10.2. Conclusiones finales.....	134
10.3. Recomendaciones finales .....	135

10.4. Futuro del departamento de Córdoba.....	136
<b>Referencias.....</b>	<b>139</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Principales departamentos en la generación de PIB Colombia</i> .....	18
Tabla 2.	<i>Matriz de Intereses Nacionales de Colombia (MIN)</i> .....	29
Tabla 3.	<i>Matriz EFE del departamento de Córdoba</i> .....	52
Tabla 4.	<i>Matriz de Perfil (MPC) Competitivo de Córdoba</i> .....	62
Tabla 5.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	63
Tabla 6.	<i>Exportaciones totales. Hacia todos los destinos</i> .....	68
Tabla 7.	<i>Balance general departamento de Córdoba 31 de diciembre 2015</i> .....	73
Tabla 8.	<i>Resultado del ejercicio departamento de Córdoba 31 de diciembre de 2015</i> .....	74
Tabla 9.	<i>Evolución población departamento de Córdoba por Municipio</i> .....	75
Tabla 10.	<i>Investigadores de Córdoba</i> .....	76
Tabla 11.	<i>Temas de investigación en Córdoba</i> .....	77
Tabla 12.	<i>Matriz EFI del departamento de Córdoba</i> .....	79
Tabla 13.	<i>Matriz de intereses departamento de Córdoba</i> .....	90
Tabla 14.	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)</i> .....	93
Tabla 15.	<i>Factores que configuran los ejes de la matriz PEYEA</i> .....	94
Tabla 16.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	104
Tabla 17.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	105
Tabla 18.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	106
Tabla 19.	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	107
Tabla 20.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> .....	108
Tabla 21.	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	109
Tabla 22.	<i>Matriz Estrategias versus Posibilidades Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> ....	110
Tabla 23.	<i>Objetivos de corto plazo departamento de Córdoba</i> .....	114
Tabla 24.	<i>Matriz de recursos asignados a los objetivos de corto plazo</i> .....	115

Tabla 25. <i>Políticas de las estrategias departamento de Córdoba</i> .....	116
Tabla 26. <i>Tablero de control integrado para Córdoba</i> .....	124
Tabla 27. <i>Plan Estratégico Integral para el departamento de Córdoba</i> .....	138



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa del departamento de Córdoba. ....	14
<i>Figura 2.</i> Mapa regiones culturales. ....	15
<i>Figura 3.</i> Pirámide poblacional por rango de edades del departamento de Córdoba. ....	16
<i>Figura 4.</i> Tasa de desempleo departamento de Córdoba y Nacional. ....	17
<i>Figura 5.</i> Puntaje IDC y posición por departamento 2016 .....	20
<i>Figura 6.</i> Proyección de crecimiento de población en Colombia por rango de edades.....	48
<i>Figura 7.</i> Evolución de la incidencia de pobreza en Colombia. ....	49
<i>Figura 8.</i> Cinco fuerzas departamento de Córdoba. ....	53
<i>Figura 9.</i> Organigrama Gobernación de Córdoba. ....	66
<i>Figura 10.</i> Escudo del departamento de Córdoba.....	66
<i>Figura 11.</i> Bandera del departamento de Córdoba .....	66
<i>Figura 12.</i> Imagen de la Gobernación de Córdoba.....	66
<i>Figura 13.</i> Distribución de recursos por sector.....	71
<i>Figura 14.</i> Posición Estratégica y Evaluación de la Acción [PEYEA] .....	95
<i>Figura 15.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	96
<i>Figura 16.</i> Matriz Interna Externa [MIE] .....	97
<i>Figura 17.</i> Matriz de la Gran Estrategia [MGE].....	98
<i>Figura 18.</i> Organigrama propuesto para Gobernación de Córdoba.....	118
<i>Figura 19.</i> Clasificación de los departamentos por etapa de desarrollo .....	127
<i>Figura 20.</i> Análisis del diamante competitivo de Córdoba .....	128
<i>Figura 21.</i> Situación actual del departamento de Córdoba.....	137
<i>Figura 22.</i> Situación futura deseada del departamento de Córdoba .....	137

## El proceso estratégico: una visión general

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

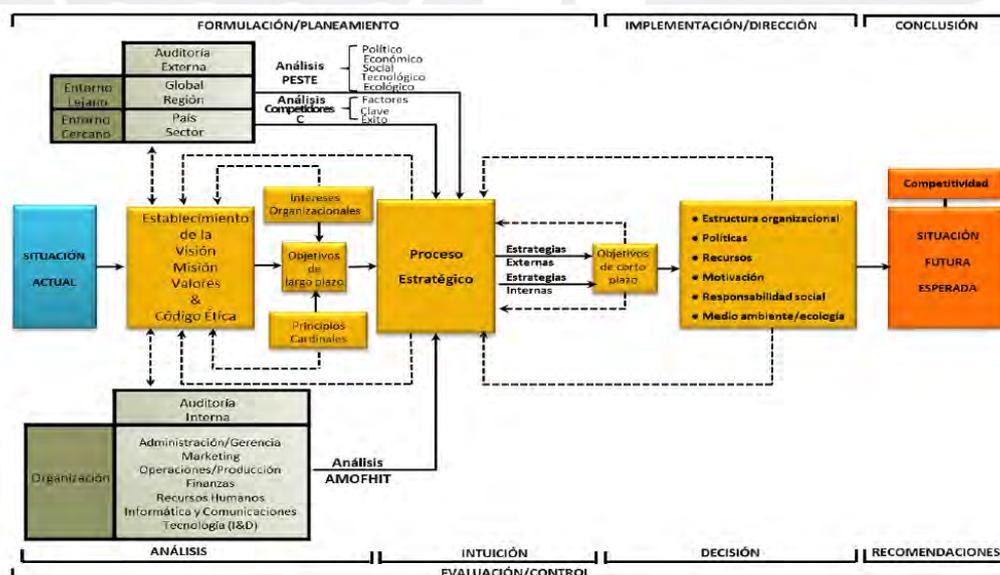


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

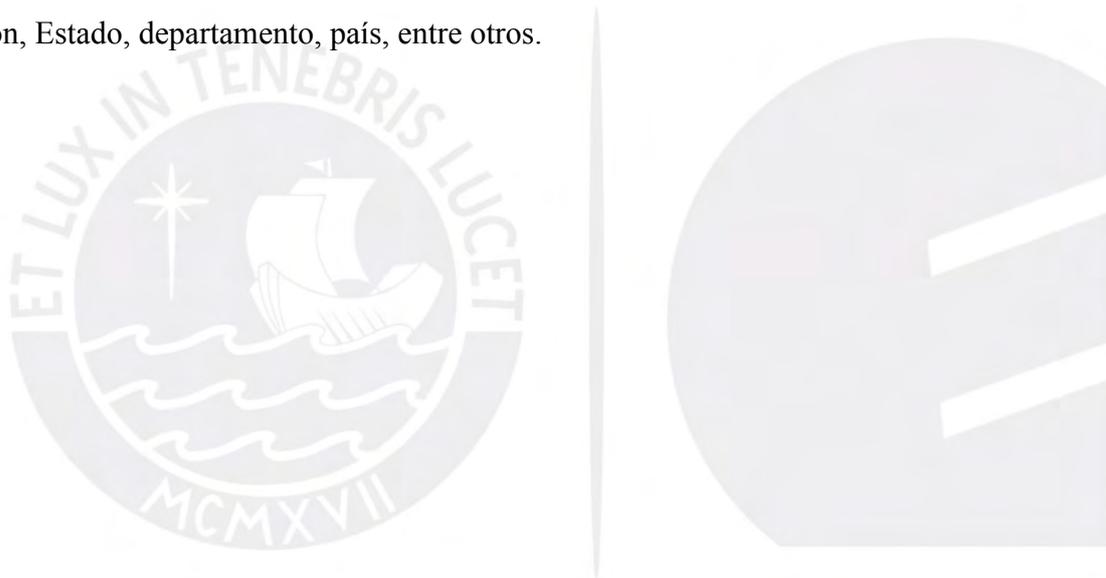
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación general de Córdoba

### 1.1. Situación general del departamento de Córdoba

El departamento de Córdoba está ubicado en la costa Atlántica al norte de Colombia, con una extensión de 25,020 km<sup>2</sup>. Limita al norte con el mar Caribe y Sucre; al oriente con Sucre, Bolívar y Antioquia; al sur con Antioquia; y al occidente con Antioquia y el mar Caribe. Dentro de sus características físicas se pueden identificar dos grandes subdivisiones: al sur una región montañosa por la cordillera Occidental que atraviesa Colombia; y al norte del departamento, tierras planas y costeras. Adicionalmente cuenta con dos cuencas hídricas: la del río Sinú y la del río San Jorge (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2010). En la Figura 1 se presenta el mapa del departamento de Córdoba.



Figura 1. Mapa del departamento de Córdoba.  
Recuperada de *Geoportal*. DANE, (2012). <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoMapasDivipola>

Antes de la colonia, el territorio norte de la región fue ocupado por los Zenú –señores del valle del sol– y al sur por los Embera Katíos, que aún ocupan algunas tierras del departamento. Durante la época de la colonia perteneció a la Gobernación de Cartagena; en el siglo XVIII se inician las actividades económicas de la ganadería y la agricultura. Después de la independencia hizo parte de los departamentos de Magdalena y de Bolívar, hasta que en

1951 fue creado el departamento de Córdoba (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2010). A partir de su creación se declaró a Montería como su capital, la cual ha logrado consolidarse como la tercera ciudad de la costa Caribe con mejor crecimiento después de Barranquilla y Cartagena (Gobernación de Córdoba, 2016a).

Colombia está conformada por 32 departamentos, más el Distrito Capital de Bogotá. En la Figura 2 se presenta la división política de Colombia desde un punto de vista de regiones. Por su ubicación geográfica Córdoba hace parte de la región Caribe. Esta región está conformada por los departamentos de (a) La Guajira, (b) Cesar, (c) Magdalena, (d) Bolívar, (e) Atlántico, (f) Sucre y (g) Córdoba. Estos siete departamentos representaron en el 2015 el 15% del Producto Interno Bruto [PIB] de Colombia (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a). La región, por su ubicación geográfica sobre el océano Atlántico, tiene grandes potenciales en cuanto a intercambios comerciales y turismo. Ciudades como Cartagena son conocidas a nivel mundial por su atractivo turístico e histórico.

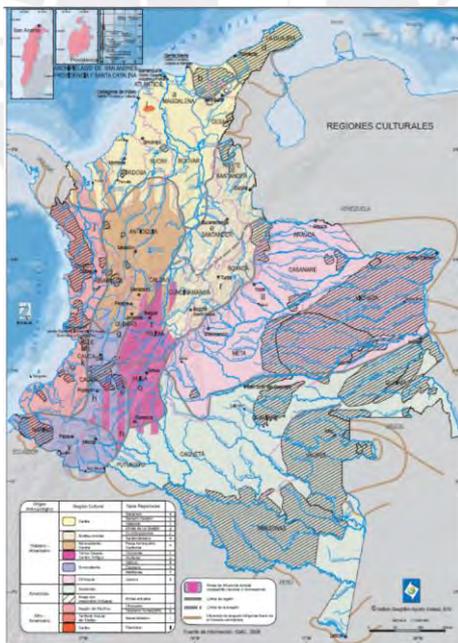


Figura 2. Mapa regiones culturales.

Recuperada de *Mapas temáticos*, Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) (2012).

<http://www.igac.gov.co:10040/wps/portal/igac/raiz/iniciohome/MapasdeColombia/Mapas/Tematicos>

Córdoba cuenta actualmente con una población de 1,700,000 de habitantes, lo que representa el 3.6% del total de la población nacional de Colombia; el 50.1% de la población son hombres y el 49.9% mujeres. Un poco más de la mitad de la población, 53%, vive en cabeceras municipales. En la Figura 3 se presenta la pirámide poblacional por rango de edades del departamento de Córdoba, donde se evidencia una concentración del 60% en los grupos que son potencialmente activos para trabajar y ser productivos, entre los 15 y 59 años.

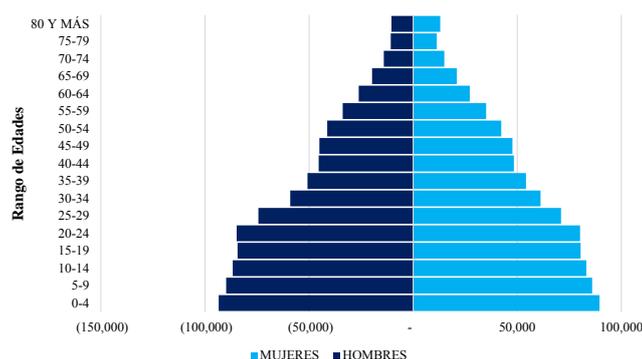


Figura 3. Pirámide poblacional por rango de edades del departamento de Córdoba. Recuperada de *Fichas e indicadores territoriales*, Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2016a). <https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>

Por su extensión y diversidad de características geográficas y sociales, dentro de los límites del departamento se han identificado siete subregiones que dependen de los municipios que las integran y de sus características geográficas o económicas (Gobernación de Córdoba, 2016a). A continuación se presentan estas subregiones con sus respectivos municipios:

- Alto Sinú: Tierralta y Valencia.
- San Jorge: Planeta Rica, Buenavista, Ayapel, Montelíbano, Pueblo Nuevo, Puerto Libertador, San José de Uré y La Apartada.
- Sinú Medio: Cereté, San Pelayo, Ciénaga de Oro, Cotorra y San Carlos.
- Costera: Canalete, Los Córdoba, Puerto Escondido, Moñitos, San Bernardo del Viento y San Antero.
- Sabana: San Andrés de Sotavento, Chinú, Sahagún.

- Ciénaga Grande: Lorica, Chima, Purísima, Momil y Tuchín.
- Centro: donde se ubica la ciudad de Montería capital del departamento.

En cuanto al mercado laboral, la tendencia del departamento de Córdoba ha estado alineada con la disminución nacional de la tasa de desempleo, pasando de 11.7% en 2012 a 6.0% en el 2015 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016b); la Figura 4 muestra cómo desde el año 2013, la tasa de desempleo del departamento ha estado por debajo de la tasa de desempleo nacional, indicando una mejor tendencia con respecto a muchos departamentos del país. Adicionalmente, se destaca que desde el año 2013 se ha mantenido el desempleo en un solo dígito, tanto a nivel nacional como departamental.

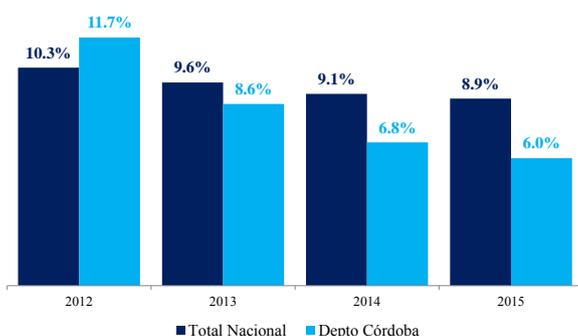


Figura 4. Tasa de desempleo departamento de Córdoba y Nacional. Recuperada de *Mercado laboral por departamentos*, DANE (2016b). <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/informacion-regional/mercado-laboral-por-departamentos>

Las condiciones macroeconómicas en Colombia se han mantenido dentro de un relativo rango de estabilidad. Los crecimientos económicos han disminuido, pero se mantienen positivos y en algunos casos, mejores que los de otros países latinoamericanos. La Tabla 1 presenta los crecimientos y participaciones del PIB para los 5 principales departamentos y Córdoba. Desde 2012 la participación relativa de los 5 primeros departamentos sobre el PIB nacional no ha variado en pesos contantes. Estos departamentos son en su orden: (a) Distrito Capital de Bogotá, (b) Antioquia, (c) Valle del Cauca, (d) Santander, (e) Cundinamarca. Córdoba se ha mantenido en la posición 12 los últimos tres

años sobre los 32 departamentos y el Distrito Capital. Por su parte los departamentos que mayor crecimiento presentaron en el 2015 fueron Cauca con un 5.7% y Arauca con 5.3%, para este mismo año el crecimiento nacional del PIB fue 3.1%.

Tabla 1

*Principales departamentos en la generación de PIB Colombia*

Departamento	Años							
	2012		2013		2014		2015	
	%Part	%Crec	%Part	%Crec	%Part	%Crec	%Part	%Crec
Bogotá D.C.	26.1%	3.5%	25.9%	3.9%	25.9%	4.6%	26.1%	4.0%
Antioquia	13.6%	4.0%	13.5%	4.4%	13.8%	6.9%	13.9%	3.3%
Valle	9.8%	3.8%	9.8%	4.4%	9.9%	5.0%	9.9%	3.0%
Santander	6.7%	2.6%	6.7%	4.0%	7.0%	9.3%	7.0%	3.2%
Cundinamarca	5.4%	3.6%	5.4%	4.0%	5.3%	3.3%	5.3%	3.0%
Córdoba	1.8%	9.8%	1.8%	3.6%	1.8%	4.3%	1.7%	0.7%
Total Nacional	100%	4.0%	100%	4.9%	100%	4.4%	100%	3.1%

*Nota.* Tomado de *PIB por departamentos*, DANE, 2016a.

Analizando las principales actividades económicas que componen la generación del PIB de Córdoba, de acuerdo con la definición de cuentas nacionales establecidas por el DANE, se destacan en 2015: (a) extracción de minerales metalíferos con una participación del 10%; (b) actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios representando el 9%; (c) cultivo de otros productos agrícolas con el 8%; (d) producción pecuaria y caza incluyendo las actividades veterinarias con el 7%; y (e) comercio con el 6.5% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a). Aunque la minería ha disminuido su participación sobre la producción de valor agregado departamental, según las cifras presentadas por el DANE (2016a), en 2009 alcanzó a representar el 17%, igual que la participación de las actividades agrícolas y de ganadería. La explotación de níquel es muy importante para la economía departamental y nacional, pues la mina ubicada en Cerro Matoso es el segundo yacimiento en su categoría a nivel mundial por

su extensión y bajo costo de operación, pero las condiciones de producción a nivel mundial han afectado el precio del mineral y han afectado la actividad de producción de la mina, impactando su participación relativa sobre el PIB del departamento (Gobernación de Córdoba, 2016a). Durante el 2015, el crecimiento del PIB del departamento de 0.2%, estuvo compuesto principalmente por las actividades de comercio con 6%, agricultura y ganadería con 4% y -12% en minería (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a).

En cuanto a la competitividad del departamento, la Universidad del Rosario de Bogotá junto con el Consejo Privado de Competitividad a través del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas [CEPEC] han desarrollado el Índice Departamental de Competitividad [IDC]. El IDC evalúa la competitividad territorial a partir de tres factores: (a) condiciones básicas, (b) eficiencia, y (c) sofisticación e innovación (Consejo Privado de Competitividad, 2016). A su vez, estos factores agrupan 10 pilares adicionales. El factor condiciones básicas está compuesto por seis pilares relacionados con instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y medio ambiente. Por su parte, el factor eficiencia tiene dos pilares: educación superior y capacitación y eficiencia de los mercados. Finalmente, el factor sofisticación e innovación está compuesto por el pilar de sofisticación y diversificación y por el pilar de innovación y dinámica empresarial. Hay que tener en cuenta que dentro de estos pilares se evalúan 90 variables duras.

A nivel general Córdoba obtuvo en 2016 un puntaje total de 4.27 sobre 10, ubicándose en la posición 13 de 26 departamentos evaluados. En este ranking se destaca Bogotá, Antioquia y Caldas con 8.12, 6.28 y 5.96 respectivamente siendo Chocó el peor evaluado con un puntaje de 2.05 sobre 10 (Consejo Privado de Competitividad, 2016). Comparado con la medición de 2015, Córdoba aumenta su índice de competitividad, pasando del lugar 17 en 2015 al 13 en 2016.

La Figura 5 presenta el resultado general del IDC para 2016, mostrando la ubicación de Córdoba y los cinco primeros departamentos.

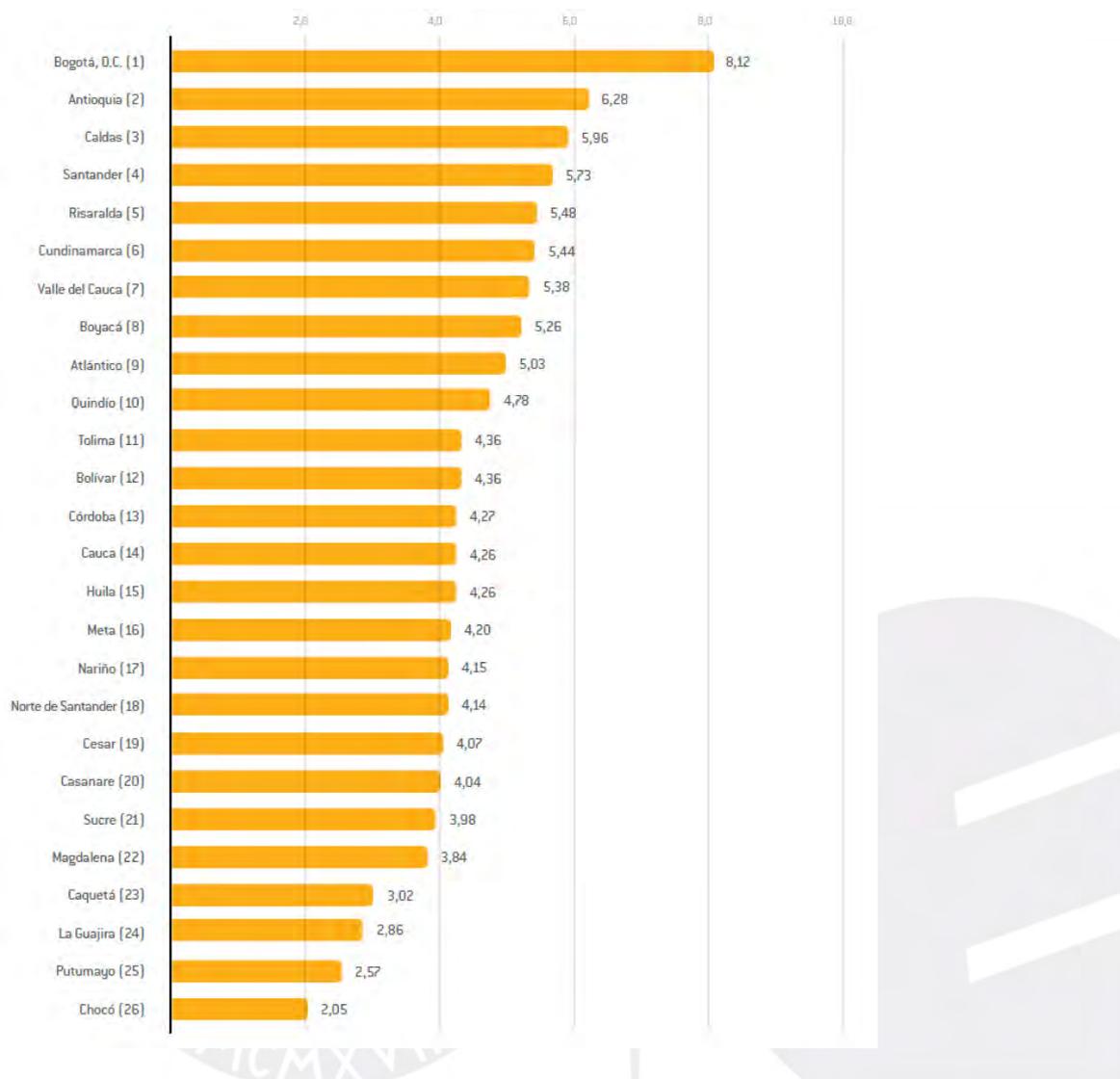


Figura 5. Puntaje IDC y posición por departamento 2016  
Recuperada de *Índice Departamental de Competitividad (IDC)*, Consejo Privado de Competitividad (2016).

## 1.2. Conclusiones

Comparativamente frente a los otros departamentos de la región Caribe, Córdoba aportó en 2015 tan solo el 1.7% del PIB a nivel nacional; tiene a su favor que hace parte de la tercera región que más aporta, pues la región Caribe representó el 15% después de la región Andina con el 36% y de Bogotá con el 26% para el mismo año (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a). Lo anterior denota la importancia de la región de la cual Córdoba hace parte. Los otros departamentos de la región Caribe

representaron en su orden: (a) Atlántico el 4.2%, (b) Bolívar el 3.7%, (c) Cesar el 1.9%, y (d) Córdoba, como ya se mencionó, el 1.7%. Estas cifras confirman que el departamento todavía tiene muchas oportunidades por explotar por la variedad de regiones geográficas que tiene su territorio.

Las condiciones económicas de Córdoba se han visto afectadas por condiciones locales y mundiales. Por ejemplo, el 10% del PIB departamental es generado por las actividades de extracción de minerales metalíferos, específicamente del níquel. Esto ha generado una dependencia del precio y demanda de este mineral a nivel global, lo cual ha impactado negativamente la región. En años anteriores fue un generador importante no solo de ingresos sino también de alternativas laborales para los habitantes del departamento, pero la disminución en los precios y la menor demanda ha generado un decrecimiento en los ingresos del departamento. Dentro de la importante participación que tienen Atlántico y Bolívar, se encuentra el desarrollo turístico, este sector todavía no ha sido explotado por Córdoba a pesar de su diversidad geográfica que podría ofrecer diferentes alternativas turísticas para visitantes nacionales e internacionales.

Colombia ha estado inmersa en un conflicto armado por más de 50 años y el departamento de Córdoba no ha sido ajeno a esta realidad. En 2010 el 7.3% de los desplazados del país fueron de este departamento (Unidad de víctimas, 2017). Desde que las conversaciones de paz y el desescalamiento del conflicto iniciaron, la participación y el número de desplazados del departamento disminuyeron. Para el 2015 fue el 2.4% del total nacional, el cual decreció el 57% entre 2015 y 2014. De mantenerse esta tendencia de mejora en las condiciones de sociales y de seguridad, los siguientes años podrían ofrecer diferentes oportunidades de crecimiento y desarrollo a las regiones, al promover mayor inversión nacional y extranjera, el turismo y el desarrollo de actividades económicas locales. Aspectos que no han podido desarrollarse por la falta de garantías jurídicas y de seguridad en las

regiones. Pero el proceso no es fácil, tanto el Gobierno como los grupos armados se encuentran en una etapa muy compleja de negociación e implementación de los acuerdos de paz, los cuales no son apoyados por la totalidad del país. Todavía es muy temprano para poder cuantificar estas potenciales oportunidades, pues esta polarización lo que puede generar son mayores retrasos en iniciativas económicas, sociales y de desarrollo por los enfrentamientos políticos nacionales y departamentales que buscan imponer una u otra posición frente al proceso en sí.

Finalmente, Córdoba cuenta con gran riqueza de recursos naturales, una posición estratégica en Colombia, que de ser aprovechados de forma adecuada podrían impulsar el desarrollo del departamento, lo que mejoraría el bienestar, la calidad de vida y las condiciones económicas de los habitantes de Córdoba. A pesar de formar parte de la región Caribe, las actividades económicas de hoteles, restaurantes y bares tan solo pesaron en 2015 el 5% del PIB departamental. El desaprovechamiento de esta ubicación geográfica, de la variedad en recursos naturales y el retraso social y educativo, son las principales causales para los índices de pobreza y desempleo del departamento.

La descripción de estos factores, que muestran a Córdoba como un jugador importante para impulsar aún más la productividad y crecimiento de Colombia, sustenta la relevancia de desarrollar un plan estratégico para el departamento.

## Capítulo II: Visión, misión, valores y código de ética

### 2.1. Antecedentes

De acuerdo con lo establecido en el artículo 300, numeral 3 de la Constitución Política de Colombia (Corte Constitucional de Colombia, 2015), las asambleas departamentales deben asumir programas y planes de desarrollo con políticas sociales, económicas y planes de acción que garanticen su cumplimiento. Para el caso del departamento de Córdoba, la Asamblea Departamental formalizó a través de la ordenanza 10 de 2016, el Plan de Desarrollo Unidos por Córdoba 2016 – 2019 (Gobernación de Córdoba, 2016a).

El departamento de Córdoba, ha establecido su visión dividiéndola en dos partes, la primera la establece hasta el año 2019, donde termina el período de la actual administración departamental; y en la segunda establece una visión al año 2027. La primera parte, conceptualizada como el corto plazo, está muy influenciada por la construcción de condiciones mejores de calidad de vida tras consolidar el proceso de paz, alineado con los intereses del Gobierno nacional. La porción de la misión de largo plazo, propone lo siguiente:

Que el departamento de Córdoba al 2027, se consolide como un departamento competitivo y en Paz integrado al desarrollo subregional, regional, y nacional con la implementación de zona franca, puerto marítimo, así como canales internacionales de comercialización y se fortalezca la agroindustria, el desarrollo empresarial, la ciencia, tecnología e innovación, tecnología de la información y comunicación, y el turismo que rescate sus potencialidades y su ubicación geográfica con sostenibilidad ambiental que permita el desarrollo integral del ser humano con enfoque Diferencial mediante el crecimiento de la economía y mejorando los indicadores de calidad de vida y los índices de competitividad departamental (Gobernación de Córdoba, 2016a).

El mismo documento no presenta una misión específica para el departamento, por lo que a continuación se presenta la misión que tiene la Gobernación de Córdoba, que es la entidad responsable para ejecutar el Plan de Desarrollo de la región:

Consolidar la competitividad mediante el incremento de la productividad en el departamento, y con la construcción de una sociedad equitativa, para ello, el gobierno departamental concentra sus esfuerzos en programas y proyectos de mayor impacto social y ambiental que permitan orientar con justicia los recursos de la salud, educación, vías, agua, saneamiento básico, cultura, deporte, recreación, fortalecimiento de la familia, los grupos poblacionales más vulnerables, niños, jóvenes, adolescentes y mayores estímulos para los sectores productivos, llegando a los grupos más desprotegidos y marginados de la población, para mejorar así la calidad de vida de las familias cordobesas (Gobernación de Córdoba, 2016b).

En las siguientes secciones se presentará una propuesta de visión, misión, valores y código de ética de acuerdo con la información presentada en el capítulo I y las necesidades descritas en el Plan de Desarrollo Unidos por Córdoba (Gobernación de Córdoba, 2016a).

## **2.2. Visión**

La visión propuesta para Córdoba es que para el año 2027 se ubique dentro de los 5 primeros lugares del Índice Departamental de Competitividad (IDC) y aumente los ingresos del departamento a través del fortalecimiento del comercio exterior y la oferta turística, lo que mejorará la calidad de vida e inversión social del departamento.

## **2.3. Misión**

Teniendo en cuenta que se trata de toda una región, no se puede supeditar únicamente a la misión institucional de su Gobernación, pues el cumplimiento del Plan Estratégico dependerá de la participación de muchos actores y partes interesadas, no exclusivamente del periodo institucional de la administración departamental. Lo anterior y lo consagrado en el

artículo 2 de la Constitución Política de Colombia, se propone la siguiente misión: asegurar el desarrollo social y económico del departamento de Córdoba, promoviendo la prosperidad de todos sus habitantes, a través del fortalecimiento de políticas e iniciativas que aseguren el bienestar social y crecimiento productivo, dentro de un marco de legalidad, transparencia y competitividad que mejore la calidad de vida de sus habitantes, respete los derechos de las comunidades y cuide los ecosistemas ambientales que hacen parte del departamento.

#### **2.4. Valores**

Los valores constituyen las tradiciones, actitudes y personalidad de la organización (D'Alessio, 2015). La Gobernación de Córdoba ha establecido dentro de su código de ética, los valores que soportan sus acciones (Gobernación de Córdoba, 2016c), por lo que servirá como base para el marco sobre el cual se desarrollará el presente Plan Estratégico:

- Responsabilidad, entendido como el cumplimiento de las normas internacionales, nacionales y regionales sobre la correcta administración pública.
- Transparencia, correcto manejo y administración de los recursos públicos. Aplica tanto a las entidades públicas como privadas.
- Efectividad, ejecutar los proyectos e iniciativas operativas en el menor tiempo y al menor costo posible y se garantice la calidad en su implementación.
- Igualdad, todos los integrantes de la comunidad tienen los mismos derechos y deberes, no pueden existir diferencias entre ciudadanos, funcionarios públicos o directores del sector privado.
- Imparcialidad, las decisiones públicas estarán ajustadas a las normas vigentes, pero nunca podrán discriminar o beneficiar a terceros.
- Viabilidad, todas las estrategias e iniciativas que se propongan deberán ser factibles y con capacidad de ser implementadas, sin caer en cuestiones de promesas burocráticas o populistas.

- Comunicación, todas las acciones, iniciativas y decisiones que tomen los funcionarios públicos deben ser puestos a disposición de la comunidad para garantizar oportunidad y calidad en la comunicación.
- Economía, administración efectiva de los recursos disponibles en garantía de la evaluación objetiva de iniciativas que mayor valor generen al bienestar de toda la comunidad.

## 2.5. Código de ética

Toda organización debe tener claro cuáles son las conductas que promueve y las que no, sus deberes y derechos y reforzar los principios rectores de la misma (D'Alessio, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, se toman como base las principales normas nacionales vigentes como Ley 1474 de 2011, la cual busca fortalecer procesos de prevención de la corrupción y efectividad en el control de la administración pública (Congreso de la República, 2016); y el código de ética de la Gobernación de Córdoba, que como principal responsable de lograr la visión de la región, establece los principios sobre los cuales se regirán sus actuaciones. (Gobernación de Córdoba, 2016c). A partir de estos documentos, se proponen los siguientes principios que regirán la ejecución estratégica de la región:

- El interés general siempre será superior al interés particular.
- La salud y la vida son derechos fundamentales, por lo que todas las políticas y proyectos que busquen mejorar estas condiciones serán prioritarios.
- Los ciudadanos tendrán derecho a participar en las decisiones públicas sobre las cuales se vean afectados.
- Tanto los administradores públicos como privados, no podrán ofrecer a terceros cualquier beneficio injustificado que busque el bienestar propio en detrimento de la sociedad y sus intereses.

- Todos los organismos públicos y sus funcionarios, tienen como principal deber servir a la comunidad y sus necesidades.
- Todos los ciudadanos de la región, tienen derecho a recibir un servicio de calidad y efectivo respecto a sus necesidades e intereses.
- Cualquier iniciativa orientada al desarrollo de la región debe estar enmarcada en el respeto y conservación del medio ambiente. Adicionalmente, se deben promover proyectos de educación y comunicación que generen conciencia sobre temas ecológicos y ambientales.
- Los miembros de la comunidad tendrán derecho a crear y fomentar organismos de vigilancia y control sobre las entidades y políticas públicas.

## **2.6. Conclusiones**

Los contenidos propuestos en este capítulo están desarrollados con base en las disposiciones legales y normativas adoptadas tanto por la Asamblea Departamental como por la Gobernación de Córdoba; pero incluye componentes adicionales, donde se adicionan perspectivas estratégicas, las cuales no se limitan por periodos electorales o vigencia de administraciones, ni por compromisos burocráticos con el Gobierno nacional. Por el contrario, en los objetivos se incluyen aspectos que aplican tanto para las organizaciones públicas como privadas orientadas al desarrollo y aumento de la competitividad del departamento de Córdoba para el año 2027.

Por tratarse de un organismo regional, la visión y misión propuesta debe ser incluyente no solo de los actores públicos, sino también de las organizaciones privadas, cuya integración será fundamental para cumplir con los objetivos de largo plazo que serán planteados en el capítulo V del presente documento. Finalmente, incrementar la competitividad departamental, asegurará mejores niveles de prestación de servicios básicos como lo son la salud, educación y condiciones de infraestructura.

### Capítulo III: Evaluación externa

Continuando con el modelo secuencial del proceso estratégico, una vez se tiene descrita la situación actual y definida la visión, misión y valores, el siguiente paso es el análisis del entorno, en donde se podrán identificar las oportunidades y amenazas (D'Alessio, 2015) de modo que se puedan aprovechar y contrarrestar respectivamente.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En un mundo cada vez más globalizado es indudable que la competencia dejó de ser con lo local, cada día nace una nueva organización que puede ofrecer los mismos bienes o servicios o puede tratarse de un potencial aliado para fortalecer y potencializar la propuesta de valor. La magnitud del análisis deja de ser en términos de entes económicos, como en las empresas, y pasa a ser en diferentes niveles, iniciando en el mundo, pasando por continentes, países, hasta sectores y unidades de negocio (D'Alessio, 2015).

En la búsqueda de estos potenciales aliados u opositores, la teoría tridimensional de Hartmann (como se cita en D'Alessio, 2015), busca entender (a) las relaciones que existen entre los países, lo que dará como resultado la matriz de intereses nacionales; (b) su potencial nacional, que identifica las ventajas competitivas del país e indica qué tan preparado está para alcanzar sus intereses; y (c) los principios cardinales, que indican a la nación cómo alcanzar sus objetivos.

##### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).

De acuerdo con los intereses nacionales de Colombia y teniendo en cuenta los criterios de interacción e intensidad, a continuación en la Tabla 2 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), dentro de la cual se identifican aquellos países que tiene intereses comunes o intereses opuestos.

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales de Colombia (MIN)*

<b>Interés Nacional</b>	<b>Intensidad del interés</b>			
	<b>Supervivencia (crítico)</b>	<b>Vital (peligroso)</b>	<b>Importante (serio)</b>	<b>Periférico (molesto)</b>
1. Soberanía y defensa nacional	Nicaragua (o)	Venezuela (o)	Estados Unidos (c)	
2. Bienestar económico		México (c) Chile (c) Perú (c) Estados Unidos (c) Unión Europea (c) Reino Unido (c)	Venezuela (o)	
3. Alcanzar la paz		Estados Unidos (c) Noruega (c) Chile (c) Unión Europea (c) Ecuador (c) Venezuela (c)		
4. Lucha contra narcotráfico			Estados Unidos (c) México (c)	
5. Bienestar social		Noruega (c)		

*Nota.* (c) Intereses comunes; (o) Intereses opuestos.

Como se puede observar en la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), existen países como Estados Unidos, Reino Unido, Chile y la Unión Europea que son socios claves para que Colombia alcance sus intereses nacionales pues comparten intereses comunes. Los intereses opuestos en la soberanía con Nicaragua hacen referencia a los litigios limítrofes que se tienen con esa nación, en donde uno de ellos ya fue fallado a favor del país centroamericano, pero que Colombia decidió no acatar. Actualmente se sigue otro proceso en el cual Colombia podría perder millas marítimas de su territorio.

### 3.1.2. Potencial nacional.

Como se cita en D'Alessio (2015), el potencial nacional fue definido por Hartmann con 7 elementos claves: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) histórico, (f) forma de gobierno, y (g) capacidad militar. Estos elementos serán desarrollados a continuación.

Las proyecciones de la población de Colombia a junio de 2016 era de 48,700,000 de habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2011), de los cuales el 51% son mujeres y el 49% hombres. Como se mencionó en el capítulo I, Colombia cuenta con 32 departamentos y un Distrito Capital, el 42% de los departamentos y el Distrito Capital aportan el 80% de la población, donde los tres principales son (a) Bogotá D.C., (b) Antioquia, y (c) Valle del Cauca. Córdoba ocupa el puesto 9 con el 3.6% de la población nacional. Aunque la definición oficial con la que trabaja el DANE para establecer la edad para trabajar es a partir de 12 años para zonas urbanas y 10 años para zonas rurales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016c), para el presente documento se tomará el rango de 15 a 60 años. Se toma como base las proyecciones del DANE (2011) del total de la población nacional a junio de 2016, el 62% se encuentra en los 15 y 60 años, rango de edades que se pueden considerar como productivas económicamente, lo que representa una gran oportunidad en cuanto a fuerza laboral se refiere.

Colombia cuenta con una geografía muy diversa, su extensión territorial es de 1,100,000 km<sup>2</sup> y su extensión marítima es de 929,000 km<sup>2</sup>. Sus límites terrestres son con (a) Venezuela, (b) Brasil, (c) Perú, (d) Ecuador y (e) Panamá. En el Caribe tiene límites marítimos con (a) Costa Rica, (b) Nicaragua, (c) Honduras, (d) Jamaica, (e) República Dominicana y (f) Haití (Cancillería de Colombia, 2016). Colombia cuenta con la ventaja comparativa de tener costas en ambos océanos, el Pacífico y el Atlántico, lo que facilita el intercambio comercial. Además, el país cuenta con seis regiones culturales: (a) Caribe, (b)

Andina, (c) Pacífica, (d) Orinoquía, (e) Insular, y (f) Amazonía. Lo que le permite contar con gran diversidad de climas y condiciones geográficas como llanuras, costas, tres cordilleras y diferentes pisos térmicos. A pesar de lo variado de su geografía, el nivel de desarrollo de sus regiones no ha sido el mismo, por lo que algunas zonas geográficas del país tienen aún un gran potencial por ser explotado.

Desde el punto de vista económico, el país ha mostrado en los últimos años resultados positivos aunque durante el 2016 se presentaron diferentes impactos que obligaron a la economía a ajustarse. La disminución del precio del petróleo que para enero de 2016 presentó el precio más bajo en los últimos 12 años, impactó negativamente los ingresos de la nación (Banco de República de Colombia, 2016). Aunque el precio del crudo se recuperó a lo largo del año mantuvo niveles muy bajos con respecto a las tendencias históricas. Los niveles de crecimiento mundiales están con una tendencia decreciente y Colombia no escapa al fenómeno, en 2014 creció 6.0%, en 2015 3.6% y para el 2016 el Banco de la República (2016) ha proyectado un rango entre 1.5% y el 3.0%, siendo 2.3% la cifra más probable.

De acuerdo con lo establecido en la Constitución Política de Colombia se establece que el Estado “por intermedio del Banco de la República, velará por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda”. Es el Banco Central el llamado a controlar la inflación a través de su política monetaria. En términos de inflación, el Banco de la República ha establecido como rango meta para Colombia un mínimo de 2% y un máximo de 4%, pero 2016 se vio afectado por diferentes sucesos que hicieron que la inflación llegara a 8.6% en junio de ese año (Banco de República de Colombia, 2016). Entre las principales causales para el incremento de los precios se destacan el impacto en la producción agrícola por el fenómeno del niño y un paro de camioneros que impactó la capacidad de transporte de los alimentos e incrementó el precio de los mismos. Otra causal para el crecimiento de la

inflación fue la tasa de cambio. Una fuerte devaluación aumentó los precios de las materias primas y productos importados lo que afectó a las empresas y consumidores.

Lo anterior llevó a que a lo largo del año, el Banco de la República modificara su política monetaria, incrementara su tasa de intervención a lo largo del año y pasara del 5.75% en diciembre de 2015, a 7.75% en agosto de 2016 y cerrara el 2016 en 7.50% (Banco de República de Colombia, 2016). Estos ajustes han impactado también el dinamismo de la economía al restringir el consumo de las empresas y hogares en Colombia. Finalmente, el desempleo ha mostrado una tendencia positiva en los últimos años, presentando desde 2013 cifras de un solo dígito, pasando de 10.3% en el 2012 a 8.9% en el 2015 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016b).

Desde hace más de cinco años el país ha demostrado una preocupación por alcanzar una cultura digital. Incrementó la penetración de internet del 7.3% en el primer trimestre de 2010 al 22.2% en el primer trimestre de 2015 (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC], 2015a), lo que demuestra que no solo las políticas públicas han funcionado, sino el apoyo de la empresa privada por incrementar las opciones para que los ciudadanos y las empresas accedan a las ventajas del mundo digital.

El programa Vive Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), lanzado desde 2010 y con el apoyo de la empresa privada ha generado diferentes logros para Colombia. Entre los años 2010 y 2014, 40,000 pymes recibieron apoyo para inversión e implementación de tecnologías para mejorar su productividad y se desarrollaron programas para certificar a más de 194,000 microempresarios en los temas TIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC], 2015b).

Colombia es el resultado de diferentes procesos políticos y enfrentamientos armados que dieron origen al país como es conocido en la actualidad. Desde la época de la

independencia, la Gran Colombia estaba conformada por Colombia, Venezuela y Ecuador (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2017); pero la unión de estas tres regiones nunca logró consolidarse, el cimiento sobre el cual se sustentaba esta unión siempre fue la ideología del libertador Simón Bolívar, pero las estructuras sociales, económicas e históricas siempre fueron muy diferentes. En el año de 1833 se produjo la disolución de los tres países y nacieron Colombia, Venezuela y Ecuador como se conocen hoy (Jaramillo, 1996).

Dentro de las razones que se destacan para esta división fueron las diferencias económicas y culturales de cada uno de ellos. Colombia tenía una economía minera, cierto grado de procesos manufacturados para la época y su población era principalmente mestiza. En Venezuela la economía era agrícola y una gran porción de su población estaba compuesta por esclavos. Y Ecuador estaba concentrado en una economía artesanal, con población indígena principalmente (Jaramillo, 1996).

Todas estas diferencias generaron divisiones políticas y llevaron a la separación de los países. El desarrollo de Colombia fue generado desde ese tiempo en el centro de su territorio, alejado de los puertos y canales de comunicación con otras regiones, lo cual se ve hoy aún más reforzado por las brechas que existen entre algunas provincias y las grandes capitales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

El Estado colombiano está conformado como una República unitaria con su política centralizada, pero con una gran descentralización administrativa. Está dividido en tres ramas del poder diferentes. La rama legislativa, compuesta por el Congreso de la República, que a su vez se divide en dos cuerpos, el Senado con representación nacional y la Cámara de Representantes con representación departamental. La rama ejecutiva, compuesta por la Presidencia. Y la rama judicial, responsable de administrar la justicia. Adicionalmente, el país cuenta con organismos de control como la Fiscalía, Procuraduría, Contraloría y Veedurías Ciudadanas (ProColombia, 2016).

El control de las fuerzas militares está a cargo del presidente de la República que a través de su Ministerio de Defensa tiene como el objetivo formular e implementar “políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo de Defensa Nacional, para la defensa de la soberanía, la independencia y la integridad territorial, así como para el mantenimiento del orden constitucional y la garantía de la convivencia democrática” (Ministerio de Defensa Nacional, 2016a). Dentro del sector defensa, las fuerzas castrenses se agrupan dentro del comando general de las fuerzas militares, el cual agrupa al Ejército Nacional de Colombia, la Armada de la República de Colombia y la Fuerza Aérea Colombiana. Estas fuerzas trabajan en conjunto con la Policía Nacional de Colombia.

El país se encuentra en un conflicto armado desde hace más de 60 años, pero con la ayuda y apoyo de las fuerzas armadas y la Policía Nacional, se ha logrado mantener el orden nacional. Adicionalmente, la nación se ha visto afectada por la problemática del narcotráfico que también ha tenido impactos en el orden público. Desde el año 2000, Colombia se suscribió al Plan Colombia, el cual consiste en el apoyo de Estados Unidos para la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico, este apoyo consiste no solo en soporte financiero, sino también en entrenamiento e intercambio de información.

Los últimos años motivados por la fuerte presión ejercida por las fuerzas armadas y el proceso de paz que está en proceso de implementación con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), los resultados de las fuerzas militares son cada vez mejores. Al cierre de 2015 el 91% de los municipios en Colombia no presentaron actividades terroristas y entre los años 2000 y 2015 disminuyó en un 58% las hectáreas sembradas de hoja de coca (Ministerio de Defensa Nacional, 2016b).

### **3.1.3. Principios cardinales.**

Según D’Alessio (2015) los principios cardinales de una nación son la base de su política exterior y con ello especifica cómo puede alcanzar sus objetivos. A continuación se

desarrollarán los cuatro principios: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

La influencia de terceras partes, expresa el interés que otros países pueden tener en que se formalice una relación entre 2 partes determinadas (D'Alessio, 2015). Colombia a lo largo de su historia ha buscado fortalecer sus lazos comerciales con diferentes actores del ámbito regional y global. Tiene acuerdos comerciales vigentes con México desde 1995, con Chile desde 2009, con Canadá desde 2011, con Estados Unidos desde 2012, con la Unión Europea desde 2013, entre otros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia [MinComercio], 2016). Adicionalmente, el país es miembro de (a) la Comunidad Andina, compuesta actualmente por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, países como Chile y Venezuela formaron parte de este bloque pero solicitaron su salida; (b) la Alianza del Pacífico, integrada por Chile, Colombia, México y Perú, con el objetivo de alcanzar integración regional y buscar mayor competitividad a nivel global; (c) Estado asociado de Mercosur, en virtud del acuerdo entre la Comunidad Andina y los Estados miembro de este bloque económico, como lo son Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia [MinComercio], 2016).

Los lazos pasados y presentes dependerán de la historia y las expectativas de las partes. A lo largo de la historia, Colombia ha presentado disputas territoriales con países como Brasil, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela. En muchos casos perdió territorio e incluso estuvo en guerra con Perú a causa de territorio en Amazonas que finalmente ganó Colombia. La creación de Panamá es otro ejemplo consecuencia de su separación total del Estado colombiano en 1903 (Angarita, 2016). Estos conflictos fronterizos históricos no han impedido que las políticas y economías con estos países se mantengan estables y en muchos casos productivas para el comercio internacional. Sin embargo, actualmente Colombia mantiene un litigio limítrofe con Nicaragua que ha generado tensiones políticas y

diplomáticas con el país centroamericano porque este busca adherir a su territorio gran parte de la superficie del mar Caribe cercano a la isla de San Andrés que históricamente ha sido de Colombia.

Por su parte, el contrabalance de intereses muestra la capacidad de aprovechar las ventajas competitivas de una nación para buscar alianzas con quienes tienen intereses comunes (D'Alessio, 2015). Colombia tiene diferentes ventajas en la región que podrían atraer a potenciales socios a invertir y tener negocios con Colombia. La Inversión Extranjera Directa (IED) en Colombia ha crecido en la última década pues el promedio de IED en la década de los 80 fue de USD \$4,260,000 representando un 0.9% del PIB, en los 90 aumentó a USD \$1,774,000, el 1.8% del PIB, y en el 2015 alcanzó el 4.3% del PIB con USD \$11,942,000. El 2016 en su primer trimestre continuó mostrando una tendencia positiva con USD \$4,568,000 (Banco de República de Colombia, 2016).

Los flujos de IED en los últimos años han representado la confianza que otros países tienen en Colombia, fue así como en 2014 logró ser el tercer país de la región con el mayor porcentaje de IED sobre el PIB y desde el año 2000 hasta 2014. Los principales países que invirtieron en Colombia fueron (a) Estados Unidos con el 22%, (b) Reino Unido con el 13.5%, (c) España con el 8.4% y (d) Suiza con el 6% (ProColombia, 2016). Colombia fue declarada en el 2016 como la segunda mejor economía en Latinoamérica para hacer negocios después de México, según el estudio anual del Banco Mundial, y la número 53 a nivel mundial, dentro de los 190 países analizados (Banco Mundial, 2016), lo cual sigue demostrando el atractivo de la economía colombiana y su potencial para adquirir aliados.

Finalmente, respecto a la conservación de enemigos, aunque las relaciones se mantienen débiles y tenaces por momentos de la historia, Colombia y Venezuela mantienen un intercambio comercial importante y las oportunidades generadas por el departamento de Norte de Santander a los habitantes venezolanos en la frontera son vitales para su bienestar y

prosperidad. Los cierres temporales de la frontera y las medidas económicas restrictivas que en ocasiones ha impuesto el Gobierno venezolano, no han sido impedimento para que Colombia busque soluciones diplomáticas y económicas para enmendar las dificultades y mantener los caminos de comunicación y comercio abiertos entre los dos países.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en Córdoba.**

Córdoba, por tratarse de un departamento alejado de la capital, se ha visto afectado por la falta de atención consecuencia de las políticas centralizadas, lo cual ha generado que se profundicen actividades económicas primarias como la minería y la ganadería, pero no actividades industrializadas que pueden generar valor agregado a los productos. El departamento tiene a futuro una potencial oportunidad a causa de la disminución del conflicto armado en el país, pues ha sido uno de los más golpeados por la violencia y esto podría generar nuevas opciones económicas en un ambiente de paz. Una vez los acuerdos sean implementados, se disfrutará de una nueva realidad nacional donde las condiciones sean estables luego de solucionar las diferencias políticas, legislativas y estatales.

La dependencia de la economía departamental en la explotación de minerales como níquel puede generar inestabilidad y amenazas económicas por la volatilidad del precio y la demanda mundial, similar a la realidad que viven los departamentos productores de petróleo. El gran número de tratados comerciales que tiene Colombia podrían ser aprovechados no solo por la explotación de productos en el departamento, sino por convertirse en una opción más en los canales de distribución marítima en conveniencia por su condición costera.

### **3.2. Análisis competitivo de Colombia**

Para describir aquellos aspectos que generan ventajas para que un país pueda competir, a continuación se describirán las cuatro fortalezas del poder nacional, de acuerdo con el esquema presentado por Porter en 1990 (D'Alessio, 2015).

### 3.2.1. Condiciones de los factores.

Muy relacionadas con el potencial nacional, las condiciones actuales de los factores como recursos e infraestructura ayudarán a la nación a crear ventajas competitivas. En cuanto a las condiciones de los recursos como los naturales, capitales, de conocimiento y talento humano, Colombia se encuentra en una muy buena posición con respecto a los países de la región. Como ya se mencionó, según el Banco Mundial (2016) entre los 32 países analizados, Colombia es el segundo país de Latinoamérica con mejor ambiente para hacer negocios después de México. Dentro de las variables que componen este ranking, se destaca el manejo de permisos de construcción, acceso al crédito y protección de los inversionistas minoritarios, donde obtuvo el primer puesto en cada uno de esos pilares.

Adicionalmente, en temas de educación, Colombia continúa teniendo mucho camino que recorrer según los resultados del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes PISA (por sus siglas en inglés), donde para el 2015, el país se ubicó en el cuarto puesto en Latinoamérica, detrás de Uruguay, Costa Rica y Chile. Aunque Colombia sigue obteniendo resultados por debajo del promedio de los países participantes, es el sexto país a nivel global, cuyo sistema educativo ha mejorado más rápido sus resultados con respecto a los 72 países que participan en las pruebas PISA (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

En cuanto a la competitividad de Colombia, el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) publica anualmente el Reporte Global de Competitividad y su principal indicador es el Índice Global de Competitividad, el cual para el 2016 ubicó a Colombia en el puesto 61 a nivel global sobre una muestra de 138 países y el puesto quinto dentro de los países de América Latina. Estas dos posiciones son las mismas con respecto al 2015 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016b).

Este mismo informe resalta tres grandes grupos de indicadores: (a) requerimientos básicos, donde se contemplan las instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico,

salud y educación; (b) factores que mejoran la eficiencia, que agrupa la educación, el mercado de bienes, mercado laboral, mercado financiero, preparación tecnológica y tamaño del mercado; (c) factores de innovación y sofisticación de los negocios. En el primer grupo Colombia perdió 8 posiciones con respecto al resultado del 2015, principalmente por el deterioro en el entorno macroeconómico, en los factores que mejoran la eficiencia el país mejoró 6 posiciones impulsado por el mercado de bienes y la preparación tecnológica; finalmente, en innovación el país perdió dos posiciones.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda.**

La economía en Colombia viene presentando algunos ajustes debido a los choques que se han presentado en el entorno regional y global. La demanda interna creció en el primer trimestre de 2016 el 1.3%, frente al 4.7% que se presentó en el primer trimestre del año anterior. Este menor ritmo de crecimiento se debe a la disminución de la demanda nacional y al incremento de las tasas de interés para controlar la inflación nacional, este fenómeno ha impactado el crecimiento de la actividad económica, que pasó de un crecimiento del PIB del 3.1% en el primer trimestre de 2015 al 2.5% en el primer trimestre de 2016 (Banco de República de Colombia, 2016).

Durante 2015 y 2016 se han presentado diferentes retos para la economía, no solo por las altas tasas de interés consecuencia de la política monetaria, sino también por las condiciones climáticas como el fenómeno del niño, que impactaron los precios de los productos agrícolas, y por la volatilidad de la tasa de cambio, que ha presentado una devaluación del peso colombiano de 31.6% entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015 y del 25.5% entre diciembre de 2014 y diciembre de 2016 (Superintendencia Financiera de Colombia [SFC], 2016a). Durante el primer trimestre el país mejoró su déficit comercial gracias a un crecimiento del 2.1% en sus exportaciones y un decrecimiento del 1.5% de las

importaciones, en parte impactado por el alto costo de los productos importados debido a la devaluación.

El apetito por el crédito aunque sigue creciendo es menor que el de los años anteriores, explicado también por las altas tasas que se presentan en el mercado. Por su parte, el consumo privado creció el 3.4% para el primer trimestre de 2016, mayor que el presentado en el mismo periodo de 2015, pero el consumo público presentó una menor dinámica al pasar de 3.8% de crecimiento en el primer trimestre de 2015 al 1.6% en el mismo trimestre de 2016 (Banco de República de Colombia, 2016).

En conclusión, el Banco de la República (2016) considera que aunque las condiciones de la economía han planteado importantes retos, esta se ha ajustado de una forma ordenada, presentando una desaceleración de la demanda interna desde 2014, con crecimientos de 6%, 3.6% en 2015 a 1.5% en el primer trimestre de 2016; y la dinámica económica nacional se ha visto compensada por el ajuste en el consumo de los hogares, de las empresas, el Gobierno y neto positivo entre exportaciones e importaciones.

### **3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.**

De acuerdo con D'Alessio (2015), las condiciones para la creación y formalización de empresas y las facilidades para competir pueden variar entre cada nación. Entre mejor sea la relación entre las industrias y los recursos asignados, mayor beneficio para las organizaciones y las naciones. En Colombia la regulación y condiciones regulatorias son favorables para la creación de nuevas empresas, el problema radica en la capacidad de estas nuevas empresas para poder competir y mantenerse en el mercado. Por el modelo centralizado en lo político pero descentralizado en lo administrativo, el desarrollo de los nuevos negocios y su supervivencia depende mucho de las condiciones de cada una de las regiones y demás participantes donde se encuentren.

Por ejemplo entre 2011 y 2015 el número de empresas formales en Colombia se incrementó en 15.7%, presentándose una entrada de nuevas empresas del 23.1% y una salida del 19.5%. Las tasas de entrada de nuevas empresas es superior por ejemplo a las de Perú 14.1% y el promedio en Europa está entre 4% y 10%, sin embargo, la tasa de supervivencia de las empresas por más de 5 años es muy baja. Solo el 30% de las empresas creadas, logran superar este horizonte de tiempo (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras], 2016). Estas cifras confirman que la preocupación del país no debe ser la promoción de creación de nuevas empresas, sino asegurar qué, cómo y dónde se están creando esas empresas, porque no solo son necesarios los conocimientos técnicos requeridos para competir y consolidar, sino también evaluar las condiciones externas del entorno regional donde se busca crear la nueva empresa.

Colombia continúa siendo una economía que depende mucho de la informalidad y de los microempresarios, es así como en 2015 del total de 1,400,000 de empresas formales inscritas en las Cámaras de Comercio, el 92% corresponde a microempresas, el 6% a pequeñas empresas y el 2% restante a medianas y grandes empresas. El sector con mayor participación de empresas es el comercio con el 42.1%, seguido por servicios con el 39.6%, industrial el 13.1% y construcción 5.4% (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras], 2016). La alta participación del sector comercio es común en diferentes economías y obedece a las bajas barreras de entrada por la baja inversión requerida con respecto a los demás sectores.

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

Como se ha mencionado, Colombia continua siendo un país atractivo para la inversión extranjera, por lo que no solo se incrementa el flujo de IED, sino que muchos más sectores se ven beneficiados por los ingresos de estos fondos. Entre 2005 y 2014 el 50.1% de la IED fue destinada a los sectores de petróleo y minas, pero para el año 2015 y el primer trimestre de

2016, esa participación pasó a ser del 23.6% por el cambio global en los precios de estas materias primas. En este mismo periodo, la porción que no fue destinada al mineroenergético, principalmente se distribuyó entre los siguientes sectores: (a) industria manufacturera con 22.4%, (b) electricidad 21.1%, (c) servicios financieros 18.4%, y (d) comercio con el 16.0% (Banco de República de Colombia, 2016). Estos resultados están muy alineados con el resultado del PIB a nivel nacional para 2015, en donde la principal actividad económica fue industrial con una participación del 11% del total y la segunda actividad económica fue comercio representando el 8% del total del PIB nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a).

Finalmente, como incentivo para la generación de nuevas inversiones extranjeras y el fortalecimiento de los grupos económicos en las regiones, los resultados de las compañías extranjeras son cada vez más motivantes para invitar a nuevos jugadores a mejorar la cadena de valor de las industrias nacionales, prueba de esto es que según el Banco de la República (2016) entre 2010 y 2015, el 37% de la IED de sectores diferentes a petróleo y minería, proviene de la decisión de empresas extranjeras de reinvertir sus utilidades en el país y el 43% de la compra de participaciones en empresas, lo que confirma el ambiente positivo y competitivo de Colombia.

### **3.2.5. Influencia del análisis en Córdoba.**

El departamento de Córdoba, a pesar de representar el 1.7% del PIB en Colombia y ocupar el puesto 12 entre los 33 departamentos evaluados en las cuentas nacionales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a), no cuenta con una masa crítica de empresas que correspondan a esta generación de valor agregado en el país. Para 2015 solo contó con el 1.1% de las empresas formalmente inscritas a nivel nacional en las Cámaras de Comercio, y dentro de la región Caribe representó tan solo el 9%, mientras que departamentos como Atlántico y Bolívar representaron el 32% y 21% respectivamente

(Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras], 2016). Lo anterior demuestra que existe una gran oportunidad y necesidad de formalizar aún más la actividad empresarial del departamento en provecho de sus principales actividades económicas como son: (a) la extracción de minerales metalíferos con el 10% del PIB departamental; (b) el cultivo de productos agrícolas como cereales, tubérculos, frutas, plantas y flores con el 8%; y (c) producción pecuaria, con la cría de ganado, que representa el 7% del PIB departamental (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a).

Adicionalmente, existen sectores como el de hoteles y restaurantes, que una vez se consoliden los acuerdos de paz, podrían representar una oportunidad para el departamento y aumentar su participación sobre el PIB de Córdoba que para el 2015 representó el 5%. Otro sector que podría generar oportunidades en el futuro es el transporte por vía acuática, donde se incluyen el transporte de personas y carga a través de los puertos. Teniendo en cuenta que se trata de un departamento costero, podría buscar alternativas de infraestructura que impulsen el empleo y generen ingresos adicionales al departamento, este sector para el 2015 tuvo una participación del 0.4% dentro del PIB departamental.

### **3.3. Análisis del entorno PESTE**

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

Colombia se ha caracterizado en el pasado reciente por ser un país con una estabilidad política, más allá de los cambios que se pudieran tener en el perfil y prioridades políticas de los mandatarios electos, la institucionalidad y el respeto por los resultados electorales han marcado el avance político del país. En cuanto su estabilidad económica y monetaria, el Gobierno nacional ha entregado al Banco Central (Banco de la República) la responsabilidad de mantener el poder adquisitivo del peso colombiano (Banco de República de Colombia, 2016), es decir, monitorear y controlar la inflación a través de su política monetaria. El Banco de la República ha establecido como rango meta de inflación un índice entre 2% y 4%, el cual

no pudo ser alcanzado en 2016, por los argumentos expuestos en el numeral 3.1.2 acerca del potencial nacional.

Al cierre de 2016 el Congreso de la República aprobó una reforma tributaria, la cual fue originada por el impacto que ha generado en los ingresos nacionales la caída en el precio del petróleo. El Gobierno se ha visto obligado a tomar medidas fiscales que permitan asegurar la inversión pública y mantener las calificaciones entregadas por las calificadoras internacionales que habían establecido como condición para mantener el estatus de nivel de inversión. La calificadora Fitch, en julio de 2016, rebajó la calificación del riesgo soberano de Colombia de BBB+ a BBB (Fitch Ratings Colombia, 2017) y mencionó que de no realizar una reforma tributaria esta calificación podría seguir deteriorándose.

Continuando con los temas tributarios, surge un punto relacionado y es la corrupción, un mal que se ha visto, desafortunadamente, con tendencia creciente a nivel global y regional. Según el Foro Económico Mundial en su reporte de 2016, Colombia mantuvo su posición dentro de Latinoamérica como la quinta nación, pero al describir los principales obstáculos para poder mejorar, se resaltan: (a) las tasas impositivas, (b) la corrupción y (c) la infraestructura (Foro Economico Mundial [FEM], 2016). Por lo que se convierten en tres retos importantes para el país, de forma que pueda aprovechar nuevas oportunidades para la inversión extranjera. Además, el mismo informe destaca cómo Colombia está por encima del promedio de Latinoamérica y el Caribe en variables como tamaño de mercado, desarrollo del mercado financiero y condiciones macroeconómicas, lo que demuestra que también existen fortalezas propias del país para alcanzar sus objetivos.

Finalmente, las fuerzas políticas y legales estarán influenciadas por la forma como se implementen los acuerdos de paz firmados entre el Gobierno nacional y las FARC, pues el ambiente político no es el mejor por la polarización que ha generado los temas pactados en los acuerdos y por el hecho de que el país no aprobó estos en el plebiscito realizado en

octubre de 2016. Sin embargo, luego de realizar reuniones con promotores de los opositores a los acuerdos, el Gobierno refrendó los mismos a través del Congreso de la República, herramienta que está permitida por la Constitución Nacional de Colombia. La forma como se implementen estos acuerdos y el cumplimiento de las partes, serán fundamentales para poder generar un mejor ambiente de unidad nacional y sembrar las bases para iniciar y finalizar un proceso con el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el cual se encontraba al cierre de 2016 en una fase exploratoria.

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

Las finanzas públicas colombianas se han visto afectadas por la importante disminución en el precio del petróleo que afectan los ingresos de la nación y generan la necesidad de buscar nuevas alternativas de generación de valor. Los niveles de precio del crudo en el mercado mundial han caído hasta niveles mínimos históricos y los analistas esperan que se estabilice para 2017. Para este año no se esperan nuevas sorpresas por este rubro. El peso colombiano ha sufrido un impacto importante en su relación frente al dólar americano, pues ha presentado una devaluación de más del 25% entre diciembre de 2014 y diciembre de 2016 (Superintendencia Financiera de Colombia [SFC], 2016a). Este cambio ha generado no solo un impacto de competitividad del país, sino que también ha generado un efecto inflacionario por el aumento de los bienes y servicios importados, uno de los motivos por lo que la inflación para 2016 no logró estar dentro del rango de meta definido por el Banco de la República.

Estas presiones inflacionarias llevaron a que el Banco de la República incrementara su tasa de referencia, que llegó a un máximo de 7.75% entre agosto y mediados de diciembre de 2016 (Banco de la República [BanRep], 2017), momento en el cual el Banco Central comenzó a bajar 25 puntos básicos por la alentadora disminución de la tasa de interés. Para

2017, Colombia espera nuevos choques externos que podrían amenazar el tipo de cambio y la inflación.

Estos riesgos están originados principalmente en Estados Unidos, pues la economía norteamericana está empezando a mostrar signos de recuperación luego de la crisis de 2008, por lo que la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) podría continuar su tendencia de incrementar sus tasas, que desde diciembre de 2015 se encontraba en 0.50% y en diciembre de 2016 aumentó 25 puntos básicos, ubicándose en 0.75%. Este efecto sumado al inicio del Gobierno de Donald Trump, podrían afectar los mercados internacionales y generar presiones sobre el tipo de cambio y potencialmente sobre el intercambio comercial entre Colombia y este país, dependiendo de las políticas que el nuevo presidente americano implemente durante su periodo.

Como ya se mencionó, el ambiente económico en Colombia se ha visto impactado durante el 2016 y los primeros meses de 2017 por la aprobación de la reforma tributaria, la cual, entre otros aspectos, modificó el impuesto sobre el valor agregado (IVA), aumentándolo del 16% al 19%. El impacto para las personas naturales es importante en esta reforma, pero también las personas jurídicas reciben el impacto de la modificación de sus impuestos, en donde por ejemplo, se incrementa la tasa de renta para las empresas y queda en una tasa impositiva total del 40%, compuesta por diferentes factores.

De acuerdo con la Asociación de Empresarios de Colombia (ANDI) esto afecta la competitividad del país pues Colombia tendría un componente fiscal mucho mayor que los países de la región, donde por ejemplo Perú tendrá en 2017 una tasa de 25%, haciendo esta economía más atractiva para la inversión (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2016). Sin embargo, la ANDI también reconoce la necesidad de la reforma y los avances en términos de evasión. Estará por verse cómo las empresas podrán trabajar bajo

estas nuevas condiciones y cómo su crecimiento y desarrollo de nuevos negocios se vea frenado o potencializado por las nuevas condiciones tributarias y económicas.

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).**

Según cifras del DANE (2016b) Colombia es un país que ha logrado mantener sus índices de desempleo en un solo dígito durante los últimos 10 años, logro alcanzado entre otras cosas por la dinámica económica creciente del país, que aunque ha disminuido su tasa de crecimiento, continúa siendo positiva. Se espera que para 2016 esta tasa de crecimiento para Colombia sea 2.3% y 3.2% para 2017, mientras que para otras economías como las de Ecuador se proyecta un -2.5% en 2016 y 0.2% y Argentina -1.8% y 2.5% respectivamente (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2016).

Colombia ha sido reconocida por la amabilidad de su gente y sus lugares únicos para visitar, prueba de esto es su posicionamiento como el segundo mejor país para visitar durante 2017 (BBC Mundo, 2016). Con la buena publicidad que han generado estas noticias y el proceso de paz, existe una oportunidad para desarrollar nuevos destinos turísticos y mostrar nuevos espacios que antes no hacían parte del portafolio turístico del país.

De acuerdo con las proyecciones del DANE (2011), la población total colombiana ha crecido el 7.1% desde 2010 hasta 2016 y se espera que aumente en un 4.4% en 2020 con respecto al 2016. Estas cifras muestran un crecimiento constante de la población, pero como muestra la Figura 6, la distribución de esta por edades, estaría sufriendo cambios importantes como por ejemplo la disminución proyectada de las personas menores a 14 años y el aumento de las personas entre 55 y 69 años. De cumplirse esta tendencia, Colombia tendría menos población joven, lo que representaría una participación mayor de las personas mayores a 55 años.

Este cambio en la composición de la población, demandará de Colombia un ajuste en sus políticas pensionales, pues la participación de los jóvenes será cada vez menor y el

sistema contributivo tendrá mayores retos para soportar su funcionamiento. Esto se convierte en una oportunidad de creación de nuevos productos o servicios que pueden ser ofrecidos para un mercado que está en crecimiento a nivel nacional que desarrolle nuevas alternativas que respondan a las necesidades y gustos de estos rangos de edades mayores.

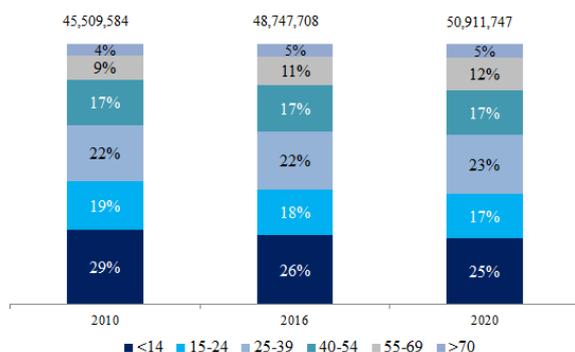


Figura 6. Proyección de crecimiento de población en Colombia por rango de edades.

Recuperada de *Estimaciones y proyecciones de población*, DANE (2011).

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>

En términos de los ingresos por población, Colombia ha tenido una tendencia positiva en la porción de colombianos que viven por debajo de la línea de pobreza. La incidencia de la pobreza ha pasado del 42% en 2008 al 27.8% en 2015. Este índice mide la porción de población que cuenta con un ingreso per cápita del hogar por debajo de la línea de pobreza (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016d). La Figura 7 muestra cómo ha sido la tendencia de este indicador a nivel nacional, el del departamento de Córdoba y otros departamentos como referencia para comparación. Aunque el resultado total nacional es muy positivo pues disminuye casi 14 puntos porcentuales entre 2008 y 2016, se evidencia cómo el departamento de Córdoba, a pesar de mostrar también una disminución en el mismo período de tiempo, sigue presentando un índice superior comparado con el total nacional y los dos principales departamentos de la región Caribe, como son Atlántico y Bolívar.

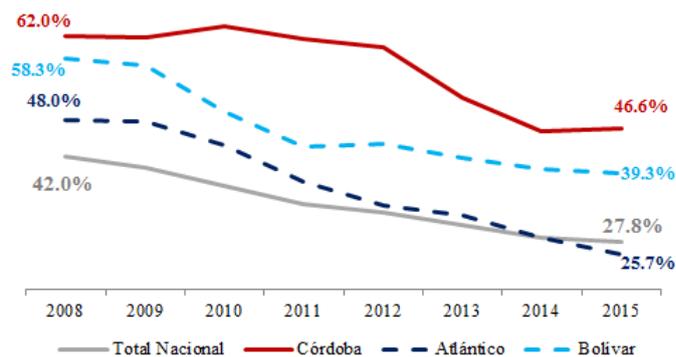


Figura 7. Evolución de la incidencia de pobreza en Colombia.

Recuperada de *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia*, DANE (2016d).

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2015>

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Desde el lanzamiento del programa Vive Digital, Colombia ha presentado un importante avance en términos de masificación y penetración de internet. Las políticas nacionales se han enfocado en generar no solo la infraestructura necesaria, sino también en las perspectivas de educación y formación en tecnología. Estos esfuerzos lograron que para el primer trimestre de 2015 Colombia alcanzara una penetración de internet del 22% en su población (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC], 2015a). El éxito de estas políticas han estado sustentados en el desarrollo de infraestructura, como el hecho de que el país cuente con 8 cables marinos para interconectar a Colombia con el mundo (ProColombia, 2016), lo que permite el intercambio de datos e información en tiempo real y aprovecha la ventaja que ofrecen los servicios en línea. Otro aspecto que se resalta en Colombia, es la alta penetración de la telefonía móvil, en donde existen más líneas que habitantes en Colombia y demuestran una tendencia creciente, al tercer trimestre de 2016, 58,300,000 líneas, 4% más que el mismo trimestre del año anterior (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC], 2017).

Finalmente, comparando a Colombia con otros países de la región, el país invierte muy poco en investigación y desarrollo como relación del PIB, según datos del Departamento Nacional de Planeación (DNP) por ejemplo, para el año 2010 el país invirtió el 0.19%,

mientras que países como Argentina invirtieron el 0.62%, Brasil el 1.16% y el consolidado de América Latina fue del 0.75%. En 2013, este indicador en Colombia llegó al 0.22% (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014a).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

Según el Sistema de Información Ambiental de Colombia (SIAC), Colombia hace parte del grupo llamado megadiversos, en donde también se encuentran países como Bolivia, Brasil, China, Costa Rica, Ecuador, India, Indonesia, Kenia, México, Perú, Sudáfrica y Venezuela, los cuales tienen los índices de biodiversidad más altos en el mundo (Sistema de Información Ambiental de Colombia [SIAC], 2016). A pesar de representar tan solo el 0.8% del área de tierra mundial, es la tercera nación a nivel mundial en biodiversidad, luego de Brasil e Indonesia (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2017). Esta riqueza natural se genera por la ubicación geográfica privilegiada que tiene el país, contar con dos costas, una en el océano Atlántico y otra en el Pacífico. Por las diferentes características topográficas, que presenta valles, tres cordilleras que atraviesan la nación y gran variedad de especies animales. Algunos expertos consideran que Colombia es el primer país en el mundo en cuanto a diversidad de aves y orquídeas, el segundo en biodiversidad de plantas y mariposas, y el tercer en reptiles y palmas (Sistema de Información Ambiental de Colombia [SIAC], 2016).

Para promover el cuidado de estos recursos públicos pero sin afectar el desarrollo económico del país, el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia ha creado programas que promueven los negocios verdes y generan incentivos económicos como: (a) la tasa retributiva por vertimientos de agua, la cual aplica a quienes contaminen el agua; y (b) pagos por servicios ambientales, los cuales se entregan a quienes favorezcan o apoyen a los acueductos locales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República de Colombia [MinAmbiente], 2017).

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

La Tabla 3 presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). En ella se presentan las oportunidades y amenazas para el departamento de Córdoba. Este análisis fue realizado con base a la información descrita a lo largo del presente capítulo. Se han identificado seis oportunidades y siete amenazas donde a cada una de ellas se les asignó un peso relativo, para luego determinar un valor entre uno y cuatro, dependiendo de la capacidad con la que responde el departamento a esas oportunidades y amenazas. Finalmente, se obtuvo la sumatoria de los valores ponderados de cada una de las líneas.

Los pesos asignados a cada una de las oportunidades y amenazas fueron establecidos luego de un proceso de discusión y validación sobre el impacto que puedan generar sobre la consecución de la visión de futuro deseada para el departamento al 2027. Así, se asignó un peso superior a las líneas que tenían más potencial de aportar a la visión para el caso de las oportunidades, o mayor probabilidad de impacto negativo para el departamento para el caso de las amenazas.

Una vez evaluadas cada una de las variables, el valor total ponderado fue de 1.94, teniendo en cuenta que este resultado es menor a 2.5. Se evidencia que el departamento de Córdoba no está aprovechando de la mejor forma las oportunidades que el entorno le presenta y tampoco está neutralizando las amenazas que se han identificado.

### **3.5. Córdoba y sus competidores**

Las cinco fuerzas son el punto de partida para evaluar en qué situación estratégica se encuentra una organización (D'Alessio, 2015). Este modelo describe la estructura, qué tan atractiva y cómo se generan ingresos dentro de una industria (Porter, 2014). La Figura 8 presentará un resumen de las cinco fuerzas para el departamento de Córdoba y en los siguientes numerales se detallarán cada una de ellas.

Tabla 3

*Matriz EFE del departamento de Córdoba*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Crecimiento económico de los países que integran la Alianza del Pacífico	0.08	1	0.08
2 Ingreso a la OCDE	0.07	1	0.07
3 Implementación correcta y oportuna de los acuerdos del proceso de paz	0.10	3	0.03
4 Reconocimiento de Colombia como destino turístico	0.12	2	0.24
5 Reconocimiento internacional como destino potencial para desarrollar negocios y realizar inversión extranjera directa	0.12	2	0.24
6 Cambios en la distribución del presupuesto nacional, menos inversión en líneas de defensa y mayor en líneas sociales	0.04	2	0.08
Subtotal	0.53		1.01
<b>Amenazas</b>			
1 Aumento del contrabando	0.03	2	0.06
2 Incremento de tasas de interés de la FED	0.08	2	0.16
3 Cambio en políticas comerciales, migratorias y económicas por nuevo Gobierno en Estados Unidos	0.08	1	0.08
4 Incumplimiento de los acuerdos de paz firmados	0.11	3	0.33
5 Desaceleración económica por impactos de reforma tributaria	0.10	2	0.20
6 Ajuste negativo en la calificación de Colombia por parte de las calificadoras internacionales	0.04	1	0.04
7 Cambio en políticas económicas y sociales por iniciar un año electoral en Colombia	0.03	2	0.06
Subtotal	0.47		0.93
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.94</b>

Valores: 4 responde muy bien; 3 responde bien; 2 responde promedio; 1 responde mal.

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p121), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

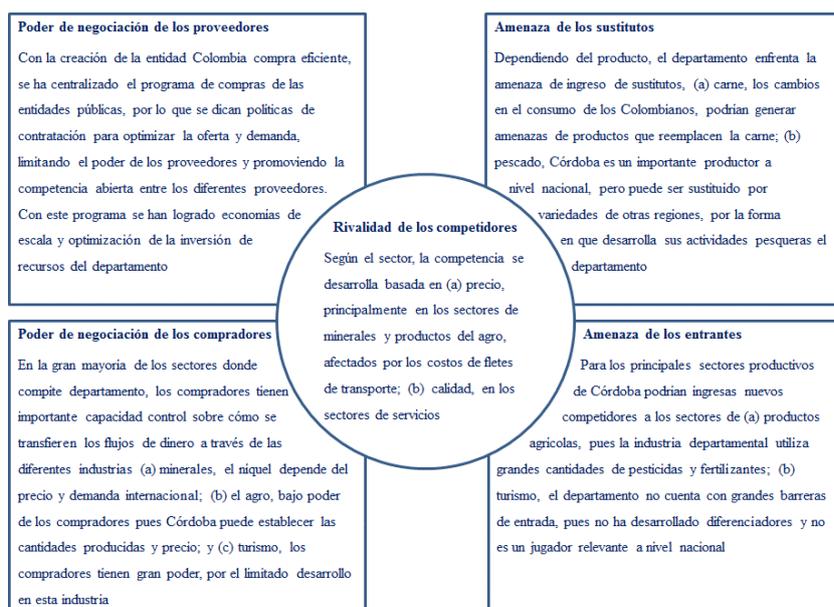


Figura 8. Cinco fuerzas departamento de Córdoba.  
Adaptado de *Ser competitivo* (7ª ed., p. 32), por M. Porter, 2014, ediciones Deusto.

### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.

Por tratarse de una región administrada por entidades públicas, toda la contratación de servicios debe ser realizada a través de las normas vigentes sobre la materia. Teniendo en cuenta los potenciales problemas por burocracia e ineficiencia en las contrataciones oficiales a nivel nacional, en el 2011 se creó Colombia Compra Eficiente con el objetivo de optimizar la oferta y la demanda de la contratación pública a través de la formulación de políticas y programas orientados a racionalizar los recursos en la gestión contractual, agregar la demanda y garantizar transparencia en los procesos (Colombia Compra Eficiente, 2017).

Dentro de este nuevo sistema se centralizan las necesidades de las diferentes entidades estatales a nivel nacional con el fin de lograr agregación de la demanda y alcanzar economías de escala que buscan favorecer la optimización de recursos y la transparencia en el proceso, pues cualquier proveedor puede entrar a ofrecer sus productos o servicios en la página web de la entidad.

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores.

Para el caso de los compradores se puede establecer que dependiendo del sector podrán tener mayor o menor poder sobre el departamento. En el sector de los minerales, los compradores tienen una importante capacidad de control sobre cómo se transfieren los flujos de dinero a través de la industria, teniendo en cuenta que las ventas de níquel, principal mineral producido en el departamento y cuya actividad económica pesa el 10% del PIB del departamento (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a), dependen del precio y la demanda internacional, lo que limita las decisiones que se puedan tomar sobre el mismo.

Por otro lado, está el sector agropecuario el cual en cierta medida tiene control sobre la definición de precios. Las cantidades producidas podrán servir para abastecer el mercado local, nacional y en algunos casos el mercado internacional, pero el precio de los bienes agropecuarios depende de otros agentes de la cadena, como son los transportadores. En junio de 2016 se presentó un incremento inflacionario en Colombia que alcanzó el 8.6%, cuando la meta del Banco Central era del 3% (Banco de República de Colombia, 2016); este fenómeno afectó a los compradores por la escases en las centrales de abastos a nivel nacional, y ocasionó pérdidas de cosechas por no tener los medios para distribuirlas.

En términos de comercio y turismo, el poder también lo tienen los compradores. Estos sectores son poco explotados en Córdoba, por ejemplo, por no contar con un puerto, la generación de ingresos departamentales por conceptos de transporte por vía terrestre o acuática no se compara con departamentos vecinos como Atlántico o Bolívar. Para Córdoba estos conceptos representaron en el 2015 el 2.4% del PIB departamental, mientras que para sus vecinos representó el 4.3% y 3.8% respectivamente (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a), lo cual es una muestra de las mejores condiciones y

alternativas en términos de infraestructura y condiciones que ofrecen los otros departamentos de la región Caribe.

En cuanto al flujo de turistas, este se mantiene muy bajo pues a pesar de contar con diversidad de lugares geográficos, todavía el flujo de visitantes no es óptimo. Por ejemplo, para el mes de diciembre de 2016, Montería, la capital del departamento, recibió la visita del 0.1% del total de visitantes extranjeros que ingresaron a Colombia, mientras que Cartagena y Barranquilla, participaron con el 11.9% y 3.3% respectivamente (Migración Colombia, 2017). Esta situación se presenta porque los compradores pueden encontrar mejores alternativas en los demás departamentos del norte de Colombia.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos.**

Para el mercado del níquel, el departamento se ha visto afectado por la demanda y precios internacionales. Este fenómeno no se ha visto generado por la aparición de productos que cumplan la misma función, sino por el contrario, por las condiciones macroeconómicas mundiales. En cambio, para el desarrollo de actividades agrícolas, sí existen productos sustitutos a las carnes, productos agrícolas y producción de peces, por lo que el 16% de su generación de valor (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a), puede verse afectada por el reemplazo en las necesidades de los consumidores.

Las condiciones que tiene el departamento para competir en los productos agrícolas podrían ser mejores. Se estima que la tierra en el departamento es utilizada un 60% más para actividades ganaderas que para las agrícolas y forestales (Manzur, 2012). Este predominio de las condiciones ganaderas no permite que la región busque alternativas de investigación para mejorar las condiciones de sus cultivos, o que busque nuevas variedades como la disminución del uso de químicos, que reduciría los impactos ambientales y se convertiría en un diferenciador importante para el departamento.

Finalmente, las condiciones en las que el departamento desarrolla las actividades de pesca, genera otro riesgo para la aparición de sustitutos, pues por tratarse de un departamento costero, el aporte a la producción nacional es importante. Córdoba produce el 17% del total de pescado producido a nivel nacional (Sistema del Servicio Estadístico Pesquero Colombiano, 2017), pero esta actividad en el departamento es desarrollada con métodos no apropiados, lo que incrementa el uso de agroquímicos y el potencial riesgo de contaminación del agua (Manzur, 2012).

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes.**

En cuanto a la extracción de níquel, Córdoba difícilmente podrá encontrar un nuevo competidor, pues Cerro Matoso es el segundo yacimiento a nivel mundial por su bajo costo de operación y extensión (Gobernación de Córdoba, 2016a). Aunque existen otros lugares en el país donde se ha encontrado yacimientos adicionales como en el departamento de Antioquia, pero no han sido explotados aún. También se conoce que existe el potencial de encontrar nuevos yacimientos a lo largo de la cordillera Occidental (Agencia Nacional de Minería, 2015).

Las condiciones naturales de sus recursos hacen que Córdoba tenga diferentes alternativas para responder ante la entrada de nuevos jugadores, pero hasta que los acuerdos de paz no se encuentren implementados, existirá una desventaja frente a otros departamentos que no han sido tan afectados por la violencia y la presencia de grupos armados. Este aspecto es importante pues de él depende en gran parte el impacto del desarrollo social y económico de la región. Si esta condición de la paz es solucionada, el departamento podría aumentar su participación en el sector del turismo, pues tiene todas las condiciones y ventajas comparativas para desarrollar nuevos servicios y convertirse en un jugador importante a nivel nacional. En el 2015 la actividad de comercio, hoteles y restaurantes pesó únicamente el 12%

del PIB del departamento (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a).

La tendencia mundial sobre la búsqueda de comida sana podría potenciar la entrada de nuevos competidores, pues la forma en que la agricultura es desarrollada en el departamento, demanda grandes cantidades de pesticidas y fertilizantes para mantener los monocultivos de algodón, arroz, plátano y maíz. Esto genera un gran impacto ambiental y más aún, social y económico por el abuso de estos químicos (Manzur, 2012).

En cuanto al sector turismo, Córdoba cuenta con bajas barreras de entrada, pues se ha concentrado en el turismo de negocios y únicamente en ofrecer servicios de alojamiento, pero no desarrolla calidad y servicios complementarios. Esto es debido a la informalidad que presenta el sector. En el 2012 solo el 79% de los establecimientos que ofrecían alojamiento se encontraban formalizados (Gobernación de Córdoba, 2016a) lo que representa un atraso con respecto a otros departamentos de la región Caribe, que se han preocupado por encontrar una posición competitiva en el mercado del turismo nacional e internacional.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores.**

Las principales actividades económicas del departamento son (a) extracción de minerales metalíferos con el 10% del PIB; (b) actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios con el 9%; y (c) cultivo de otros productos agrícolas (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016a). Para estos sectores, los principales competidores a nivel nacional son Antioquia para el sector mineral, los departamentos de Bolívar y Atlántico para servicios a empresas, y para el caso de cultivo de otros productos agrícolas los principales competidores son Tolima y Meta.

La rivalidad entre estos competidores es desarrollada a través de diferentes formas. En el sector de la minería y cultivo de otros productos agrícolas, la estrategia se basa en el precio, el cual depende en gran medida de los fletes de transporte. Por ejemplo, enviar una

carga entre Montería y Bogotá por transporte terrestre, podría costar \$371,23 por tonelada por kilómetro de transporte, mientras que entre Barranquilla y Bogotá podría costar \$325,91 por tonelada por kilómetro, dependiendo de las características negociadas con las empresas transportadoras (Sistema de información de costos eficientes para el transporte automotor de carga, 2017). Aunque estos precios son referenciales, demuestra cómo una carga terrestre tiene un costo mayor por kilómetro desde Montería hacia Bogotá, aunque la distancia sea 210 km menos con respecto al trayecto entre Barranquilla y la capital del país. Medellín no se incluye en la comparación por estar más cerca de Bogotá.

Para el sector de servicios, los departamentos se han posicionado en el mercado como zonas que ofrecen servicios de calidad y se han preocupado por desarrollar un plan de mercadeo departamental que les ha permitido contar con el reconocimiento regional y nacional para prestar estos servicios. Estos desarrollos se ven reflejados en la competitividad de cada uno de los departamentos en Colombia; para el año 2016 Córdoba se ubicó en el puesto 13, mientras los primeros departamentos fueron (a) Bogotá, D.C.; (b) Antioquia; (c) Caldas; (d) Santander; y (e) Risaralda (Consejo Privado de Competitividad, 2016).

### **3.6. Córdoba y sus referentes**

Por referentes se entienden todos aquellos que haciendo parte de la misma industria o sector tienen grandes fortalezas pero no son competidores directos (D'Alessio, 2015). Para el caso de Córdoba se han seleccionado dos referentes. Para los dos sectores que podría desarrollar el departamento para mejorar el bienestar social y económico de sus habitantes, se ha seleccionado la ciudad de Shanghái en China para el sector de comercio, por ser reconocido como el puerto número uno en 2016 en movimiento de contenedores a nivel mundial (Revista del sector marítimo, 2016) y la Ciudad de Cancún en México para el sector turismo, pues para el 2015 fue declarado como el noveno destino turístico por número de visitas internacionales (Organización Mundial del Turismo, 2016). En los primeros lugares

del ranking se encuentran países como Francia, Estados Unidos y China los cuales no se toman en cuenta por considerarlos destinos turísticos históricos y con una oferta de servicios diferente a los que podría ofrecer Córdoba.

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite comparar a las organizaciones o regiones con sus principales competidores e identificar su posición competitiva con relación a los factores claves de éxito de la industria (D'Alessio, 2015). En la Tabla 4, se presenta la MPC para el departamento de Córdoba en donde se han seleccionado (a) Antioquia, (b) Caldas, (c) Santander, (d) Risaralda y (e) Cundinamarca, de acuerdo con los resultados del Índice Departamental de Competitividad (IDC) para 2016, donde estos departamentos ocuparon las posiciones dos a seis del ranking nacional.

La selección de los factores claves de éxito fue realizada de acuerdo con las variables que mayor impacto pueden tener en la búsqueda de una mejor posición competitiva de Córdoba en Colombia. Tomando como base las características del departamento y los principales sectores industriales que presentan oportunidades para ser desarrollados, los pesos asignados a cada uno de los factores corresponden al grado de influencia que tienen las variables sobre la consecución de la visión establecida, la mejora en la calidad de vida y generación de nuevos ingresos para el departamento.

El resultado de la MPC muestra, de acuerdo con los factores claves de éxito establecidos, que Antioquia tiene la mejor la posición competitiva. Este resultado está alineado con la composición del PIB nacional, pues este departamento es el segundo luego de Bogotá, representando el 13.9% para 2015 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a). Por su parte Córdoba con una sumatoria ponderada de 2.09, tiene la menor posición competitiva con respecto a los demás departamentos en evaluación. Finalmente, los departamentos de Caldas y Cundinamarca tienen una mejor posición

competitiva respecto a Córdoba, pues cuentan con mejores condiciones de seguridad y gran reconocimiento y oferta turística.

En la Tabla 5 se presenta la Matriz de Perfil Referencial (MPR), en la cual se incluyen aquellos puntos de referencia mundial que se encuentran en la misma industria o sector, pero que no son competidores directos (D'Alessio, 2015). Para el caso del departamento de Córdoba se han tomado las ciudades de Shanghái en China, por ser el puerto con mayor movimiento de contenedores en 2015 y contar con toda la infraestructura requerida para mantener en funcionamiento una operación de talla mundial, ofreciendo más de 13 km de muelle y un área de 6,700,000 m<sup>2</sup> para almacenar contenedores (Revista del sector marítimo, 2016). Para el segundo referente se ha definido a Cancún en México, pues es el principal destino turístico del país y representa el 16% de las llegadas de visitantes por avión en México (Secretaría de turismo de México, 2017).

### **3.8. Conclusiones**

Dentro del análisis externo se ha podido establecer que Colombia cuenta actualmente con diferentes potenciales originados principalmente por los cambios políticos y económicos de los últimos años. Las medidas que se han tomado en términos económicos han permitido garantizar la estabilidad macroeconómica del país, lo que ha generado una base de solidez de la cual los departamentos pueden apalancarse para alcanzar sus objetivos regionales y locales. Por otro lado, los potenciales cambios políticos y sociales generados por la firma e implementación de los acuerdos de paz están generando cambios importantes en Colombia, pues sus índices de educación vienen mejorando, es reconocida en Latinoamérica como el segundo país con mejores condiciones para hacer negocios y muchas de sus ciudades han sido reconocidas como destinos turísticos a nivel mundial.

Para el departamento de Córdoba se ha podido establecer a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, que no está respondiendo de manera adecuada a las

oportunidades que genera el entorno y tampoco está realizando los esfuerzos requeridos para evitar las amenazas, al obtener un resultado de 1.94 que es menor a 2.5. Desde el punto de vista de la posición competitiva, teniendo en cuenta el IDC, se establecieron cinco competidores del departamento de Córdoba y se identificaron los principales factores que deben ser desarrollados para el cumplimiento de visión, lográndose ubicar dentro de los cinco primeros departamentos para 2027. Dentro de los factores claves de éxito que debe desarrollar Córdoba para mejorar su posición competitiva se destacan la necesidad de contar con un puerto, desarrollar su plataforma turística y garantizar seguridad con la exitosa implementación de los acuerdos de paz. Finalmente, y teniendo los factores claves de éxito establecidos, los dos referentes seleccionados por su reconocimiento mundial en las industrias del turismo y manejo marítimo de puertos.

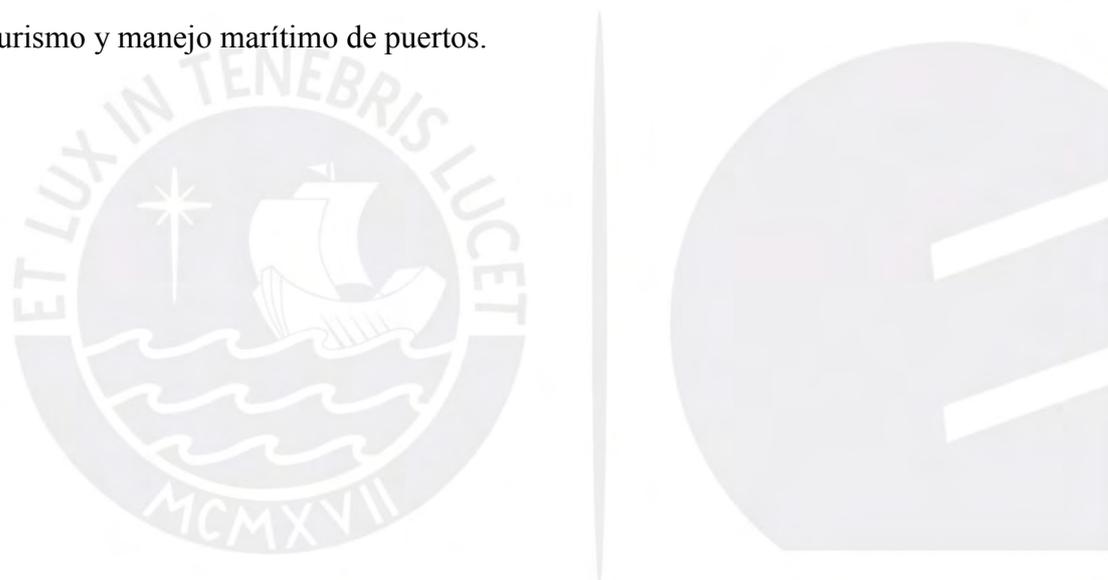


Tabla 4

*Matriz de Perfil (MPC) Competitivo de Córdoba*

Factores claves de éxito	Peso	Córdoba		Antioquía		Caldas		Santander		Risaralda		Cundinamarca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura vial	0.19	3	0.57	4	0.76	3	0.57	3	0.57	4	0.76	4	0.76
2 Infraestructura de puertos	0.19	1	0.19	3	0.57	1	0.19	1	0.19	1	0.19	1	0.19
3 Potencial de mano de obra	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54	2	0.36	3	0.54	3	0.54
4 Reconocimiento como destino turístico	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
5 Condiciones de seguridad y orden público	0.17	2	0.34	3	0.51	4	0.68	3	0.51	3	0.51	4	0.68
6 Capacidad financiera	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.09</b>		<b>3.64</b>		<b>2.97</b>		<b>2.71</b>		<b>3.08</b>		<b>3.25</b>

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

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p131), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

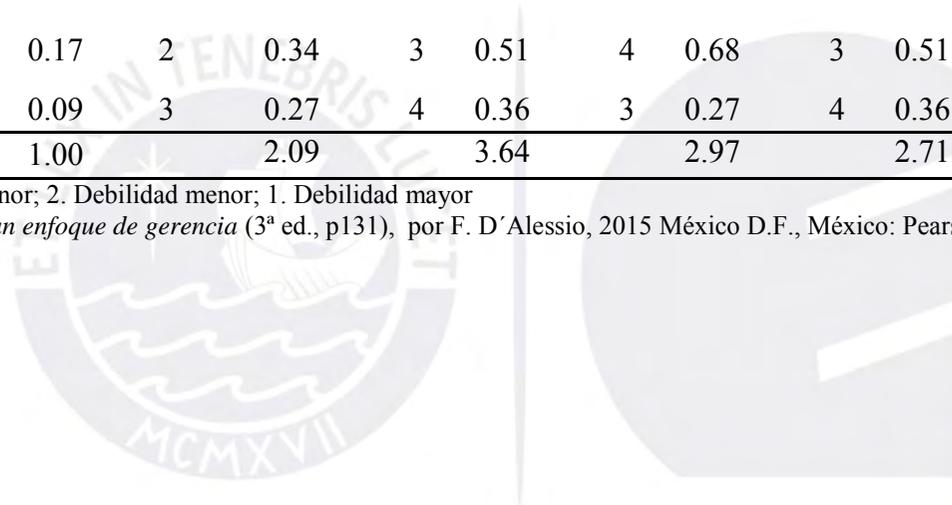


Tabla 5

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores claves de éxito	Peso	Córdoba - Colombia		Shanghái - China		Cancún - México	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Infraestructura vial	0.19	3	0.57	4	0.76	4	0.76
2 Infraestructura de puertos	0.19	1	0.19	4	0.76	3	0.57
3 Potencial de mano de obra	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
4 Reconocimiento como destino turístico	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72
5 Condiciones de seguridad y orden público	0.17	2	0.34	4	0.68	4	0.68
6 Capacidad financiera	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		2.09		4.00		3.81

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

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p132), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

## Capítulo IV: Evaluación interna

### 4.1. Análisis interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT tiene como objetivo el identificar estrategias relevantes, con base en el análisis del ciclo operativo de la región, el cual comprende 8 áreas fundamentales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicaciones y (h) tecnología de investigación y desarrollo. Dicho análisis pretende identificar fortalezas y debilidades del departamento y la Gobernación de Córdoba y espera potencializar las primeras y gestionar las segundas.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A).

El departamento de Córdoba, en la actualidad y hasta el 2019, será gobernado por Edwin Besaile Fayad, arquitecto y especialista en Administración Pública y Ambiental. Acorde con el artículo 305 de la Constitución Política de Colombia, el gobernante de Córdoba, debe garantizar el cumplimiento de la Constitución, los decretos del Gobierno, las leyes estipuladas y lo que ordene la Asamblea Departamental. Además debe liderar y coordinar la administración, promover el desarrollo territorial acorde a las leyes y la Constitución. También debe coordinar y liderar los servicios nacionales, según las directrices del presidente de la República (Gobernación de Córdoba, 2017a).

El gobernante y la administración deben cumplir oportunamente con la presentación de proyectos de desarrollo socio-económico, gastos, presupuesto de rentas y obras públicas, además de administrar la planilla gerencial pública y de las organizaciones departamentales, como lo son los miembros de junta directiva representantes del departamento. Otro aspecto importante es la promoción del desarrollo cultural, socio-económico, de las empresas y organizaciones del departamento que no correspondan al país y municipios. También debe administrar los empleos de las dependencias departamentales y especificar sus

responsabilidades especiales. Estas no podrán exceder el monto global pactado en el presupuesto inicial autorizado. Velará por otro lado por garantizar las ordenanzas en cuanto a la supresión o fusión de entidades departamentales y porque los proyectos de ordenanza no sean objeto de ilegalidad, inconveniencia e inconstitucionalidad.

El gobierno departamental debe evaluar la gestión de alcaldes y concejos municipales y en caso de cometerse actos de inconstitucionalidad o ilegalidad, enviarlos al tribunal respectivo para que se pueda pronunciar; adicionalmente deberá garantizar, el recaudo de las rentas departamentales y entidades descentralizadas. Debe citar a sesiones extraordinarias a la Asamblea Departamental para tratar el tema por el que fue convocada y seleccionar líderes seccionales de establecimientos públicos del departamento acorde a lo que estipula la ley. Por último, ejercerá las funciones administrativas que le sean designadas por el presidente de la República y cumplirá con lo que le señale la Constitución y demás leyes que apliquen (Gobernación de Córdoba, 2017a).

A continuación, la Figura 9 presenta la estructura organizacional de la Gobernación de Córdoba, la cual apoya la gestión del gobernador en su responsabilidad de cumplir las anteriores funciones mencionadas.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M).**

Teniendo en cuenta la página web de la Gobernación de Córdoba, se identifica una imagen del mismo que se ha querido promover y estructurar con el fin de promocionarla desde un aspecto institucional, ver Figuras 10, 11 y 12. La página cuenta con una estructura clara, con colores característicos de la región y así se plasmó en la página oficial de la Gobernación.

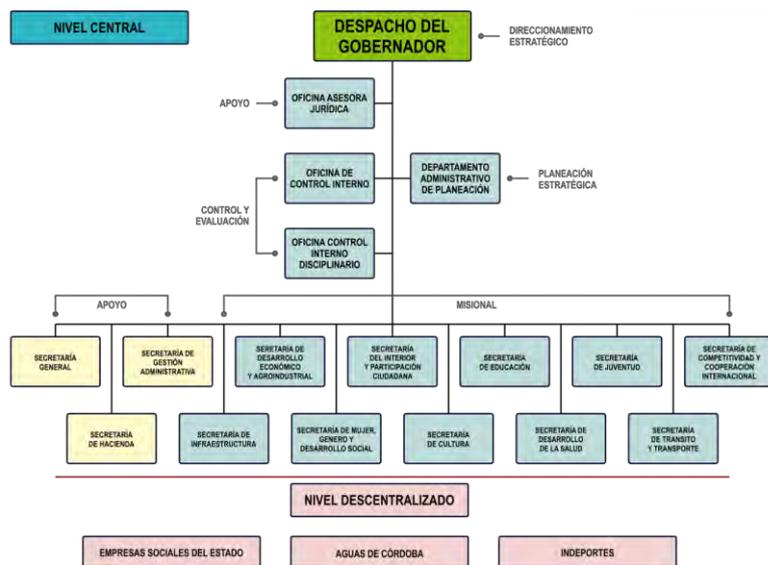


Figura 9. Organigrama Gobernación de Córdoba.  
Recuperada de *Página oficial Gobernación de Córdoba* (2017b).  
<http://www.cordoba.gov.co/gobernacion/organigrama.html>



Figura 10. Escudo del departamento de Córdoba  
Recuperada de *Página oficial Gobernación de Córdoba* (2017c).  
<http://www.cordoba.gov.co/cordoba/simbolos.html>



Figura 11. Bandera del departamento de Córdoba  
Recuperada de *Página oficial Gobernación de Córdoba* (2017c).  
<http://www.cordoba.gov.co/cordoba/simbolos.html>



Figura 12. Imagen de la Gobernación de Córdoba  
Recuperada de *Página oficial Gobernación de Córdoba* (2017c).  
<http://www.cordoba.gov.co/cordoba/simbolos.html>

Es importante tener en cuenta que el departamento de Córdoba, gracias a la diversidad de su geografía, participa en una gran variedad de industrias y actividades económicas tales como la agricultura, maricultura, la agroindustria y la ganadería. También es competitivo en la fruticultura, minería y turismo, entre otros.

Las 2,502,060 hectáreas que tiene Córdoba por uso del suelo se distribuyen así: 209,400 (8.36%) son agrícolas, 1,580,600 (63.17%) pecuarias, 600,000 (23.98%) forestales 112,060 (4.47%), otros usos: ciénagas, humedales y ríos (Gobernación de Córdoba, 2016a). En el departamento, el potencial de desarrollo agropecuario está por encima del 75% del área del mismo. Sin embargo, dicho potencial no ha podido ser aprovechado por diferentes factores como los recursos hídricos, falta de capacitación y formación, entre otros. Hoy en día, la principal actividad económica del departamento es la ganadería y en segunda instancia está la explotación de ferroníquel.

Otros mercados un poco menos representativos son el de aceites y grasas comestibles, jabonería, biodiesel y alimentos balanceados para animales, sin embargo, la Gobernación establece en su Plan de Desarrollo a 2019, que se debe buscar fortalecer el sector exportaciones, el mismo menciona que las exportaciones totales de Córdoba decrecieron 2,1% en el último trimestre de 2015 debido principalmente al costo de las materias primas y la situación climática del departamento en esos meses (Gobernación de Córdoba, 2016a).

Este es uno de los focos principales dentro de la Gobernación, pues según la página oficial de tratados de libre comercio en Colombia (2017), a la fecha existen más de 16 tratados que pueden apoyar el fortalecimiento del mercado de exportaciones para la región. A continuación, en la Tabla 6 se presenta las exportaciones totales hacia todos los destinos. Se evidencia entonces gran potencial de exportación y de desarrollo, no obstante, se deben identificar las razones por las cuales se genera el decrecimiento y establecer planes de acción.

Tabla 6

*Exportaciones totales. Hacia todos los destinos*

Sector	2014	2015	% Var.	% Part. '15	2015 <sup>(1)</sup>	2016 <sup>(1)</sup>	% Var.	% Part. '16 <sup>(1)</sup>
Total	\$667,317	\$456,463	-32%	100%	\$391,040	\$288,884	-26%	100%
Minero-energéticos	\$640,596	\$431,557	-33%	95%	\$372,645	\$269,327	-28%	93%
No minero-energéticos	\$26,721	\$24,906	-7%	6%	\$18,395	\$19,557	6%	7%
Agrícolas	\$19,358	\$19,494	1%	4%	\$13,418	\$15,788	18%	6%
Agroindustriales		\$0			\$0	\$0	-30%	
Industriales	\$7,363	\$5,411	-27%	1%	\$4,977	\$3,769	-24%	1%

<sup>(1)</sup> Acumulado del período entre enero y octubre

Nota. Tomado de *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*, 2017

[http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77546&name=OEE\\_LM\\_Cordoba.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77546&name=OEE_LM_Cordoba.pdf&prefijo=file)

#### 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).

El departamento de Córdoba cuenta con una Secretaría de Infraestructura, la cual tiene como objetivo principal velar por el mejoramiento, mantenimiento y construcción que los diferentes sectores sociales y económicos requieran, además de potencializar el desarrollo sostenible y producción en un departamento con tan alto potencial como lo es Córdoba.

Las funciones principales de la Secretaría de Infraestructura son visualizar los programas de inversiones públicas, en conjunto con la Secretaría de Planeación y asimismo velar y supervisar la conservación, construcción y mantenimiento de vías, puentes y demás infraestructura del departamento. También se encarga de asesorar y asistir administrativa y financieramente a los diferentes municipios en el diseño, elaboración de proyectos, en la construcción y el mantenimiento de sus obras (Gobernación de Córdoba, 2017d).

La administración de los programas de electrificación que se adelanten en el departamento y la gestión de proyectos de inversión de obras públicas también son responsabilidad fundamental de la Secretaría de Infraestructura de Córdoba, además de la implementación de sistemas de financiación y construcción para el sistema de valorización.

Como estrategia fundamental para el desarrollo de la infraestructura del departamento de Córdoba, la Gobernación ha dispuesto un Plan de Desarrollo Departamental con el Plan

Regional de Competitividad (Gobernación de Córdoba, 2016a) en el que se busca fortalecer y desarrollar la agroindustria, los biocombustibles, el turismo, el programa de Ciencia Tecnología e Innovación (TIC) que permita el desarrollo sostenible, apalancado en un intercambio logístico-comercial que promueva la transformación agropecuaria y que a su vez, permita incentivar la inversión privada reflejada en la creación sana y eficiente de empresas innovadoras generadora de empleos y con responsabilidad social empresarial (RSE). Esto, soportado en los hallazgos de Michael Porter (2014) quien afirma que la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios.

La Gobernación de Córdoba, busca que la competitividad sea establecida como un patrón de conducta, una forma de pensamiento activa y natural para los habitantes, y que a su vez sea entendida como una prioridad que trabaje acorde a los recursos naturales que posee el departamento y se oriente hacia el bienestar social, la responsabilidad social, y que busque siempre ser más competitivo. Los mecanismos establecidos para lograr dicho plan de competitividad son el Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación, la Cooperación Internacional, las alianzas público privadas y los contratos (Gobernación de Córdoba, 2016a).

Con este modelo de estrategia se busca la promoción de la industrialización inclusiva, sostenible e innovadora, a través del desarrollo de infraestructuras resilientes. Es por ello que se requiere la articulación de obras de infraestructura de importante magnitud como vías, parques tecnológicos, puestos marítimos y zonas francas ubicadas en puntos estratégicos, además de la tecnificación de los centros de producción. De esta manera, se busca que el departamento de Córdoba sea considerado un polo neurálgico para el desarrollo nacional.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).**

Dentro de la estrategia de competitividad planteada con el gobierno departamental, se estableció también trabajar en el fortalecimiento del sistema de hacienda, lo cual como

estrategia, busca la maximización de los ingresos por concepto de rentas y la optimización de la distribución de gastos y de la inversión, así como el cumplimiento de la proyección del escenario financiero para cada vigencia fiscal (Gobernación de Córdoba, 2016a).

Entendiendo que una de las fuentes más importantes y seguras de financiación territorial es el recaudo de impuestos, se busca por medio de estos promover proyectos de inversión para el mejoramiento del departamento. Siendo entonces el interés del Programa de Competitividad desde el punto de vista económico, el fortalecer la operatividad y gestión del sistema de hacienda del departamento de Córdoba, con el fin de contribuir con asignaciones eficientes, dando respuesta a las necesidades del ciudadano, mitigar las brechas, fallas del mercado y promocionar la paz (Gobernación de Córdoba, 2016a).

El departamento de Córdoba ha definido una estrategia de Buen Gobierno, la cual implica enfrentar retos a nivel departamental y de planeación con miras a un crecimiento internacional que promueva el factor de confianza poblacional abriendo y fortaleciendo espacios con actores sociales que velen por los intereses de la población. El programa de Buen Gobierno tiene como objetivo fortalecer las finanzas a través de la inversión territorial, a su vez, fortalecer la convivencia pacífica, satisfacer las necesidades básicas y promover la capacitación y el desarrollo de los habitantes en pro de la generación de ingresos. El programa busca también alcanzar la prosperidad democrática, lo cual quiere decir que se aborda de manera directa, mediante acciones concretas, la lucha hacia la justicia y el enfrentamiento de la corrupción, la concervación y el respeto por los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente y la protección ciudadana.

Plantea trabajar en prácticas más eficientes de los recursos y procesos de gestión y promoción del recurso humano idóneo, orientado a dar un excelente servicio con mayor transparencia que mejore la administración departamental. El departamento ha establecido un subprograma de desarrollo del sistema de hacienda de la región, el cual intenta generar un

mayor control fiscal, financiero, de deuda pública, gastos e ingresos y a su vez, intenta fomentar la capacidad financiera para cumplir con los proyectos propuestos para el departamento.

Por su parte, el crédito asociado a tal financiación ha sido objeto de reestructuración por parte de la entidad financiera que apunta a mejorar el costo de la deuda y su periodo de amortización para así contar con mayores recursos para la inversión. Existen falencias en términos contables, principalmente en los activos fijos pues no existe claridad en los bienes que pertenecen al departamento. Se evidencia que por concepto de retenciones, el pasivo se presenta por un monto mayor, pues se genera un error en el cargue del mismo y por último, existen inconsistencias en la causación de la seguridad social.

En la Figura 13, se presenta la distribución del presupuesto de inversión para el año 2015, donde el departamento asignó el 30% de los \$1.5 billones a actividades de inclusión social y reconciliación. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (2014b), el presupuesto de inversión de 2015 es 117% mayor en términos reales comparado con 2010; los sectores de comercio y turismo continúan sin tener relevancia en el presupuesto de inversión del departamento, representando el 0.4% del presupuesto de inversión de 2015 y el sector transporte e infraestructura el 5.7% (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014b).

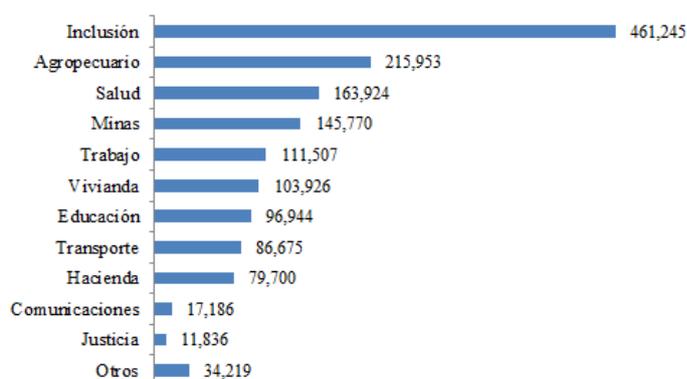


Figura 13. Distribución de recursos por sector  
 Recuperada de *Departamento de Planeación Nacional* (2014b).  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/C%C3%B3rdoba%2015-Ajustada.pdf>

Finalmente, los estados financieros para los ejercicios de 2015 y 2014 del departamento de Córdoba, el balance general consolidado y el estado de resultados, se presentan en las Tablas 7 y 8 respectivamente. Para 2015 los activos del departamento eran de \$4.8 billones colombianos y sus fuentes de financiación están representados en un 40% por pasivos y el 60% restante por el patrimonio del departamento (Contaduría General de la Nación, 2016). Por su parte, los ingresos operacionales del departamento fueron \$3.7 billones en 2015, representando un crecimiento de 6.9% con respecto al 2014. El departamento ha presentado un resultado positivo en la administración de sus actividades operativas en 2015 alcanzando un crecimiento del 212% frente al año anterior, mientras que para el resultado total del ejercicio, no solo presentó un excedente positivo, sino un crecimiento con respecto al 2014 del 190% (Contaduría General de la Nación, 2016).

#### **4.1.5. Recursos humanos (H).**

Su gentilicio es “cordobés”; en los últimos dos años se ha disminuído el índice de pobreza y miseria, no obstante, aún sigue siendo preocupante aspectos como el hacinamiento, la vivienda inadecuada y la alta dependencia económica. A esto se le suma el analfabetismo, el cual, junto con lo anterior, se encuentra estrechamente asociado a la pobreza. Es importante recalcar que el departamento de Córdoba ha presentado disminuciones en su índice de analfabetismo, en los últimos tres años se ha logrado reducir a 16.5% teniendo en cuenta que se encontraba en 20,2% el índice de analfabetismo, no obstante, esta cifra duplica el índice a nivel del país, esto según datos de la Gobernación de Córdoba para el 2015. El DANE presenta un informe más detallado de la población cordobés el cual se presenta en la Tabla 9. Como se mostró en datos anteriores, la tasa de desocupación del departamento ha venido disminuyendo gradualmente a lo largo de los últimos años, pasando de 11.7% en 2012 a 6.0% en el 2015 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016b) lo que lo ubica como el cuarto departamento con menor tasa de desocupación en el país.

Tabla 7

*Balance general departamento de Córdoba 31 de diciembre 2015*

Activos	2015	2014	Pasivos	2015	2014
Activo corriente	2,017,450	2,257,534	Pasivo corriente	1,055,512	1,046,719
Efectivo	352,317	614,321	Operaciones de crédito público y financiamiento con banca central	45,150	34,651
Inversiones e instrumentos derivados	1,228	1,220	Operaciones de financiamiento e instrumentos derivados	5,164	5,412
Rentas por cobrar	244,717	217,568	Cuentas por pagar	900,252	942,670
Deudores	734,360	702,871	Obligaciones laborales y de seguridad social integral	137,911	100,189
Inventarios	16,979	13	Otros bonos y títulos emitidos	143	58
Otros activos	726,098	734,539	Pasivos estimados	-30,519	-27,264
Menos: saldos de operaciones recíprocas en los activos	-58,249	-26,429	Otros pasivos	39,677	32,327
			Menos: saldos de operaciones recíprocas en los pasivos	-42,266	-41,324
Activo no corriente	2,789,769	2,153,731			
Inversiones e instrumentos derivados	4,270	4,270	Pasivo no corriente	833,060	1,053,955
Rentas por cobrar	29,485	31,882	Operaciones de crédito público y financiamiento con banca central	39,126	18,125
Deudores	278,877	353,404	Operaciones de financiamiento e instrumentos derivados	62,739	49,899
Propiedad, planta y equipo	1,480,509	940,271	Cuentas por pagar	152,285	136,497
Bienes de uso público e históricos y culturales	598,315	480	Obligaciones laborales y de seguridad social integral	248,189	247,202
Recursos naturales no renovables	235	240	Pasivos estimados	331,721	604,065
Otros activos	400,345	348,377	Otros pasivos	2,347	587
Menos: saldos de operaciones recíprocas en los activos (CR)	-1,707	-3,413	Menos: saldos de operaciones recíprocas en los pasivos (DB)	-3,347	-2,420
Saldos en operaciones recíprocas en inversiones patrimoniales	-562	-898			
			Total Pasivo	1,888,571	2,100,675
			Interés minoritario	88	190
			Interés minoritario sector privado	88	190
			Patrimonio	2,918,559	2,310,401
			Hacienda pública	2,196,487	1,937,277
			Patrimonio institucional	260,965	214,273
			Resultados consolidados del ejercicio	461,108	158,852
Total Activo	4,807,219	4,411,265	Total Pasivo, interés minoritario y patrimonio	4,807,219	4,411,265

Nota. Tomado de *Contaduría General de la Nación*, 2016.

<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/05b2549f-4556-4480-b7e2-a58dc67892c4/C%C3%B3rdoba+-+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=05b2549f-4556-4480-b7e2-a58dc67892c4>

Tabla 8

*Resultado del ejercicio departamento de Córdoba 31 de diciembre de 2015*

	2015	2014
Ingresos operacionales	3,656,401	3,419,502
Ingresos Fiscales	581,711	443,549
Venta de bienes	4,673	3,776
Venta de servicios	493,202	334,354
Transferencias	2,097,728	2,377,420
Administración del sistema general de pensiones		491
Operaciones Interinstitucionales	11,231	52,757
Otros Ingresos	469,289	212,294
Menos: saldos por conciliación en los ingresos (DB)	-1,433	-5,138
Costo de ventas y operación	277,119	114,505
Costo de ventas de bienes	3,097	2,359
Costo de ventas de servicios	137,543	112,146
Costo de operación de servicios	136,479	
Gastos operacionales	3,184,971	3,242,786
De administración	338,104	447,990
De operación	175,769	185,721
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	54,266	17,432
Transferencias Giradas	81,431	94,907
Gasto público social	2,556,389	2,447,274
Operaciones interinstitucionales	979	26,464
Otros Gastos	40,043	50,081
Menos: saldos por conciliar en los gastos	-62,010	-26,591
Excedente déficit operacional	194,312	61,211
Ingresos no operacionales	255,364	135,768
Otros ingresos	255,364	135,768
Gastos no operacionales	27,604	51,265
Otros gastos	27,604	51,265
Excedente o déficit no operacional	277,760	84,503
Excedente o déficit de actividades ordinarias	422,071	146,714
Partidas extraordinarias	39,048	12,166
Ingresos Extraordinarios	40,417	16,915
Gastos extraordinarios	1,369	4,750
Excedente o déficit antes de ajustes	461,119	158,880
Participación del interés minoritario en los resultados	11	28
Sector privado	11	28
Excedente o déficit del ejercicio	461,108	158,852

*Nota.* Tomado de *Contaduría General de la Nación*, 2016.

<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/05b2549f-4556-4480-b7e2-a58dc67892c4/C%C3%B3rdoba+-+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=05b2549f-4556-4480-b7e2-a58dc67892c4>

Tabla 9

*Evolución población departamento de Córdoba por Municipio*

	1973	1985	1995	2000	2004
Montería	168,016	242,515	303,468	325,685	343,607
Ayapel	23,976	40,273	56,665	55,104	59,276
Buenavista	13,161	14,521	15,569	15,510	15,370
Canalete	6,242	12,567	13,097	13,009	12,858
Cereté	41,404	58,605	75,172	82,643	88,892
Chimá	9,619	11,054	11,834	11,683	11,486
Chinú	26,484	32,505	37,565	39,231	40,491
Ciénaga de oro	34,101	42,225	41,904	40,490	38,973
Cotorra				16,931	18,050
La Apartada				14,139	15,210
Lorica	67,850	82,843	120,401	118,637	126,487
Los Córdoba	12,503	10,822	10,507	10,057	9,605
Momil	10,928	11,105	11,145	10,835	10,501
Montelibano	24,475	38,102	52,038	50,304	54,112
Moñitos	6,293	15,800	20,421	22,278	23,809
Planeta Rica	34,125	50,298	56,760	58,489	59,659
Pueblo Nuevo	19,716	19,706	25,040	27,299	29,161
Puerto Escondido	14,077	12,988	11,768	11,440	11,085
Puerto Libertador	9,169	16,220	20,424	22,613	24,440
Purísima	8,543	10,150	13,627	14,714	15,601
Sahagún	55,418	64,178	110,286	123,431	134,613
San Andrés de Sotavento	23,295	49,492	49,904	48,480	46,878
San Antero	12,006	15,875	18,129	18,803	19,297
San Bernardo del viento	21,077	24,267	27,108	28,308	29,218
San Carlos	14,626	18,962	18,266	17,705	17,102
San Pelayo	30,287	32,817	36,027	34,469	36,750
Tierralta	29,915	61,834	65,217	63,841	62,110
Valencia	17,118	23,523	26,011	26,724	27,210
Córdoba	734,424	1,013,247	1,248,353	1,322,852	1,381,851

Nota. Tomado de *La economía del departamento de Córdoba*, 2004.

#### 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).

El departamento cuenta con un sistema de gestión documental que garantiza la comunicación con la Gobernación. A través del boletín diario de Telecaribe, el canal regional del departamento, se busca mantener informada a la comunidad y se considera la ventana a la transparencia y la realidad. En la actualidad, el área de prensa y comunicaciones del

departamento, carece de registros físicos, equipos y tecnología que le permita el cubrimiento y cumplimiento de compromisos. Por su parte, a través de las cuentas oficiales en redes sociales, las cuales cuentan con casi 7,000 seguidores, se generan trinos de interés y buscan de igual manera informar y lograr adeptos al departamento y sus iniciativas.

La cuenta de Instagram de la Gobernación cuenta con más de 300 seguidores y se espera que crezca vertiginosamente con el objetivo de contar con una herramienta efectiva de comunicación hacia la población.

En el Plan de Desarrollo del departamento de Córdoba (2016-2019) refiere que existe un gran problema en los sistemas de información asociados al no contar con herramientas para realizar los diferentes cruces de bases de datos. Pues tanto en municipios como el mismo departamento desconocen las bases de datos del régimen de seguridad social, lo cual aporta de manera significativa al deterioro y deficiente funcionamiento del sistema de salud.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

Buscando la sostenibilidad, el bienestar económico y social del departamento, se definió lo que se llama el *crecimiento verde*, el cual busca asegurar que el medio ambiente sea capaz de sobreponerse y responder efectivamente a la demanda de las actividades productivas. Con esto se busca hacer del departamento de Córdoba una economía sostenible e integradora. Para el periodo 2015 – 2019 se definió otorgar el mismo presupuesto a proyectos de ciencia, tecnología e innovación. Como se detalla en las tablas 10 y 11:

Tabla 10

#### *Investigadores de Córdoba*

	2008	2011	2015
Investigadores con pre- grado	191	292	378
Investigadores con Maestría	100	113	145
Investigadores con Doctorado	26	27	35
Especialistas investigadores	54	83	107
Total, Investigadores	371	515	665

*Nota.* Tomado de *La economía del departamento de Córdoba*, 2004.

Tabla 11

*Temas de investigación en Córdoba*

	2010	2013	2015
Informes de Investigación	55	62	75
Artículos Científicos	35	42	50
Procesos Técnicas y Software	23	30	39
Materiales Sobre Fauna y Flora	21	27	35
Total Investigadores	134	161	199

*Nota.* Tomado de *La economía del departamento de Córdoba*, 2004.

Algunos proyectos aprobados en los que se están avanzando en temas de investigación:

- Fortalecimiento de la calidad educativa e investigativa del departamento.
- Investigación sobre las enfermedades tropicales y la salud tropical.
- Investigación sobre alternativas de producción de la caña flecha.
- Investigación del corredor agroecológico entre Córdoba y La Guajira.
- Investigación y desarrollo aplicado de un modelo experimental para el manejo productivo y sostenible de los sistemas agroforestales.

Los 10 proyectos de ciencia y tecnología que tienen vigencia 2016 – 2020, tienen un valor de \$161,284,492,637, provenientes del fondo de regalías y su finalidad es avanzar en la competitividad del departamento (Gobernación de Córdoba, 2016a).

Considerando los esfuerzos en ciencia, tecnología e innovación que ha venido realizando el departamento de Córdoba, se plantean los siguientes objetivos estratégicos para articularlos al desarrollo de la región.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Con base en la información recogida y analizada acerca del departamento de Córdoba y sus áreas funcionales, se realiza la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual hace parte fundamental del análisis. Esta fue estructurada analizando principalmente ocho fortalezas y siete debilidades. Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, se

procedió a establecer un peso relativo para cada una de ellas que asignara un mayor valor a aquellas fortalezas que potenciarán en mayor medida el éxito del departamento, para el caso de las fortalezas, o que limitarán el desarrollo del mismo de forma significativa, para las debilidades.

Tras dicho análisis, se asignaron puntajes entre tres y cuatro para el caso de las fortalezas, y para las debilidades valores entre uno y dos, dependiendo del nivel de respuesta del departamento a cada uno de los factores identificados. Finalmente, se obtiene un puntaje de 2.35 para el departamento de Córdoba, lo cual hace alusión a una mayor debilidad interna por ser menor a 2.5. Este resultado hace necesario definir estrategias a corto, mediano y largo plazo para fortalecer sus factores internos y alcanzar la visión establecida para Córdoba. La MEFI se presenta en la Tabla 12.

### **4.3. Conclusiones**

A partir del análisis AMOFHIT desarrollado a lo largo del presente capítulo, se destaca que el sector agropecuario, en especial la ganadería de diferentes tipos, y el sector minero, son las principales fuentes económicas y de trabajo del departamento de Córdoba. Adicionalmente, el departamento enfrenta un gran desafío por los problemas ambientales, más específicamente los sistemas de desagüe, electrificación y tratamiento de aguas, lo cual a su vez generaría oportunidades en la movilización.

Es importante evaluar a profundidad los problemas contables que presenta el departamento y encontrar la mejor estrategia para la lucha contra la corrupción, pues los recursos no están siendo implementados en temas fundamentales como lo son estructura, educación y bienestar hacia la población. En cuanto a la investigación, si bien el departamento ha incrementado su número de investigadores e investigaciones que pueden ser de gran utilidad para su desarrollo, es importante proveer acceso a sistemas de información y tecnología a toda la región.

El análisis desarrollado a través de la matriz MEFI evidencia el nivel de desequilibrio entre fortalezas y debilidades en el departamento de Córdoba, pues las segundas superan a las primeras. Es por esto que la estrategia debe ser aún más acuciosa, con metas y propósitos claros y bien definidos. La descripción y entendimiento de la situación interna de Córdoba, permite establecer los factores internos claves para la evaluación estratégica del departamento y el establecer como se encuentra frente a los factores claves de éxito establecidos en el capítulo III del presente documento. Finalmente, la competitividad del departamento podrá ser mejorada solo a partir del entendimiento de la situación actual, de forma que se puedan proponer metas retadoras pero realistas al mismo tiempo.

Tabla 12

*Matriz EFI del departamento de Córdoba*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Calidad de la infraestructura vial	0.08	3	0.24
2 Ubicación geográfica	0.08	3	0.24
3 Población económicamente activa - Composición demográfica	0.06	3	0.18
4 Disponibilidad de recursos agropecuarios y mineros	0.08	4	0.32
5 Variedad y disponibilidad de recursos naturales	0.05	3	0.15
6 Inversión para promover proyectos de investigación	0.07	3	0.21
7 Cantidad de recursos hídricos	0.06	3	0.18
8 Clima tropical estable	0.03	4	0.12
Subtotal	0.51		1.64
<b>Debilidades</b>			
1 Limitada infraestructura portuaria	0.08	1	0.08
2 Alto grado de analfabetismo, comparado con el promedio nacional	0.06	1	0.06
3 Pobre estrategia de turismo	0.08	2	0.16
4 Falta de estrategia de mercadeo del departamento	0.05	1	0.05
5 Poca inversión pública y corrupción	0.07	2	0.14
6 Problemas de orden público originados por conflicto interno	0.08	1	0.08
7 Problemas ambientales (infraestructura y cobertura)	0.07	2	0.14
Subtotal	0.49		0.71
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.35</b>

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

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p185), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

## **Capítulo V: Intereses del departamento de Córdoba y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses del departamento de Córdoba**

En el presente capítulo se desarrollan los intereses del departamento de Córdoba y sus objetivos de largo plazo. Dentro de este apartado harán parte los intereses vitales, mayores y periféricos. Teniendo en cuenta la información de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se han identificado cinco determinantes bajo las cuales se puede catalogar la competitividad de las naciones y de las regiones, denominándolos bajo los siguientes pilares: (a) gobierno e instituciones; (b) desarrollo económico; (c) infraestructura productiva; (d) capital humano; y (e) eficiencia de las empresas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015). De la misma manera, el Foro Económico Mundial ha determinado desde su formación en 1979, 116 indicadores que están agrupados en 12 pilares principales, los cuales en conjunto determinan el índice global de competitividad.

Este indicador se compone entonces de instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior, eficiencia de los mercados de capital, desarrollo del sector financiero, preparación tecnológica, tamaño de mercado, sofisticación de los negocios, innovación, eficiencia del mercado laboral (Foro Económico Mundial [FEM], 2016). De la misma forma, estos 12 pilares son agrupados a su vez en tres categorías: (a) requerimientos básicos, (b) facilitadores de eficiencia, y (c) factores de innovación y sofisticación.

Gobernabilidad y eficiencia de sus instituciones, un fenómeno político y social que no ha caracterizado la historia reciente del departamento de Córdoba. Por la limitada capacidad del Estado para controlar el territorio y detener la consolidación de la violencia generada por la guerra antsubversiva, se organizaron grupos armados, con diferentes intereses económicos, empresariales y políticos, que propiciaron la creación de otras formas de

seguridad (Morales, 2014). Adicionalmente, en el país se han evidenciado el nacimiento de fuerzas paramilitares, de forma paralela a las fuerzas armadas oficiales. Otros autores los han llamado paraestatales, pues se atribuyen funciones que han sido encargadas al estado, como control de territorios, defensa del orden público y orden de la población civil (Ortiz, 2009).

En un principio se podría pensar que estos grupos soportan al Estado en la ejecución de sus funciones, pero la realidad es que estas organizaciones están al margen de la ley, atacan las instituciones, violan los derechos humanos y agreden a la población civil, buscando sus intereses particulares. (Kalyvas & Arjona, 2008).

El Estado es responsable de las dificultades en la gobernabilidad, por sus problemas de administración en los recursos públicos, corrupción y políticas que persiguen intereses individuales y no generales; otro factor que promueve las dificultades de gobernabilidad es la falta de alineación estratégica entre las instituciones políticas, sociales y privadas, respecto de buscar un mismo objetivo y la falta de garantías ofrecidas a cada una de las partes (Morales, 2014). Aun cuando la expectativa del acuerdo de paz es inminente, el departamento de Córdoba ha sido uno de los principales focos de violencia en Colombia, la falta de legitimidad y el constante cambio en las estructuras de gobierno, así como las enormes brechas entre el Estado y la sociedad civil han hecho de este un departamento políticamente marginado y civilmente afectado.

La siguiente prioridad es la infraestructura del departamento de Córdoba, con obras viales eficientes, aeropuertos modernos y puertos competitivos. El Gobierno nacional busca poner a Colombia a la vanguardia de los países líderes en movilidad y comercio en el mundo, a través de una infraestructura inteligente con la que se pueda enfrentar los retos de la globalización. La Región Caribe es una muestra de este trabajo, en donde se han realizado inversiones por \$16.71 billones, evidenciando grandes proyectos como la nueva autopista Ruta del Sol II, con una inversión de \$942.339 millones, facilitándole el transporte de forma

segura, ágil y rápida. Córdoba también ha participado de estas grandes inversiones en la región Caribe; se han realizado inversiones desde 2010 por \$1.48 billones, incluyendo vigencias futuras, para mejorar autopistas, vías terciarias y el aeropuerto del departamento (Abello, 2015).

En 2015 fue inaugurado el corredor Córdoba-Sucre, que facilitará la conectividad entre las cuatro principales ciudades de la región, Montería, Sincelejo, Cartagena y Barranquilla, reduciendo los tiempos de viaje en la región. Con el apoyo de la Agencia Nacional de Infraestructura se han desarrollado alianzas público privadas, que promuevan obras como Córdoba- Sucre II y Antioquia-Bolívar, impulsando la generación de empleo y desarrollo económico en la región (Abello, 2015).

El tercer interés es la salud, donde la secretaria de salud departamental (2010) llevó a cabo un estudio para el Análisis de la Situación de Salud (ASIS), el cual toma como base la relación entre de las condiciones de vida y el nivel de los procesos de salud de una zona geográfica determinada. El diagnóstico de la salud en el departamento de Córdoba, tomo como base indicadores de la metodología ASIS, que fueron implementados por el ministerio de salud Colombia, con el objetivo de entender el contexto de cada población en el departamento (Secretaria de Salud departamental, 2010).

El departamento presenta cifras de discapacidad en su población muy similares al promedio nacional, presentando un mayor porcentaje en la población de 60 a 69 años, 12.9% del total del población del departamento; los cuales por ser adultos mayores, se ven más afectados en su calidad de vida. La oferta de ambulancias en el departamento ha sido limitada, por ejemplo para 2009 contaba con un total de 64 ambulancias habilitadas, donde 37 de ellas eran para transporte asistencial básico y tres para transporte asistencial médico público; las restantes 24, hacían parte de la red privada del departamento. En cuanto a quirófanos, el departamento cuenta con una oferta de 49, cuatro de baja complejidad y 45 de

mediana complejidad, faltando disponibilidad de alguno de alta complejidad en el departamento. Finalmente, Córdoba solo cuenta con 48 salas para partos (Secretaría de Salud departamental, 2010). Dentro de los mitigantes de la afectación de la salud de los habitantes del departamento, se podría considerar la práctica de ejercicio durante el tiempo libre, pero según la secretaria de salud departamental de Córdoba (2010), tan solo el 2.9% de la población entre 12 a 17 años y el 10.2% en los rangos de edades entre los 18 y 29 años.

## **5.2. Potencial del departamento de Córdoba**

El departamento cuenta con diferentes condiciones que suponen un potencial importante en su desarrollo. Dentro de las principales características del departamento, se puede evidenciar que la mezcla de culturas enriquece el departamento. Por las características de su población, el departamento cuenta con un potencial generado por el tamaño de su poblacional y la tasa de crecimiento, en comparación con otros departamentos a nivel nacional; lo anterior supone un tamaño de mercado relevante para cualquier industria. De la misma forma, con la expectativa de paz, se espera que el regreso a las tierras agrícolas de miles de pobladores que fueron desplazados a las grandes ciudades, por lo que no solo representarán un mercado potencial sino una fuente de fuerza laboral.

Referente a la geografía, ofrece diferentes alternativas a sus habitantes, por ofrecer gran variedad de recursos naturales, por lo que su futuro y prosperidad dependerán de las decisiones que tomen las entidades departamentales, en cuanto a la adecuada y justa distribución de los bienes producidos y la preocupación por la preservación de estos recursos naturales (Hernández, 1990). La región caribe colombiana, como muchas de las provincias de otros países centralizados, se enfrentan a importantes retos para alcanzar el desarrollo y progreso; el nivel de competitividad entre los principales departamentos y las regiones cercanas a la capital presentan mayor avance con respecto a la región caribe y diferentes

autores y políticos han resaltado a lo largo de la historia, es el caso de Luis Carlos Galán que resumió (como se cita en Hernández, 1990) alguna vez así:

El Caribe colombiano está atrasado y tiene problemas y frustraciones que contrastan con su magnífico potencial económico y social. Ha perdido terreno en el conjunto de la economía nacional; tiene una modesta demanda regional; registra indicadores sociales muy mediocres en cuanto a su nivel de servicio de educación y salud; padece las consecuencias de la baja cobertura de sus servicios públicos; no cuenta con viviendas adecuadas; ha bajado su nivel de industrialización respecto del resto del país; su ingreso por habitante es inferior al promedio nacional; en algunas zonas existe peligro de un empobrecimiento mayor y los desequilibrios crecientes entre las capitales y su periferia, así como entre los departamentos más avanzados y los más pobres se empiezan a traducir en episodios de violencia y conflictos de clases que pueden adquirir proporciones más graves (Hernández, 1990)

Aunque históricamente la costa caribe colombiana ha presentado brechas frente a otras regiones, es indudable que tienen ventajas comparativas que le permitirán no solo alcanzar, sino sobrepasar a regiones del interior del país, como por ejemplo su ubicación geográfica que facilita el acceso a mercados internacionales y la variedad geográfica de los departamentos que la componen.

El siguiente punto a resaltar es el aspecto económico, pues tradicionalmente la economía de la región caribe colombiana se ha sustentado en la producción agropecuaria. Entre los años 1960 y 1975, más del 30% del PIB regional era representado en actividades agropecuarias, y los productos industriales participaban menos de la mitad de éste. La relevancia de la explotación agropecuaria ha disminuido principalmente en La Guajira por el Cerrejón, que ha aumentado su participación sobre el producto departamental, y en Córdoba se ha presentado el mismo efecto, generado por el níquel (Hernández, 1990).

En cuanto al desarrollo del sistema financiero, según la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) Córdoba cuenta con una cobertura del sistema bancario del 86.7%, es decir que de los 30 municipios que conforman el departamento, las entidades bancarias tienen una oficina en 26 de ellos (Superintendencia Financiera de Colombia [SFC], 2016b). Aunque la cobertura es alta, en 8 de los 26 municipios solo existe una sucursal, por lo que los habitantes de estas zonas no pueden elegir entre más opciones y se afecta la competitividad del departamento.

Sobre el desarrollo tecnológico, en la región Caribe ofrece un programa de doctorado en convenio con una universidad fuera de Colombia, 16 maestrías y 142 diferentes opciones de especialización. Específicamente en Córdoba, la oferta de especializaciones y maestrías no amplía ni permanente. En cuanto a los profesionales con estudios de postgrados, el 79% son docentes, y tan solo uno de ellos se dedica a la investigación (Gobernación de Córdoba, 2011). Como consecuencia de lo anterior, la Corporación Universitaria del Sinú ha iniciado un programa que busque incentivar la investigación, implementando políticas para la creación de semilleros de investigación, con el apoyo e incentivos a sus profesores.

El departamento cuenta con 30 municipios; posee 308 corregimientos, 210 caseríos y seis inspecciones de policía. Adicionalmente, los municipios cuentan con 23 notarías disponibles. En términos de representación legislativa, el departamento hace parte de la circunscripción electoral de Córdoba (TodaColombia, 2015).

En cuanto a las fuerzas armadas y policiales, el departamento cuenta con 25 estaciones de policía; los principales delitos cometidos son los homicidios, hurtos en general, extorsiones y violencia intrafamiliar (Gobernación de Córdoba, 2016a). Los principales objetivos de la policía nacional en el departamento son, (a) continuar fortaleciendo la seguridad rural, trabajando en conjunto con la población; (b) mejorar la seguridad en los

barrios de los municipios más habitados; (c) disminuir el microtráfico de drogas; y (d) fuerte ofensiva contra la minería ilegal.

### **5.3. Principios cardinales del departamento de Córdoba**

Se analizarán los cuatro principios cardinales del departamento de Córdoba que están relacionados: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes: el departamento de Córdoba tiene varias instituciones que influyen sobre su gestión y administración. Sus principales influenciadores son el Gobierno nacional, la Gobernación de Córdoba, Alcaldía de Montería, la Contraloría General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación y la Asamblea Departamental de Córdoba. De la misma forma, existen varias secretarías como la de Desarrollo de la Salud, de Interior, de Participación Ciudadana, de Juventud y de Educación que tienen un papel activo en el desarrollo de la gestión política, económica y social del departamento.

La combinación de influencia de estas instituciones supondrá el desarrollo futuro del departamento y de sus habitantes. Como se ha mencionado previamente, la influencia y la responsabilidad de estas instituciones es sumamente grande ya que junto con los acuerdos de paz se abren una cantidad importante de agendas que pueden potenciar al departamento como uno de los más importantes en Colombia. Recursos para infraestructura, principalmente portuaria, y vías de acceso, serán los principales destinos de la inversión, pero el departamento debe estar preparado para interactuar junto con las entidades nacionales así como con las departamentales y regionales, públicas y privadas, para garantizar que se convierta en el principal destino y foco de inversión de la nación.

Lazos pasados y presentes: uno de los principales lazos entre el pasado y el presente, en términos económicos, es la presencia y la gestión minera de Cerro Matoso, la principal compañía minera en el departamento y en Colombia. Con una población de 85,000 personas,

Montelíbano es la ciudad que acoge a esta compañía minera. Actualmente Cerro Matoso es controlada por el grupo empresarial multinacional BHP Billiton y tiene un horizonte de reservas estimado en 15 años. La operación también posee una fundición de ferroníquel y una refinería. En diciembre de 2012, el Gobierno colombiano extendió el contrato de operación por Cerro Matoso hasta el 2029. Esta compañía, quien controla y explota la mina de ferroníquel a cielo abierto más grande de América (Maya, 2013).

Contrabalance de intereses: el desarrollo económico y social del departamento no solo depende de su propia gestión sino que está ligado a las condiciones, decisiones y al destino que el Gobierno y las entidades centrales dispongan. Si bien es cierto que el departamento cuenta con un potencial sumamente alto e interesante de cara a la era de la posguerra, deberán entender que muchas regiones del país estarán muy atentas a la redistribución presupuestal, a la participación en proyectos de infraestructura y la consecución de inversión extranjera en sus territorios. Esto supone que aun cuando los presupuestos se aumenten, en teoría, la competencia entre departamentos puede llegar a ser importante. Por este motivo, sería recomendable que el departamento de Córdoba realice alianzas con departamentos colindantes con el objetivo de fortalecerse como región.

Conservación de los enemigos: según D'Alessio (2015) los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tenerlos pero el no tenerlos es monopolio. En este rubro, el departamento de Córdoba debe tener claro que los cambios en la composición presupuestal supondrán una rápida carrera por la consecución de fondos, inversión y recursos tanto en el sector público como del privado. Al tener tantas oportunidades de desarrollo a nivel nacional, a nivel regional y a nivel departamental, serán solo los departamentos capaces de demostrar un mayor potencial los que obtendrán el mayor volumen de inversión. En sectores como el turismo, por ejemplo, Córdoba competirá en su región con departamentos como Sucre, Bolívar y Magdalena. En rubros como la

infraestructura y transporte podría competir con Sucre, en su región, pero podría hacerlo también con el Meta, Cauca y Valle del Cauca.

#### **5.4. Matriz de Intereses Organizacionales del departamento de Córdoba (MIO)**

Con el objetivo de asegurar el éxito del departamento, se han identificado los intereses organizacionales del departamento de Córdoba, en donde se detallan los competidores actuales o potenciales, los nuevos integrantes en un sector específico y se indica la intensidad del interés de cada uno de ellos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 13 se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales del departamento de Córdoba (MIO).

Los intereses han sido seleccionados de acuerdo con las principales variables del Índice Departamental de Competitividad (IDC) que deben ser desarrolladas por el departamento de Córdoba para mejorar su posición y alcanzar su visión de alcanzar el uno de los cinco primeros lugares en la competitividad por departamentos al año 2027. Las variables seleccionadas son aquellas donde ocupó la peor posición en 2016 con respecto a los 26 departamentos evaluados. Así, (a) infraestructura, donde ocupó el puesto 20; (b) educación, posición 17; (c) salud, posición 22; (d) eficiencia de mercados, posición 18, donde se toman en cuenta puntos como apertura comercial; y (e) sofisticación y diversificación de mercados, puesto 19, el cual hace referencia a diversificación de los mercados exportadores (Consejo Privado de Competitividad, 2016).

#### **5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)**

**Objetivo de Largo Plazo N1:** Al 2027 el departamento de Córdoba aumentará el índice de infraestructura en el IDC, pasando de 3.61 en el 2016 a 6.0 en 2027; incrementando la cantidad de vías pavimentadas y la cobertura de servicios públicos.

**Objetivo de Largo Plazo N2:** Para el 2027 el departamento de Córdoba alcanzará un índice de cobertura de salud superior a 7.0 en el IDC, incrementando la cantidad de camas hospitalarias disponibles, aumentando la inversión de salud pública y mejorando las

condiciones de atención para la primera infancia. Para 2016 el índice de cobertura de salud se encuentra en 4.18.

**Objetivo de Largo Plazo N3:** Al 2027 se habrá alcanzado un índice de población analfabeta en el departamento de 8%, por el aumento de la cobertura de educación, lo que a su vez mejorará los resultados de las pruebas Saber 11. Actualmente en Córdoba la tasa de analfabetismo se encuentra en 16.5%.

**Objetivo de Largo Plazo N4:** En el 2027 se contará con la visita de 12,000 turistas al año, a través de la participación de ferias de turismo, capacitación a empresarios y el apoyo de diferentes ministerios y agremiaciones. Actualmente, se estima que desde el 2016 Córdoba se reciben 6,000 turistas por año.

**Objetivo de Largo Plazo N5:** Al 2027 el departamento de Córdoba contará con un puerto marítimo que aproveche su ubicación geográfica e impulse la inversión pública y privada en proyectos productivos.

**Objetivo de Largo Plazo N6:** Al 2027, la cobertura del sistema financiero llegará al 100%, lo que garantizará que todos los municipios del departamento cuenten con al menos una sucursal de una entidad financiera. Actualmente la cobertura financiera es del 86.7%.

## 5.6. Conclusiones

El departamento de Córdoba cuenta con intereses regionales que abarcan la gobernabilidad, infraestructura, salud y educación y el desarrollo económico de la población de la región. Si bien es cierto que la magnitud y el alcance de cada uno varía frente al otro estos deben ser los marcos de referencia para el accionar del departamento en el futuro. De la misma forma, se identifican como potenciales de la región su geografía y demografía, la cantidad y calidad de sus recursos naturales y la capacidad que ha tenido el departamento para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo enfocados en salud.

De esta forma el departamento deberá adoptar como objetivos de largo plazo el desarrollo de infraestructura que le permita hacer parte y tener el acceso adecuado desde y hacia el departamento. De la misma forma, la cobertura en salud y la reducción de los niveles de analfabetismo se convierten en objetivos de largo plazo una vez que se define como un imperativo el mejoramiento de la calidad de vida de todos los cordobeses. Asimismo, el desarrollo de la industria del turismo y el mantenimiento en la eficiencia de algunas otras industrias tradicionales de la región supondrá no solo el mejoramiento económico sino el florecimiento de la región en el futuro. Ciertamente serán estos objetivos los que garantizarán que el departamento de Córdoba cumpla con el mejoramiento de sus indicadores de competitividad y de esta forma pueda generar mayor riqueza, igualdad y bienestar a sus habitantes y pobladores. Si bien es cierto que pueden parecer muy enfocados en lo social, los objetivos del departamento también cuentan con un alto componente empresarial, industrial y económico, indicadores que al final darán el poder financiero para impactar lo social, alcanzado la visión planteada para el departamento al año 2027.

Tabla 13

*Matriz de intereses departamento de Córdoba*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Mejorar la infraestructura		Bogotá (c) Tolima (c) Atlántico (o)	Antioquia (c)
2 Incrementar cobertura de salud	Bogotá (c)		Antioquia (c) Bolívar (c) Sucre (c)
3 Mejorar la calidad de la educación	Bogotá (c)		
4 Desarrollar intensivamente el sector turismo	Bolívar (o) Sucre (o)	Bogotá (c)	Antioquia (c)
5 Diversificar mercados exportadores e importadores	Bogotá (c)	Bolívar (o) Atlántico (o) Sucre (o)	
6 Mejorar la eficiencia de su mercado		Bogotá (c)	Antioquia (c) Bolívar (o) Sucre (c)

*Nota.* (c) Intereses comunes; (o) Intereses opuestos.

## Capítulo VI: El proceso estratégico

En el presente capítulo se desarrollará la parte final de la fase de formulación, la cual es decisiva en la selección de las estrategias que permitan el logro de los objetivos propuestos a largo plazo. Tal y como lo afirma D'Alessio, la fase dos "se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos" (D'Alessio, 2015, p. 266). Por lo anterior, la Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas, también llamada MFODA, brinda las pautas necesarias para la elaboración de las matrices de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), Matriz Interna Externa (MIE) y Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

En la fase tres, que también se desarrolla en el presente capítulo, se evalúan las estrategias generadas en la fase dos con el fin de seleccionar aquellas que realmente conduzcan al logro de los objetivos propuestos con un mayor grado de asertividad. Para ello, el uso de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) se convierten en las herramientas fundamentales para el desarrollo de esta fase, que debe proporcionar el producto del proceso estratégico, es decir, las estrategias externas e internas que permitirán el logro de la visión (D'Alessio, 2015, p.272).

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

El análisis FODA constituye una herramienta decisiva mediante la cual se obtienen las estrategias específicas, tanto internas como externas, que favorecerán el análisis situacional. Contempla información referente al análisis del entorno, la competencia y las habilidades internas que caracterizan el departamento de Córdoba. Las oportunidades y amenazas registradas en la matriz MEFE y las fortalezas y debilidades de la matriz MEFI, constituyen los insumos fundamentales para la elaboración de esta matriz.

Para lograr el emparejamiento que permita la formulación de las estrategias, es importante seguir cada uno de los pasos definidos por D'Alessio (2015), los cuales se resumen de la siguiente manera: (a) estrategia FO-Explotar, en la cual se deben usar las fortalezas internas que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas; (b) estrategia FA-Confrontar, en la cual se deben usar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas externas; (c) estrategia DO-Buscar, en la cual se debe mejorar las debilidades internas con las oportunidades externas; y (d) estrategia DA-Evitar, la cual debe abarcar acciones defensivas que reduzcan las debilidades internas y eviten las amenazas del entorno. El resultado de los cruces entre Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para el departamento de Córdoba se presenta en la Tabla 14.

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

Como lo afirma D'Alessio (2015), la matriz PEYEA tiene “dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva)”. La posición estratégica de una organización dependerá del puntaje asignado a las variables que describen cada uno de los factores. Esta posición podrá ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Para el caso del departamento de Córdoba, luego de evaluar los cuatro factores, se evidencia que tiene una posición defensiva. En la Tabla 15 se presentan los puntajes de las variables del departamento, para cada uno de los factores y a continuación se presenta la matriz PEYEA para Córdoba.

A partir de los resultados de cada uno de los factores es posible construir la matriz PEYEA, la cual definirá no solo la posición estratégica del departamento, sino también dependiendo de la forma del polígono generado, se podrá describir cada uno de los factores actuales en Córdoba. El resultado para el departamento de Córdoba es presentado en la Figura 14.

Tabla 14

## Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de la infraestructura vial</li> <li>2. Ubicación geográfica</li> <li>3. Población económicamente activa - Composición demográfica</li> <li>4. Disponibilidad de recursos agropecuarios y mineros</li> <li>5. Variedad y disponibilidad de recursos naturales</li> <li>6. Inversión para promover proyectos de investigación</li> <li>7. Cantidad de recursos hídricos</li> <li>8. Clima tropical estable</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitada infraestructura portuaria</li> <li>2. Alto grado de analfabetismo comparado con el promedio nacional</li> <li>3. Pobre estrategia de turismo</li> <li>4. Falta de estrategia de mercadeo del departamento</li> <li>5. Poca inversión pública y corrupción</li> <li>6. Problemas de orden público originados por conflicto interno</li> <li>7. Problemas ambientales (infraestructura y cobertura)</li> </ol>
<b>Análisis Externo</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento económico de los países de la Alianza del Pacífico</li> <li>2. Ingreso a la OCDE</li> <li>3. Implementación correcta y oportuna de los acuerdos del proceso de paz</li> <li>4. Reconocimiento de Colombia como destino turístico</li> <li>5. Reconocimiento internacional como destino para hacer negocios</li> <li>6. Cambios en la distribución del presupuesto nacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la Alianza del Pacífico: F1, F5, F4, O1.</li> <li>2. Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico: F2, O1.</li> <li>3. Desarrollar clústeres industriales que aprovechen la riqueza hídrica y ubicación geográfica: F2, F7, F5, O5, O3.</li> <li>4. Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales, posicionando la marca Córdoba, para dar a conocer sus productos y lugares turísticos: F4, F2, F5, O2, O4, O5.</li> <li>5. Intensificar la producción agrícola buscando inversión extranjera: O5, F3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar proyectos de infraestructura turística que aprovechen la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles: D3, O2, O3, O4.</li> <li>2. Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas: D2, D6, O6.</li> <li>3. Implementar planes ecológicos y prácticas sostenibles y sustentables: D7, D3, O4.</li> <li>4. Optimizar la inversión departamental en rubros sociales y educación: D5, O3.</li> <li>5. Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas: D2, D6, O5</li> <li>6. Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud: D5, O5.</li> <li>7. Implementar mejores prácticas internacionales para el control fiscal y de corrupción: D5, O2.</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del contrabando</li> <li>2. Incremento de tasas de interés de la FED</li> <li>3. Cambio en políticas de Estados Unidos por nuevo Gobierno</li> <li>4. Incumplimiento de los acuerdos de paz firmados</li> <li>5. Desaceleración económica por impactos de la reforma tributaria</li> <li>6. Ajuste negativo en la calificación de Colombia</li> <li>7. Cambio en las políticas económicas y sociales por año electoral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar y lanzar nuevos productos de exportación que permitan aumentar los ingresos y la diversificación de los productos exportables, con una menor dependencia de <i>commodities</i> como el Níquel: F4, F1, F6, A2, A3.</li> <li>2. Adicionar nuevos programas que posicionen el departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores: F6, A5.</li> <li>3. Implementar un programa de educación que facilite la participación de desmovilizados para asegurar su ingreso a la vida civil con un impacto positivo en el departamento: F4, A4.</li> <li>4. Conseguir apoyo internacional para el soporte de proyectos de inversión que garanticen su continuidad: F6, A7.</li> <li>5. Incrementar empleabilidad para controlar el contrabando y con ello la formalización de unidades productivas: F7, A1.</li> <li>6. Implementar un plan de desarrollo tecnológico para la creación de plataformas y aplicaciones innovadoras que aumenten la inversión extranjera: F6, A3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos: D5, D6, D2, A4.</li> <li>2. Implementar un plan de mercadeo para promocionar los productos de la región en aras de lograr posicionamiento de los mismos: D3, A6.</li> <li>3. Implementar proyectos ambientales para mejorar cobertura e infraestructura, aprovechando beneficios tributarios: D7, A5.</li> <li>4. Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aproveche el precio del dólar, las restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de la reforma tributaria: D4, A2, A3, A5.</li> <li>5. Implementar un plan de mercadeo, orientado a posicionar Córdoba como destino médico/turístico a nivel internacional, aprovechando su geografía y beneficios tributarios: D4, A5.</li> </ol>

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p270), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

Tabla 15

*Factores que configuran los ejes de la matriz PEYEA*

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	2	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido vs capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad / Presión competitiva	2	6. Facilidad de salida al mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de productos sustitutos	1	8. Rotación inventarios	3
		9. Economías de escala y experiencia	3
	Promedio 2.00		Promedio 2.67
	Menos (-) 6.00		FF= 2.67
	EE= -4.00		
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Potencial crecimiento	5	1. Participación de mercado	0
2. Potencial utilidades	3	2. Calidad de producto	2
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad de consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad / utilización de capacidad	3	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de proveedores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Promedio 3.33		Promedio 2.11
	FI= 3.33		Menos (-) 6.00
			VC= -3.89
Eje X = FI + VC		Eje Y = FF + EE	
-0.56		-1.33	

*Nota.* Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p278), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

El polígono generado para el departamento demuestra que aunque se encuentre en una posición defensiva, la fortaleza de la industria es buena y la fortaleza financiera es casi estable. Teniendo en cuenta estos resultados se recomiendan las siguientes estrategias defensivas:

- Desarrollar clústeres industriales que aprovechen la riqueza hídrica y la ubicación geográfica.

- Implementar un plan de desarrollo tecnológico para la creación de plataformas y aplicaciones innovadoras que aumenten la inversión extranjera.
- Estructurar proyectos de infraestructura turística que se beneficien de la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles.
- Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos.
- Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas.
- Implementar proyectos ambientales para mejorar cobertura e infraestructura que utilicen los beneficios tributarios.
- Implementar mejores prácticas internacionales para el control fiscal y de corrupción.
- Optimizar la inversión departamental en rubros sociales y educación.
- Incrementar la empleabilidad para controlar el contrabando y con ello la formalización de unidades productivas.
- Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud.

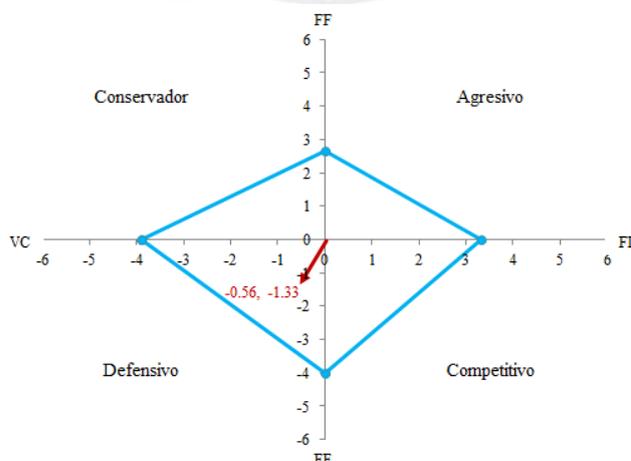


Figura 14. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción [PEYEA]  
Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p275), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

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

Las actividades económicas más representativas del departamento de Córdoba descritas en el numeral 3.5.5. del presente documento, y aquellas actividades económicas que impulsarán el desarrollo del departamento como son las industrias de hoteles y restaurantes, el turismo y las actividades de transporte marítimo por el potencial de desarrollar un puerto en el departamento, se presentan en la Figura 15 por medio de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para el departamento de Córdoba. El eje vertical indica la tasa de crecimiento de la industria entre los años 2014 y 2015 y el eje horizontal presenta las participaciones relativas por cada industria, en donde se dividen los ingresos del departamento sobre el departamento líder en ingresos por su generación del PIB. Finalmente, el tamaño de cada círculo representa el aporte sobre los ingresos del departamento de cada industria.

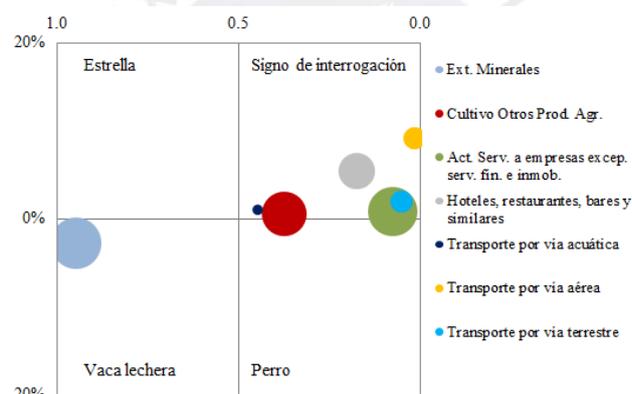


Figura 15. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)  
Recuperada de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* de D'Alessio (2015)

Como lo presenta la Figura 20, el sector de extracción minera se cataloga como vaca lechera pues Córdoba es el líder a nivel nacional, pero el sector presenta un decrecimiento del 3% entre los años 2014 y 2015 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016a). Por su parte, los sectores catalogados como signos de interrogación, (a) transporte de vía aérea y (b) hoteles, restaurantes, bares y similares, son las industrias que demuestran mayor crecimiento del 9% y 6% respectivamente en el mismo período de tiempo. Los demás sectores presentan un crecimiento moderado. El resultado de la matriz BCG

confirma el atractivo de los sectores de turismo e infraestructura portuaria por su crecimiento y la opción de aumento de la participación relativa del departamento.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE reúne los resultados ponderados de la Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Evaluación de Factores Internos (EFI), ubicando a Córdoba en 1 de los 9 sectores, que a su vez se agrupan en tres regiones. La ubicación permitirá establecer la posición estratégica externa en la que se encuentra el departamento y su capacidad de aprovechar sus fortalezas y disminuir sus debilidades (D'Alessio, 2015). Como se muestra en la Figura 16, Córdoba se ubica en el sector ocho, el cual hace parte de la región tres, por lo que se recomienda cosechar y proponer estrategias externas de carácter defensivas.

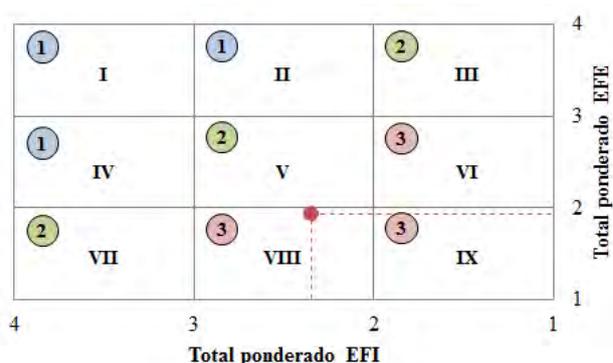


Figura 16. Matriz Interna Externa [MIE]

Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p294), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que aunque se encuentra en la región tres, tiene una relativa cercanía con la región dos, por lo que se proponen las siguientes estrategias defensivas e intensivas:

- Desarrollar clústeres industriales que aprovechen la riqueza hídrica y ubicación geográfica.
- Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales que posicionen la marca Córdoba y den a conocer sus productos y lugares turísticos.

- Implementar un plan de desarrollo tecnológico para la creación de plataformas y aplicaciones innovadoras que aumenten la inversión extranjera.
- Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas.
- Estructurar proyectos de infraestructura turística que se beneficien de la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles.
- Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos.

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

A continuación la Figura 17 presenta la Matriz de la Gran Estrategia (MGE), la cual tiene como propósito soportar la selección adecuada de las estrategias para el departamento, en ella se mezclan las variables de crecimiento de mercado con posición competitiva (D'Alessio, 2015). Teniendo en cuenta que el mercado del turismo y el comercio en Colombia tienen una tasa de crecimiento importante y que Córdoba cuenta actualmente con una posición débil en estos mercados, se ubica al departamento en el cuadrante II, donde se proponen estrategias externas intensivas.

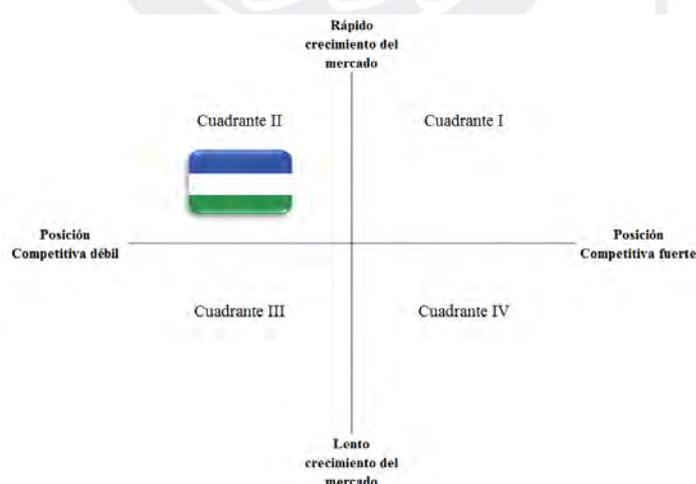


Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia [MGE]

Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p297), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

De acuerdo con los resultados de la MGE, se proponen las siguientes estrategias:

- Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la Alianza del Pacífico.
- Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico.
- Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales que posicione la marca Córdoba y dé a conocer sus productos y lugares turísticos.
- Adicionar nuevos programas que posicionen al departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores.
- Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas.
- Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aproveche el precio del dólar, las restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de la reforma tributaria.
- Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas.
- Implementar un plan de mercadeo, orientado a posicionar a Córdoba como un destino médico/ turístico a nivel internacional, en provecho de su geografía y beneficios tributarios.
- Implementar un plan de desarrollo tecnológico para la creación de plataformas y aplicaciones innovadoras que aumenten la inversión extranjera.
- Estructurar proyectos de infraestructura turística que aprovechen la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles.
- Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos.

- Desarrollar clústeres industriales aprovechando la riqueza hídrica y ubicación geográfica.
- Intensificar la producción agrícola para buscar inversión extranjera.

### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Una vez terminadas la fase dos del proceso estratégico, compuesto por la combinación de las matrices FODA, PEYEA, MIE y MGE, se inicia la fase tres, que se caracteriza por la decisión de las estrategias (D'Alessio, 2015). La Matriz de Decisión Estratégica (MDE), resume todas las estrategias definidas durante la fase dos y evalúa cuáles deben ser retenidas para continuar con el proceso de decisión.

A partir la evaluación de las 23 estrategias establecidas inicialmente en la matriz FODA, se han retenido 18 estrategias sobre el criterio de tener puntaje superior a tres para 13 de ellas y cinco adicionales son retenidas por criterio de considerarlas de relevancia estratégica para el departamento. En la Tabla 16 se presenta la matriz MDE, donde se resaltan en verde las estrategias retenidas por puntaje, en amarillo aquellas retenidas por criterio y en rojo las estrategias no retenidas.

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

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) permite determinar el atractivo relativo de las estrategias retenidas, al compararlas contra las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades analizadas durante la fase dos del proceso estratégico (D'Alessio, 2015). A continuación en la Tabla 17 se presenta la MCPE, donde se describe para cada una de las 18 estrategias retenidas en la Matriz de Decisión Estratégica su puntaje relativo a qué tan atractivas son cada una de ellas. La codificación del número de la estrategia, corresponde al descrito en la sección 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

Como se puede evidenciar en la Tabla 17, luego de calificar cada una de las estrategias, se han retenido 14 de las 18, las cuales obtuvieron un Total Puntaje de Atractividad (TPA) igual o superior a cinco.

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

La Matriz de Rumelt (MR) permite garantizar que durante la fase de implementación no se afecte alguna perspectiva clave de la organización a través de la evaluación de cuatro criterios: (a) consistencia, que hace referencia a la congruencia de objetivos y políticas; (b) consonancia, donde la estrategia se adapta al entorno; (c) factibilidad, que garantiza que la estrategia no genere sobrecostos o cree nuevos problemas; y (d) ventaja, que crea o mantiene una ventaja existente (D'Alessio, 2015). Para que una estrategia pueda ser retenida los cuatro criterios deben ser positivos, basta con que uno de ellos no sea favorable para que la estrategia sea considerada contingente. En la Tabla 18, se presenta la MR, en donde se retienen 13 de las 14 estrategias.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

Todas las estrategias deben pasar por una auditoría ética, de modo que si cualquiera de ellas atenta contra los derechos humanos, la justicia o impacta de forma negativa la consecución de resultados estratégicos no puede ser retenida (D'Alessio, 2015). La Tabla 19 presenta la ME para las estrategias propuestas para el departamento de Córdoba, donde todas han superado la auditoría ética y son retenidas.

### **6.10. Estrategias retenidas y de contingencia**

Una vez aplicadas las matrices de la fase de decisión, se procede a listar las estrategias que han sido retenidas durante la fase tres y también se indican aquellas estrategias de contingencia, las cuales dependiendo de la matriz donde no alcanzaron el criterio de aceptación, son incluidas en los grupos uno, dos o tres (D'Alessio, 2015). Así, en el grupo tres, se incluyen aquellas estrategias que no superaron la matriz de decisión estratégica, en el

segundo las de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico y por último el primer grupo está conformado por las descartadas en la Matriz de Rumelt. La Tabla 20 presenta la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

La Tabla 21 presenta la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), donde se relacionan las 13 estrategias retenidas con los OLP y se encuentra que en todos los casos existen al menos dos relaciones entre estas variables.

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Finalmente, en la Tabla 22, se presenta un análisis de la potencial respuesta que puedan presentar los principales competidores identificados en la sección 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC), donde se establecieron los departamentos de Antioquia, Bolívar, Atlántico, Tolima y Meta. Como lo presenta esta matriz, los departamentos que mayor capacidad de respuesta y potencial impacto podrían generar a Córdoba, luego de implementar sus estrategias son Antioquia, Bolívar y Atlántico. Por lo anterior se establece que tanto para el foco de turismo como de aumentar los volúmenes de comercio en Córdoba, se deben tener medidas de respuesta preparadas para anticipar los potenciales ajustes que implementen estos competidores.

### **6.13. Conclusiones**

Luego de terminar las fases dos y tres del proceso estratégico, se han identificado 13 estrategias retenidas, las cuales han partido de combinar el análisis externo con oportunidades y amenazas y el análisis interno con fortalezas y debilidades. Al mezclar estas cuatro variables se obtuvieron 23 estrategias. Cada una de las herramientas permitió establecer la posición estratégica del departamento a través de la matriz PEYEA, en la cual se pudo establecer que Córdoba se encontraba en una posición defensiva, por lo que las estrategias a desarrollar se concentraron en cosechar nuevos productos o fusiones conglomeradas.

Posteriormente, la Matriz Interna Externa confirmó nuevamente que Córdoba debía formular estrategias defensivas, por encontrarse en la región tres de la matriz, motivo por el cual se propusieron estrategias concentradas en la cosecha de nuevos productos. Por último, la fase de emparejamiento cierra con la Matriz de la Gran Estrategia, Córdoba es ubicada en el cuadrante II, caracterizado por una posición débil en los sectores de turismo y comercio de bienes y servicios, pero con un rápido crecimiento de estos mercados; esta posición originó estrategias para desarrollar mercados y desarrollar productos principalmente.

Al iniciar la fase tres de decisión, la Matriz de Decisión Estratégica, permitió retener 18 estrategias de las 23 iniciales, 13 de ellas por puntaje superior a tres y las cinco restantes por criterio. Finalmente, las matrices de MCPE y MR filtran cinco estrategias más, de acuerdo con sus criterios de evaluación que llegan a un número final de 13 estrategias retenidas y 10 contingentes, distribuidas una en el primer grupo, cuatro en el segundo y cinco en el tercer grupo de estrategias de contingencia.

Finalmente, las matrices de objetivos de largo plazo y matriz de posibilidades de competidores, permitieron establecer que todas las estrategias retenidas respondían al menos a un OLP y entender las potenciales respuestas de los principales competidores, respectivamente. Esta información será vital para soportar la fase de implementación y control de las estrategias propuestas. La formulación de estas estrategias es el primer paso asegurar la consecución de los objetivos de largo plazo, pues son la ruta que se le marca al departamento, para partir de su situación actual y llegar a la visión de futuro establecida, mejorando la competitividad del departamento.

Tabla 16

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategia específica	Estrategia Externa	Matriz				Total
			FODA	PEYEA	IE	GE	
1 FO	Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la Alianza del Pacífico	Desarrollo de mercados	X	X		X	3
2 FO	Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico	Desarrollo de mercados	X	X		X	3
3 FO	Desarrollar clústeres industriales que aprovechen la riqueza hídrica y ubicación geográfica	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
4 FO	Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales que posicionen la marca Córdoba y den a conocer sus productos y lugares turísticos	Desarrollo de mercados	X	X		X	3
5 FO	Intensificar la producción agrícola para buscar inversión extranjera	Penetración de mercado	X			X	2
6 FA	Desarrollar y lanzar nuevos productos de exportación que permitan aumentar los ingresos y la diversificación de los productos exportables, con una menor dependencia de <i>commodities</i> como el níquel	Diversificación concéntrica	X				1
7 FA	Adicionar nuevos programas que posicionen el departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores	Desarrollo de mercados	X	X		X	3
8 FA	Implementar un programa de educación que facilite la participación de desmovilizados para asegurar su ingreso a la vida civil con un impacto positivo en el departamento	Aventura conjunta	X				1
9 FA	Conseguir apoyo internacional para el soporte de proyectos de inversión que garanticen su continuidad	Aventura conjunta	X				1
10 FA	Incrementar empleabilidad para controlar el contrabando y con ello la formalización de unidades productivas	Fusión conglomerada	X	X			2
11 FA	Implementar un plan de desarrollo tecnológico para la creación de plataformas y aplicaciones innovadoras que aumenten la inversión extranjera	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
12 DO	Estructurar proyectos de infraestructura turística, aprovechando la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
13 DO	Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas	Desarrollo de mercados	X	X	X	X	4
14 DO	Implementar planes ecológicos y prácticas sostenibles y sustentables	Aventura conjunta	X				1
15 DO	Optimizar la inversión departamental en rubros sociales y educación	Fusión conglomerada	X	X			2
16 DO	Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas	Desarrollo de mercados	X	X		X	3
17 DO	Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud	Fusión conglomerada	X	X			2
18 DO	Implementar mejores prácticas internacionales para el control fiscal y de corrupción	Fusión conglomerada	X	X			2
19 DA	Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
20 DA	Implementar un plan de mercadeo para promocionar los productos de la región en aras de lograr posicionamiento de los mismos	Desarrollo de mercados	X	X	X		3
21 DA	Implementar proyectos ambientales para mejorar cobertura e infraestructura aprovechando los beneficios tributarios	Fusión conglomerada	X	X			2
22 DA	Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aproveche el precio del dólar, las restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de la reforma tributaria	Desarrollo de mercados	X	X		X	3
23 DA	Implementar un plan de mercadeo orientado a posicionar Córdoba como destino médico/ turístico a nivel internacional aprovechando su geografía y beneficios tributarios	Desarrollo de mercados	X	X		X	3

Se retienen las estrategias con un puntaje mayor o igual a 3 y algunas con puntaje 2, por ser necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo.

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p299), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

Tabla 17

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E17		E18			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA										
<b>Oportunidades</b>																																							
Crecimiento económico de países de la Alianza del Pacífico	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24		
Ingreso a la OCDE	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21		
Implementación correcta de los acuerdos del proceso de paz	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30		
Reconocimiento a Colombia como destino turístico a nivel mundial	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	1	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	1	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48		
Reconocimiento internacional como destino para hacer negocios	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36		
Cambios presupuesto nacional, inversión social y educación por defensa	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08		
<b>Amenazas</b>																																							
Aumento del contrabando	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Incremento de tasas de interés de la FED	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24		
Cambio políticas comerciales y migratorias de nuevo Gobierno EE. UU.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24		
Incumplimiento de los acuerdos de paz firmados	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22		
Desaceleración económica por impactos de la reforma tributaria	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20		
Ajuste negativo por parte de calificadoras internacionales	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
Cambio de políticas por iniciar año electoral en Colombia	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09		
<b>Fortalezas</b>																																							
Calidad de la infraestructura vial	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08
Ubicación geográfica	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24		
Población económicamente activa - Composición demográfica	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18		
Disponibilidad de recursos agropecuarios y mineros	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24		
Variedad y disponibilidad de recursos naturales	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15		
Inversión para promover proyectos de investigación	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14		
Cantidad de recursos hídricos	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12		
Clima tropical estable	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09		
<b>Debilidades</b>																																							
Limitada infraestructura portuaria	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Alto grado de analfabetismo, comparado con el promedio nacional	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12		
Pobre estrategia de turismo	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08		
Falta de estrategia de mercadeo del departamento	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20		
Poca inversión pública y corrupción	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07		
Problemas de orden público originados por conflicto interno	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32		
Problemas ambientales (infraestructura y cobertura)	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14		
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>5.06</b>		<b>5.57</b>		<b>6.05</b>		<b>6.06</b>		<b>5.06</b>		4.06		<b>5.22</b>		<b>5.35</b>		<b>5.42</b>		3.61		<b>5.11</b>		<b>5.01</b>		3.87		<b>5.11</b>		<b>5.24</b>		4.37		<b>5.11</b>		<b>5.06</b>			

Puntaje de atractividad (PA): 4 muy atractivo; 3 atractivo; 2 algo atractivo; 1 sin atractivo.

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p301), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

Tabla 18

*Matriz de Rumelt (MR)*

	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1. Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la Alianza del Pacífico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2. Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3. Desarrollar clústeres industriales que aprovechen la riqueza hídrica y ubicación geográfica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4. Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales que posicionen la marca Córdoba y den a conocer sus productos y lugares turísticos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5. Adicionar nuevos programas que posicionen el departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7. Implementar un plan de desarrollo tecnológico para la creación de plataformas y aplicaciones innovadoras que aumenten la inversión extranjera	Sí	Sí	Sí	No	No
E8. Estructurar proyectos de infraestructura turística, aprovechando la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9. Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11. Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12. Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14. Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15. Implementar un plan de mercadeo para promocionar los productos de la región en aras de lograr posicionamiento de los mismos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17. Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aproveche el precio del dólar, las restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de la reforma tributaria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18. Implementar un plan de mercadeo orientado a posicionar a Córdoba como destino médico/ turístico a nivel internacional, aprovechando su geografía y beneficios tributarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p305), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

Tabla 19

## Matriz de Ética (ME)

	E1. Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la Alianza del Pacífico	E2. Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico	E3. Desarrollar clústeres industriales aprovechando la riqueza hídrica y ubicación geográfica	E4. Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales, que posicione la marca Córdoba, y dé a conocer sus productos y lugares turísticos	E5. Adicionar nuevos programas que posicionen el departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores	E8. Estructurar proyectos de infraestructura turística, aprovechando la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles	E9. Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas	E11. Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas	E12. Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud	E14. Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos	E15. Implementar un plan de mercadeo para promocionar los productos de la región en aras de lograr posicionamiento de los mismos	E17. Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aproveche el precio del dólar, las restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de la reforma tributaria	E18. Implementar un plan de mercadeo, orientado a posicionar Córdoba como destino médico/turístico a nivel internacional, aprovechando su geografía y beneficios tributarios
Derechos													
Impacto en el derecho de la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia													
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo													
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Derechos: Promueve (P), Neutral (N), Viola (V); Justicia: Justo (J), Neutro (N), Injusto (I); Utilitarismo: Excelente (E), Neutro (N), Perjudicial (P)

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p308), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

Tabla 20

## Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas	
FO	E1. Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la Alianza del Pacífico
FO	E2. Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico
FO	E3. Desarrollar clústeres industriales que aprovechen la riqueza hídrica y ubicación geográfica
FO	E4. Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales que posicione la marca Córdoba y dé a conocer sus productos y lugares turísticos
FA	E5. Adicionar nuevos programas que posicionen el departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores
DO	E8. Estructurar proyectos de infraestructura turística, aprovechando la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles
DO	E9. Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas
DO	E11. Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas
DO	E12. Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud
DA	E14. Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos
DA	E15. Implementar un plan de mercadeo para promocionar los productos de la región en aras de lograr posicionamiento de los mismos
DA	E17. Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aproveche el precio del dólar, las restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de la reforma tributaria
DA	E18. Implementar un plan de mercadeo, orientado a posicionar Córdoba como destino médico/ turístico a nivel internacional, aprovechando su geografía y beneficios tributarios
Estrategias de Contingencia	
Primer grupo	
FA	Implementar un plan de desarrollo tecnológico para la creación de plataformas y aplicaciones innovadoras que aumenten la inversión extranjera
Segundo grupo	
FA	Incrementar empleabilidad para controlar el contrabando y con ello la formalización de unidades productivas
DO	Optimizar la inversión departamental en rubros sociales y educación
DO	Implementar mejores prácticas internacionales para el control fiscal y de corrupción
DA	Implementar proyectos ambientales para mejorar cobertura e infraestructura, aprovechando beneficios tributarios
Tercer grupo	
FO	Intensificar la producción agrícola buscando inversión extranjera
FA	Desarrollar y lanzar nuevos productos de exportación que permitan aumentar los ingresos y la diversificación de los productos exportables, con una menor dependencia de <i>commodities</i> como el níquel
FA	Implementar un programa de educación que facilite la participación de desmovilizados para asegurar su ingreso a la vida civil con un impacto positivo en el departamento
FA	Conseguir apoyo internacional para el soporte de proyectos de inversión que garanticen su continuidad
DO	Implementar planes ecológicos y prácticas sostenibles y sustentables

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p309), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

Tabla 21

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

	Visión					
	Para el año 2027 ubicarse dentro de los 5 primeros lugares del Índice Departamental de Competitividad (IDC), aumentando los ingresos del departamento a través del fortalecimiento del comercio exterior y la oferta turística, lo que mejorará la calidad de vida e inversión social del departamento					
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
<b>Intereses Organizacionales</b>						
1 Mejora de la infraestructura						
2 Incrementar cobertura de salud						
3 Mejorar la calidad de la educación						
4 Desarrollo intensivo del sector turismo						
5 Diversificación de mercados exportadores e importadores						
6 Mejorar la eficiencia de su mercado						
<b>Estrategias específicas</b>						
E1. Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la Alianza del Pacífico					X	X
E2. Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico	X				X	
E3. Desarrollar clústeres industriales aprovechando la riqueza hídrica y ubicación geográfica	X		X		X	X
E4. Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales, posicionando la marca Córdoba, dando a conocer sus productos y lugares turísticos				X		X
E5. Adicionar nuevos programas que posicionen el departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores			X			
E8. Estructurar proyectos de infraestructura turística, aprovechando la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles			X	X		
E9. Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas			X	X		
E11. Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas			X	X		X
E12. Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud		X				X
E14. Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos			X	X		
E15. Implementar un plan de mercadeo para promocionar los productos de la región en aras de lograr posicionamiento de los mismos	X			X		
E17. Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aproveche el precio del dólar, las restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de la reforma tributaria		X	X	X		
E18. Implementar un plan de mercadeo, orientado a posicionar Córdoba como destino médico/ turístico a nivel internacional, aprovechando su geografía y beneficios tributarios	X	X		X		

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p310), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

Tabla 22

## Matriz Estrategias versus Posibilidades Competidores y Sustitutos (MEPCS)

	Potencial respuesta del competidor				
	Antioquia	Caldas	Santander	Risaralda	Cundinamarca
E1. Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la Alianza del Pacífico	Proteger su industria	Responder igual	Responder igual	Responder igual	Responder igual
E2. Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico	Proteger su industria	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E3. Desarrollar clústeres industriales que aprovechen la riqueza hídrica y ubicación geográfica	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria	Responder igual
E4. Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales que posicionen la marca Córdoba y den a conocer sus productos y lugares turísticos	Promover su marca	Promover su marca	Promover su marca	Promover su marca	Promover su marca
E5. Adicionar nuevos programas que posicionen el departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores	Responder igual	Proteger su industria	Proteger su industria	Responder igual	Proteger su industria
E8. Estructurar proyectos de infraestructura turística que aprovechen la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria
E9. Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas	Proteger su industria	Proteger su industria	Responder igual	Responder igual	Responder igual
E11. Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E12. Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria
E14. Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria
E15. Implementar un plan de mercadeo para promocionar los productos de la región en aras de lograr posicionamiento de los mismos	Responder igual	Responder igual	Responder igual	Responder igual	Proteger su industria
E17. Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aproveche el precio del dólar, las restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de la reforma tributaria	Responder igual	Responder igual	Responder igual	Proteger su industria	Proteger su industria
E18. Implementar un plan de mercadeo, orientado a posicionar Córdoba como destino médico/ turístico a nivel internacional, aprovechando su geografía y beneficios tributarios	Responder igual	Responder igual	Responder igual	Proteger su industria	Proteger su industria

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p311), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

## **Capítulo VII: Implementación estratégica**

### **7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)**

Tomando como base la visión del departamento de Córdoba al 2027 y los Objetivos de Largo Plazo (OLP) establecidos en el capítulo V del presente documento, la Tabla 23 presenta los Objetivos de Corto Plazo (OCP), describe la actividad requerida para su cumplimiento, los responsables y los indicadores para monitorear su avance.

### **7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)**

En la Tabla 24 se presentan los recursos requeridos para alcanzar los objetivos planteados en este proyecto estratégico. Recursos financieros que provengan y se planteen desde el Plan Nacional de Gobierno y también es importante hacer parte importante de los planes ministeriales. También, hacer parte de inversiones de entidades privadas y públicas para impulsar la industria minera, agrícola, el comercio y por supuesto, el turismo. Es necesario contar con el apoyo, patrocinio y participación del Ministerio de Minas y Energía, el de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Relaciones Exteriores, entre otros importantes. Entidades como Findeter, Fonade, la Financiera de Desarrollo Nacional y Finagro, son algunas entidades gubernamentales autorizadas por el Gobierno colombiano para apoyar planes y proyectos de departamentos y municipios en pro del desarrollo de los mismos. Otra fuente de financiación para el Plan Estratégico son las empresas con mayor poder económico y posicionamiento de la región, de esta manera se podrán captar y enfocar recursos para el desarrollo de las industrias con mayor potencial de desarrollo como la minera, la agricultura, el turismo, el sector salud y la investigación.

En cuanto a recursos internacionales, se pretende participar en diferentes ferias de turismo, en las cuales se atraiga volúmenes importantes de turistas y compañías extranjeras que se interesen por invertir en la región, pues su potencial de desarrollo y el retorno de

dichas inversiones son latentes. El Banco Internacional de Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional son entidades que definitivamente serán foco de atención y vinculación para llevar a exitosa ejecución la estrategia. Alianzas con países vecinos también serán objetivo para la captación de recursos financieros. Para el 2017 y hasta el 2019 el presupuesto para inversión del departamento será de \$2.8 billones, los cuales estarán soportados por ingresos del departamento –recursos propios– y los dineros recibidos por el Sistema General de Regalías, Sistema General de Participaciones y Transferencias Nacionales (Gobernación de Córdoba, 2016a). La distribución entre cada una de sus líneas estratégicas se presenta en la Tabla 25.

Teniendo el Plan Estratégico, los objetivos a largo y corto plazo establecidos y los recursos financieros necesarios, es indispensable pensar en los recursos humanos que apalancarán el proyecto y permitirán alcanzar dichos objetivos enfocados en turismo. Es importante comunicar y capacitar a través de planes de comunicación y formación estratégica a todo nivel, enfocándose en (a) métodos efectivos de enseñanza, (b) técnicas de servicio al cliente y ventas, (c) valor agregado del departamento y productos, (d) optimización de procesos, (e) enfoque estratégico, (f) tendencias de mercado, (g) mejores prácticas de salud y (h) ventajas de la formalización. Los recursos tecnológicos son parte fundamental de este proyecto teniendo en cuenta los sectores que se establecieron como potenciales a desarrollar. Es por esto que se hace imprescindible la verificación de los insumos tecnológicos con los cuales cuenta el departamento en la actualidad y así establecer el alcance y los recursos que se deben adquirir para lograr ser lo más competitivos posibles en el alcance de los objetivos. Para esto es fundamental (a) Identificar las mejores prácticas y tecnologías que están a la vanguardia de las actividades comerciales, turísticas, de salud, infraestructura, educación, entre otros, con el propósito de lograr entender el mercado global y así competir en igualdad de condiciones; y (b) Desarrollar una marca del departamento, teniendo en cuenta los

atractivos turísticos, de inversión, calidez de su gente, productos propios y calidad en procedimientos de salud, esto a través de redes sociales y medios de comunicación virtuales. Para los recursos físicos es imperativo considerar invertir y mejorar las vías de acceso y comunicación del departamento y la infraestructura empleada para la agroindustria y el turismo, además de garantizar los sistemas hídricos para las poblaciones más vulneradas y afectadas por cambios climáticos. El mejoramiento del aeropuerto y la creación de un puerto marítimo debe ser foco fundamental de la inversión nacional y deseablemente, de la inversión internacional.

### **7.3. Políticas de cada estrategia**

En la Tabla 25 se presentan las políticas para cada estrategia retenida, las cuales fueron formuladas de acuerdo con los valores establecidos y las cuales están enfocadas en:

- Invertir en investigaciones que se estén llevando a cabo o sean formuladas para la región y que busquen incentivar el progreso de la misma, y que cuenten especialmente con un enfoque tecnológico.
- Formar y capacitar a empresarios locales, comerciantes y empresas promotoras de turismo en calidad en servicio y mejores prácticas de ventas.
- Gestionar la información a través de los medios del gobierno departamental, para que los interesados puedan estar enterados de mejores prácticas, tendencias de mercado y situaciones que beneficien a los diferentes sectores.
- Promover la mano de obra calificada e incentivar a los diferentes gremios a la certificación nacional e internacional.
- Usar responsable y medidamente los recursos naturales.
- Desarrollar e implementar un protocolo de servicio, enfocado en el turismo de la región.
- Velar por el buen funcionamiento de las empresas que operen en el departamento.

Tabla 23

## Objetivos de corto plazo departamento de Córdoba

OLP	OCP	Actividad	Responsable	Descripción indicador	Unidad de medida	2016 (Actual)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
OLP 1	Al 2027 el departamento de Córdoba aumentará el índice de infraestructura en el ICR, pasando de 3.61 en el 2016 a seis en 2027																
	OCP 1.1 Desde el 2018 y hasta el 2027 se pavimentarán anualmente 80 km de vías principales del departamento	Implementar alianzas público privadas para la construcción de nuevas vías	Sec. infraestructura	Km pavimentados	Km			80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	OCP 1.2 Cada año se incrementará un punto porcentual la cobertura en acueducto, pasado del 87% 2016 a 99% en 2027	Construir nuevas redes de acueducto	Sec. infraestructura	Cobertura de acueducto	Porcentaje	87%	88%	89%	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	99%
	OCP 1.3 Será construido un puente cada dos años, llegando a un total de cinco nuevos puentes al 2017	Construir nuevos puentes para mejorar el tránsito del departamento	Sec. infraestructura	Puentes construidos	Unidades				1		1		1		1		1
	OCP 1.4 Cada año, 1,400 nuevas personas tendrán acceso a espacios para el uso de TICs, pasando de 5,000 en el 2016 a 20,000 en el 2017	Construcción de nuevos espacios que garanticen el acceso a Internet	Ministerio TIC	Personas beneficiadas	Unidades	5,000	6,300	7,600	8,900	10,200	11,600	13,000	14,400	15,800	17,200	18,600	20,000
OLP 2	Para el 2027 el departamento de Córdoba alcanzará un índice de cobertura de salud superior a siete en el ICR																
	OCP 2.1 Incrementar cada año en 6% la tasa de camas por cada 1,000 habitantes llegando a 2.23 para el 2027, para 2016 fue de 1.29	Inversión en la adecuación y/o construcción de espacios para aumentar la cantidad de camas disponibles	Sec. Salud	Camas / 1,000 habitantes	Unidades	1.29	1.38	1.46	1.55	1.63	1.72	1.80	1.89	1.97	2.06	2.14	2.23
	OCP 2.2 Incrementar medio punto porcentual anual, el cubrimiento de vacunación triple viral, pasando del 90.5% en 2016 al 95% para 2027	Inversión en la adquisición de vacunas y campañas de educación a la población	Sec. Salud	Cobertura de vacunación	Porcentaje	90.5%	90.9%	91.3%	91.7%	92.1%	92.5%	93.0%	93.4%	93.8%	94.2%	94.6%	95.0%
	OCP 2.3 Disminuir el índice de mortalidad infantil en 0.8 puntos por año, pasando de 14.8 por 1,000 nacidos vivos en 2016, 6 en 2027	Desarrollar programas de educación y prevención de enfermedades infantiles	Sec. Salud	Menores a un año / 1,000	Unidades	14.80	14.00	13.20	12.40	11.60	10.80	10.00	9.20	8.40	7.60	6.80	6.00
	OCP 2.4 Disminuir cada año la tasa de mortalidad materna por 100,000 nacidos vivos en 4.7 puntos, pasando de 96.8 en 2016 a 45 en 2027	Inversión en programas de control a las madres antes del nacimiento y mejora en las instalaciones que atienden los partos	Sec. Salud	Madres / 100,000	Unidades	96.78	92.07	87.37	82.66	77.95	73.24	68.54	63.83	59.12	54.41	49.71	45.00
OLP 3	Al 2027, se habrá alcanzado un índice de población analfabeta en el departamento de 8%																
	OCP 3.1 Incrementar cobertura de oferta educativa en 1.5 puntos porcentuales anuales, alcanzando el 95% en 2027, 2016 fue 80%	Contratar los docentes requeridos para asegurar la cobertura e invertir en adecuaciones de centros educativos	Sec. Educación	Cobertura de oferta educativa	Porcentaje	80.0%	81.4%	82.7%	84.1%	85.5%	86.8%	88.2%	89.5%	90.9%	92.3%	93.6%	95%
	OCP 3.2 Disminuir 10 puntos básicos cada año la deserción escolar en educación de primaria, en 2016 fue 1.72%	Implementar campañas de retención estudiantil y mejorar las condiciones de alimentación en los centros educativos	Sec. educación	Deserción básica primaria	Porcentaje	1.72%	1.64%	1.55%	1.47%	1.39%	1.30%	1.22%	1.13%	1.05%	0.97%	0.88%	0.80%
	OCP 3.3 Implementar programas de becas que permita aumentar en 23 docentes beneficiados cada año. En 2016 43 fueron beneficiados	Otorgar becas para estudios y actualización a los mejores docentes del departamento	Sec. educación	Docentes con becas	Unidades	43	66	90	113	136	160	183	207	230	253	277	300
	OCP 3.4 Aumentar la cobertura de Internet para los estudiantes matriculados en 4 puntos porcentuales por año, en 2016 fue 55%	Inversión en infraestructura de TICs	Sec. educación	Alumnos con acceso a Internet	Porcentaje	55.0%	59.1%	63.2%	67.3%	71.4%	75.5%	79.5%	83.6%	87.7%	91.8%	95.9%	100%
OLP 4	En el 2027 se contará con la visita de 12,000 turistas al año																
	OCP 4.1 Al 2018 lanzar la marca "Córdoba" nacional e internacionalmente	Implementar un plan de mercadeo para posicionar la marca del departamento	Sec. turismo	Lanzamiento de la campaña	Si/No			Si									
	OCP 4.2 Abrir anualmente 21 nuevos establecimientos de hospedaje cada año, para alcanzar 400 en 2027, en 2016 existían 175	Otorgar incentivos a los inversionistas privados para la construcción de nuevos hoteles	Sec. turismo	Establecimientos de hospedaje	Unidades	175	195	216	236	257	277	298	318	339	359	380	400
	OCP 4.3 Posicionar un lugar turístico por año, para al 2026 contar con 10 lugares turísticos del departamento posicionados	Implementar un plan de mercadeo que posicione diferentes lugares del departamento como destinos turísticos	Sec. turismo	Destinos turísticos posicionados	Unidades	1	1	2	2	4	5	6	7	8	9	10	10
	OCP 4.4 Cada año participará en una nueva feria turística, para el 2023 el departamento tendrá participación en 4 ferias turísticas al año	Apoyo financiero y logístico de la gobernación para la participación en ferias	Sec. turismo	Ferias que participa Córdoba	Unidades	0	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4
OLP 5	Al 2027 el departamento de Córdoba contará con un puerto marítimo																
	OCP 5.1 Al 2018 se debe adjudicar la licitación para la construcción del puerto marítimo en el departamento	Seleccionar la firma con la mejor propuesta técnica y económica para el departamento	Sec. infraestructura	Licitación adjudicada	Si/No			Si									
	OCP 5.2 Contar con el puerto marítimo al 2025, garantizando que cada año se alcanza un avance en la construcción de al menos 10%	Implementar un proceso de interventoría al avance de la construcción del puerto	Sec. infraestructura	Avance de la obra	Porcentaje	0%	0%	10%	25%	35%	50%	65%	80%	90%	100%		
	OCP 5.3 Una vez construido el puerto, se incrementará en 2.5 puntos básicos su participación sobre el movimiento de carga a nivel nacional	Implementar un plan de mercadeo que promueva el nuevo puerto	Sec. infraestructura	Movimiento toneladas	Porcentaje											2%	5%
OLP 6	Al 2027, la cobertura del sistema financiero llegará al 100%																
	OCP 6.1 Aumentar cada año 3.9 puntos porcentuales la población económicamente activa con una cuenta de ahorros, en 2016 fue 11%	Implementar campañas de inclusión y educación financiera	Sec. Hacienda	Habitantes con cuenta de ahorros	Porcentaje	11.1%	14.6%	18.2%	21.7%	25.2%	28.8%	32.3%	35.8%	39.4%	42.9%	46.5%	50.0%
	OCP 6.2 Aumentar la cobertura de oficinas financieras en 1.3 puntos porcentuales cada año hasta alcanzar el 100% del departamento	Asegurar las condiciones de seguridad y económicas para la apertura de nuevas oficinas	Sec. Hacienda	Municipios con al menos 1 oficina	Porcentaje	86.7%	87.9%	89.1%	90.3%	91.5%	92.7%	94.0%	95.2%	96.4%	97.6%	98.8%	100%

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p470), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

Tabla 24

## Matriz de recursos asignados a los objetivos de corto plazo

OCP	Materiales	Maquinaria	Mano de obra	Mentalidad	Métodos	Medio ambiente	Moneda
OCP1.1 Desde el 2018 y hasta el 2027 se pavimentarán anualmente 80 km de vías principales del departamento	Materiales de construcción	Maquinaria de construcción	Personal para el diseño y construcción	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 1.2 Cada año se incrementará un punto porcentual la cobertura en acueducto, pasado del 87% 2016 a 99% en 2027	Materiales de construcción	Maquinaria de construcción	Personal para el diseño y construcción	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 1.3 Será construido un puente cada dos años, llegando a un total de cinco nuevos puentes al 2017	Materiales de construcción	Maquinaria de construcción	Personal para el diseño y construcción	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 1.4 Cada año, 1,400 nuevas personas tendrán acceso a espacios para el uso de TICs, pasando de 5,000 en el 2016 a 20.000 en el 2017	Materiales de telecomunicaciones	Conexiones de calidad a Internet	Personal para el diseño e instalación	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 2.1 Incrementar cada año en 6% la tasa de camas por cada 1,000 habitantes llegando a 2.23 para el 2027, para 2016 fue de 1.29	No se requiere	Infraestructura hospitalaria	Personal para la compra y administración	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 2.2 Incrementar medio punto porcentual anual, el cubrimiento de vacunación triple viral, pasando del 90.5% en 2016 al 95% para 2027	Folletos y materiales de comunicación	Infraestructura hospitalaria	Personal para la compra y aplicación de vacunas	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y seguimiento de los casos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 2.3 Disminuir el índice de mortalidad infantil en 0.8 puntos por año, pasando de 14.8 por 1,000 nacidos vivos en 2016, 6 en 2027	Folletos y materiales de comunicación	Infraestructura hospitalaria	Personal de apoyo para capacitación	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y seguimiento de los casos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 2.4 Disminuir cada año la tasa de mortalidad materna por 100,000 nacidos vivos en 4.7 puntos, pasando de 96.8 en 2016 a 45 en 2027	Folletos y materiales de comunicación	Infraestructura hospitalaria	Personal medico para atención a las madres	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y seguimiento de los casos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 3.1 Incrementar cobertura de oferta educativa en 1.5 puntos porcentuales anuales, alcanzando el 95% en 2027, 2016 fue 80%	Folletos y materiales de comunicación	No se requiere	Personal especializado en educación	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 3.2 Disminuir 10 puntos básicos cada año la deserción escolar en educación de primaria, en 2016 fue 1.72%	Folletos y materiales de comunicación	Medios de comunicación y agencias de publicidad	Personal de apoyo para capacitación	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 3.3 Implementar programas de becas que permita aumentar en 23 docentes beneficiados cada año. En 2016 43 fueron beneficiados	Folletos y materiales de comunicación	Capacidad de reemplazos	Personal para administrar recursos	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 3.4 Aumentar la cobertura de Internet para los estudiantes matriculados en 4 puntos porcentuales por año, en 2016 fue 55%	Materiales de telecomunicaciones	Conexiones de calidad a Internet	Personal para el diseño e instalación	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 4.1 Al 2018 lanzar la marca "Córdoba" nacional e internacionalmente	Folletos y materiales de comunicación	Medios de comunicación y agencias de publicidad	Personal técnico para el diseño y lanzamiento	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 4.2 Abrir anualmente 21 nuevos establecimientos de hospedaje cada año, para alcanzar 400 en 2027, en 2016 existían 175	Materiales de construcción	Maquinaria de construcción	Personal para la la construcción	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 4.3 Posicionar un lugar turístico por año, para al 2026 contar con 10 lugares turísticos del departamento posicionados	Folletos y materiales de comunicación	Medios de comunicación y agencias de publicidad	Personal técnico para el diseño y lanzamiento	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 4.4 Cada año participará en una nueva feria turística, para el 2023 el departamento tendrá participación en 4 ferias turísticas al año	Folletos y materiales de comunicación	Medios de comunicación y agencias de publicidad	Personal para la programación y logística	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 5.1 Al 2018 se debe adjudicar la licitación para la construcción del puerto marítimo en el departamento	Material documental	Infraestructura de contratación estatal	Personal de apoyo para la adjudicación	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 5.2 Contar con el puerto marítimo al 2025, garantizando que cada año se alcanza un avance en la construcción de al menos 10%	Materiales de construcción	Maquinaria de construcción	Personal para el diseño y construcción	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 5.3 Una vez construido el puerto, se incrementará en 2.5 puntos básicos su participación sobre el movimiento de carga a nivel nacional	Folletos y materiales de comunicación	Maquinaria portuaria y de logística	Personal para operar el puerto	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 6.1 Aumentar cada año 3.9 puntos porcentuales la población económicamente activa con una cuenta de ahorros, en 2016 fue 11%	Folletos y materiales de comunicación	No se requiere	Personal de apoyo para la capacitación	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada
OCP 6.2 Aumentar la cobertura de oficinas financieras en 1.3 puntos porcentuales cada año hasta alcanzar el 100% del departamento	Materiales de construcción	Maquinaria de construcción	Personal para el diseño y construcción	Misión, Visión, políticas y código de ética	Sistemas de información y análisis de datos	Involucramiento, participación y alineación	Recursos propios, inversión nacional y privada

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p475), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

Tabla 25

## Políticas de las estrategias departamento de Córdoba

Estrategias	Políticas	P1. Invertir en investigaciones que se estén llevando a cabo o sean formuladas para la región y que busquen incentivar el progreso de la misma, y que cuenten especialmente con un enfoque tecnológico	P2. Formar y capacitar a empresarios locales, comerciantes y empresas promotoras de turismo en calidad en servicio y mejores prácticas de ventas	P3. Gestionar la información a través de los medios del gobierno departamental, para que los interesados puedan estar enterados de mejores prácticas, tendencias de mercado y situaciones que beneficien a los diferentes sectores	P4. Promover la mano de obra calificada e incentivar a los diferentes gremios a la certificación nacional e internacional	P5. Usar responsable y medidamente los recursos naturales	P6. Desarrollar e implementar un protocolo de servicio, enfocado en el turismo de la región	P7. Velar por el buen funcionamiento de las empresas que operen en el departamento
E1. Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la alianza del Pacífico	X	X	X	X				
E2. Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la alianza del pacífico	X		X	X		X		X
E3. Desarrollar clústeres industriales aprovechando la riqueza hídrica y ubicación geográfica	X		X			X	X	X
E4. Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales, posicionando la marca Córdoba, dando a conocer sus productos y lugares turísticos		X	X	X			X	
E5. Adicionar nuevos programas que posicionen el departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores	X		X	X				X
E8. Estructurar proyectos de infraestructura turística, aprovechando la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles		X	X	X		X	X	X
E9. Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas		X	X	X			X	X
E11. Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas		X	X	X		X		X
E12. Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud	X		X	X				X
E14. Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos	X		X	X		X	X	X
E15. Implementar un plan de mercadeo para promocionar los productos de la región en aras de lograr posicionamiento de los mismos		X	X				X	X
E17. Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aprovechando el dólar costoso, restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de las reforma tributaria		X	X				X	X
E18. Implementar un plan de mercadeo, orientado a posicionar Córdoba como destino médico/ turístico a nivel internacional, aprovechando su geografía y beneficios tributarios			X				X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p472), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

#### **7.4. Estructura organizacional de Córdoba**

Actualmente, el gobierno departamental cuenta con una estructura robusta en donde participan 13 secretarías, en las cuales se encabezan los diferentes sectores del departamento. Estas son las encargadas de velar por la correcta administración de los recursos y de los planes en las mismas. Entre el direccionamiento estratégico, es decir, el gobernador y las diferentes secretarías, existe un departamento administrativo de planeación, en el cual, como su nombre lo indica, es el encargado de la planeación estratégica de las diferentes secretarías.

La propuesta que se hace en este proyecto estratégico, es el contar con una secretaría de proyectos, que trabaje de la mano con dicho departamento y reporte directamente al gobernador. Esta secretaría deberá encargarse de monitorear los diferentes objetivos a largo plazo y el cumplimiento de las acciones establecidas a corto plazo, con el fin de garantizar que efectivamente se cumplan y que en caso de haber inconvenientes sea la encargada de apoyar la gestión de recursos, autorizaciones, cambios y demás aspectos que se requieran.

Esta secretaría también será la encargada de gestionar las relaciones con inversionistas potenciales y buscará los recursos necesarios para el cumplimiento y ejecución de la estrategia. Es por esto que deberá contar con el número de personas necesarias para lograr dicho cometido. No menos de dos recursos que posibiliten la labor de la secretaría. Adicionalmente, se propone la creación de una secretaría dedicada a crear y desarrollar la estrategia de turismo en el departamento, pues se debe dar la relevancia necesaria a este punto, asignando el grado de secretaría al equipo encargado por el crecimiento de este sector económico.

En la Figura 18 se presenta la nueva estructura propuesta. Es importante resaltar que el cambio en la estructura organizacional de la Gobernación, requerirá un ajuste normativo, que según los artículos 122 y 300 de la Constitución Política de Colombia, deberá ser

aprobado por la Asamblea Departamental de Córdoba y a nivel nacional por el Departamento Administrativo de la Función Pública (Corte Constitucional de Colombia, 2015).

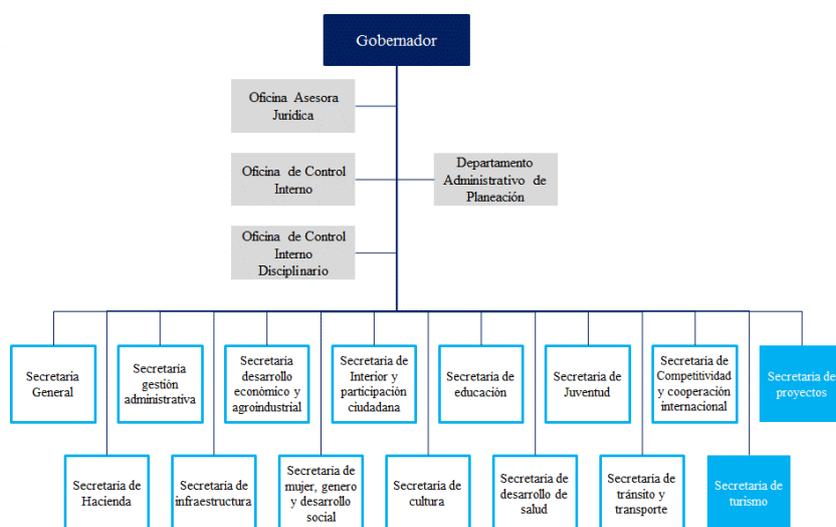


Figura 18. Organigrama propuesto para Gobernación de Córdoba  
Adaptada de *Página oficial Gobernación de Córdoba* (2017b).

<http://www.cordoba.gov.co/gobernacion/organigrama.html>

## 7.5. Medio ambiente, ecología, y responsabilidad social

La responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente hacen parte fundamental de este proyecto, es por esto que el departamento de Córdoba cuidará de los recursos naturales y protegerá la conservación de los mismos. Por supuesto, el desarrollo que se pretende en esta estrategia implica la utilización de suelos, recursos hídricos, recursos naturales y posiblemente devastación. Pero justamente a través de la secretaría de proyectos y con la supervisión del Ministerio de Medio Ambiente, se trabajará de la mano para velar por la utilización controlada de los recursos. Esto significa que teniendo en cuenta la explotación minera, la cual es una de las actividades que más afecta al medio ambiente, en otras actividades como la ganadería y la agricultura, se propenderá por la reforestación y el cuidado de recursos naturales.

Es importante además que a través de proyectos de concientización y formación, el gobierno departamental procure formar a través de buenas prácticas ecológicas y cuidado del medio ambiente a todos los gremios y diferentes sectores económicos.

#### **7.6. Recursos humanos y motivación**

El proyecto estratégico, los objetivos a largo y corto plazo no serán alcanzables sin contar con el recurso humano idóneo para esto. Pero para lograrlo, es necesario contar con personal comprometido, motivado y capacitado. Para esto se requieren líderes que promuevan, inspiren y garanticen el cumplimiento de los objetivos; que generen un clima organizacional adecuado y motiven a una cultura de cambio y de desarrollo. Sin embargo, estos aspectos también deben ser metódicos y sistemáticamente implementados y medidos. Para una efectiva gestión del talento humano, se propone (a) evaluar al personal para evidenciar si cuenta con las competencias necesarias para desempeñar el rol y establecer brechas de las mismas para así (b) establecer planes estratégicos de capacitación con el propósito de garantizar una efectiva comunicación y gestión de conocimiento, (c) definir además un calendario de actividades de clima para fomentar el compromiso y motivación en los colaboradores. (d) Definir un plan de carrera claro, acorde al cumplimiento de objetivos de resultados y en miras de promover la excelencia, esto (e) apalancado en las mejores instituciones académicas de la región y del país y si se quiere, a nivel internacional. De esta manera (f) se lograrán establecer líderes naturales que permitan promover un equipo de alto rendimiento.

#### **7.7. Gestión del cambio**

Es importante establecer un punto de partida claro para realizar una gestión del cambio adecuada y sobre todo efectiva. Es por esto que debe iniciar por comunicar claramente los objetivos esperados de este proyecto estratégico y el rol que cumplirá cada una de las secretarías, líderes y en general, todo aquel que haga parte del mismo. Es clave, que se

genere un entendimiento del rol fundamental y estratégico que cumple cada uno y en especial, de la importancia de trabajar en equipo y de manera integrada y sinérgica. Se debe promover la idea y lo trascendental de un fin común.

Es necesario que la población implicada considere como oportunidad fundamental la carencia de un sistema educativo de calidad, por lo que uno de los principales objetivos a cumplir desde este aspecto, es la lucha contra el analfabetismo. Se requiere que la población cordobesa alcance niveles de educación formal, y la gestión del cambio es una vía clara y directa para lograrlo. Por otro lado, la labor de los gremios y entes de comunicación, son piezas claves para generar compromiso e involucramiento, nuevamente dichas acciones deben ser promovidas por líderes comunitarios, políticos, estudiantiles y sociales.

## **7.8. Conclusiones**

En el presente capítulo se han presentado acciones concretas y claras, a través de los objetivos de corto plazo para alcanzar los de largo plazo. Se han definido políticas, recursos físicos, económicos y humanos con el fin de tener un método claro y estratégico que permita el cumplimiento de la estrategia planteada. De esta manera, se podrá realizar el seguimiento de su implementación de forma adecuada, contando con la estructura organizacional adecuada. Específicamente, la secretaría de proyectos será responsable de garantizar que el Plan Estratégico se lleve a cabo, y en caso de haber contratiempos o irregularidades, estas sean evidenciadas oportunamente estableciendo planes de acción inmediatos.

El desarrollo de este capítulo es fundamental para el cumplimiento del presente plan estratégico, puesto que detalla los objetivos de corto plazo así como las actividades requeridas para su cumplimiento, los responsables y los indicadores que permitirán dar seguimiento al avance durante el plazo propuesto. Adicionalmente identificar los recursos requeridos para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo y por consiguiente los de largo plazo, buscando acercar al departamento a su situación futura deseada.

## Capítulo VIII: Evaluación estratégica

### 8.1. Perspectivas de control

#### 8.1.1. Aprendizaje interno.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en la gestión de conocimiento al interior de la región y en las posibilidades de incorporar en sus procesos sistemas de información y tecnología confiables que contribuyan a mejoras sustanciales en productividad, fuerza operacional y calidad en la educación.

#### 8.1.2. Procesos.

La perspectiva de los procesos internos hace referencia a las prácticas y procesos al interior de la región que contribuyen al logro de los objetivos propuestos en la perspectiva financiera y la perspectiva del cliente. En esta perspectiva, se mide la eficiencia operacional en términos de variables importantes como la calidad de la infraestructura y la cobertura del sistema financiero formal en el departamento.

#### 8.1.3. Clientes.

La perspectiva del cliente busca evaluar el nivel de acceso al sistema general de salud, transparencia y calidad en la prestación de su servicio.

#### 8.1.4. Financiera.

La perspectiva financiera abarca el enfoque de medición que utilizan los accionistas para cuantificar variables relacionadas con la situación económica actual del departamento de Córdoba, teniendo en cuenta la inversión privada y extranjera así como los recursos asignados por parte del presupuesto nacional, los cuales son determinantes para el logro de los objetivos de corto plazo propuestos. Sobre esta perspectiva se incluye la evaluación de las iniciativas relacionadas con el flujo de turistas y la construcción de un puerto marítimo.

## 8.2. Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard*) es una herramienta de control estratégico que contempla los objetivos a corto plazo definidos en el capítulo VII desde la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento interno de la organización. Responde a la visión, misión, valores y código de ética. La Tabla 26 muestra el tablero de control integrado para Córdoba.

## 8.3. Conclusiones

La etapa de evaluación es decisiva en el modelo de gerencia estratégica ya que permite obtener de forma permanente una retroalimentación oportuna que responda a los cambios inminentes presentados en el entorno, que con frecuencia son cada vez más volátiles como resultado de una economía globalizada. Como lo menciona D'Alessio, “los ambientes internos y externos de las organizaciones son dinámicos, por ello las estrategias mejor concebidas e implementadas pueden llegar a ser rápidamente obsoletas” (D'Alessio, 2015, p.563). De esta manera, es fundamental que el proceso de evaluación contribuya a ajustar aquellas variables conforme a criterios como consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, las cuales brindan un mayor respaldo en esta etapa.

El tablero de control se convierte en una herramienta fundamental en el proceso de evaluación, que permite agrupar los objetivos de corto plazo definidos en el capítulo VII desde una perspectiva financiera, de cliente, de procesos y de aprendizaje. En el caso del tablero de control integrado para Córdoba, es posible observar que el aumento de la inversión pública y privada es un objetivo de corto plazo decisivo para la región ya que permite impulsar el logro de los objetivos propuestos bajo las siguientes perspectivas, las cuales requieren para su ejecución, recursos financieros suficientes que permitan su implementación.

Dentro de la perspectiva de cliente, se contemplaron en su gran mayoría aspectos relacionados con el Sistema General de Seguridad Social en Salud, campañas de prevención

de enfermedades y vacunación, acceso al sistema educativo, niveles de pobreza así como indicadores relacionados con el número de turistas internacionales, los cuales permiten mejorar la percepción de los habitantes y turistas.

Lo anterior, permite concluir que el presente capítulo aporta al cumplimiento de la visión propuesta para el departamento de Córdoba al año 2027, brindando herramientas decisivas que alinean las estrategias y objetivos de largo y corto plazo, generando herramientas de control y seguimiento a la ejecución de las iniciativas propuestas en el presente plan, agrupando y organizando cada uno de los objetivos de largo plazo en aprendizaje interno, procesos, clientes, y financiera; asegurando la consecución de una mejor posición competitiva del departamento y mejorando la prosperidad de los habitantes de Córdoba.

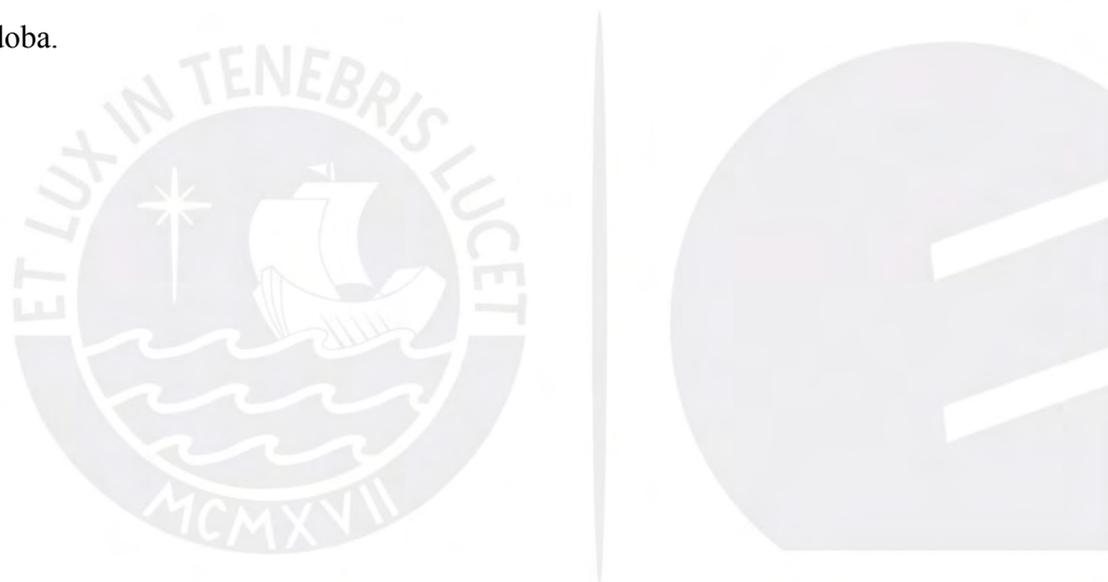


Tabla 26

## Tablero de control integrado para Córdoba

Perspectiva	OCP	Descripción indicador	Unidad de medida	2016 (Actual)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Responsable
Financiera	OCP 4.1 Al 2018 lanzar la marca "Córdoba" nacional e internacionalmente	Lanzamiento de la campaña	Si/No			Si										Sec. turismo
	OCP 4.2 Abrir anualmente 21 nuevos establecimientos de hospedaje cada año, para alcanzar 400 en 2027, en 2016 existían 175	Establecimientos de hospedaje	Unidades	175	195	216	236	257	277	298	318	339	359	380	400	Sec. turismo
	OCP 4.3 Posicionar un lugar turístico por año, para al 2026 contar con 10 lugares turísticos del departamento posicionados	Destinos turísticos posicionados	Unidades	1	1	2	2	4	5	6	7	8	9	10	10	Sec. turismo
	OCP 4.4 Cada año participará en una nueva feria turística, para el 2023 el departamento tendrá participación en 4 ferias turísticas al año	Ferias que participa Córdoba	Unidades	0	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	Sec. turismo
	OCP 5.1 Al 2018 se debe adjudicar la licitación para la construcción del puerto marítimo en el departamento	Licitación adjudicada	Si/No			Si										Sec. infraestructura
	OCP 5.2 Contar con el puerto marítimo al 2025, garantizando que cada año se alcanza un avance en la construcción de al menos 10%	Avance de la obra	Porcentaje	0%	0%	10%	25%	35%	50%	65%	80%	90%	90%	100%		Sec. infraestructura
	OCP 5.3 Una vez construido el puerto, se incrementará en 2.5 puntos básicos su participación sobre el movimiento de carga a nivel nacional	Movimiento toneladas	Porcentaje												2%	5%
Clientes	OCP 2.1 Incrementar cada año en 6% la tasa de camas por cada 1,000 habitantes llegando a 2.23 para el 2027, para 2016 fue de 1.29	Camas disponibles por cada 1,000 habitantes	Unidades	1.29	1.38	1.46	1.55	1.63	1.72	1.80	1.89	1.97	2.06	2.14	2.23	Sec. Salud
	OCP 2.2 Incrementar medio punto porcentual anual, el cubrimiento de vacunación triple viral, pasando del 90.5% en 2016 al 95% para 2027	Cobertura de vacunación	Porcentaje	90.5%	90.9%	91.3%	91.7%	92.1%	92.5%	93.0%	93.4%	93.8%	94.2%	94.6%	95.0%	Sec. Salud
	OCP 2.3 Disminuir el índice de mortalidad infantil en 0.8 puntos por año, pasando de 14.8 por 1,000 nacidos vivos en 2016, 6 en 2027	Niños menores a un año por cada 1,000	Unidades	14.80	14.00	13.20	12.40	11.60	10.80	10.00	9.20	8.40	7.60	6.80	6.00	Sec. Salud
	OCP 2.4 Disminuir cada año la tasa de mortalidad materna por 100,000 nacidos vivos en 4.7 puntos, pasando de 96.8 en 2016 a 45 en 2027	Madres por cada 100,000 nacidos vivos	Unidades	96.78	92.07	87.37	82.66	77.95	73.24	68.54	63.83	59.12	54.41	49.71	45.00	Sec. Salud
Procesos Internos	OCP 1.1 Desde el 2018 y hasta el 2027 se pavimentarán anualmente 80 km de vías principales del departamento	Km pavimentados	Km			80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	Sec. infraestructura
	OCP 1.2 Cada año se incrementará un punto porcentual la cobertura en acueducto, pasado del 87% 2016 a 99% en 2027	Cobertura de acueducto	Porcentaje	87%	88%	89%	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	99%	Sec. infraestructura
	OCP 1.3 Será construido un puente cada dos años, llegando a un total de cinco nuevos puentes al 2017	Puentes construidos	Unidades				1		1		1		1		1	Sec. infraestructura
	OCP 1.4 Cada año, 1,400 nuevas personas tendrán acceso a espacios para el uso de TICs, pasando de 5,000 en el 2016 a 20.000 en el 2017	Personas beneficiadas	Unidades	5,000	6,300	7,600	8,900	10,200	11,600	13,000	14,400	15,800	17,200	18,600	20,000	Ministerio TIC
	OCP 6.1 Aumentar cada año 3.9 puntos porcentuales la población económicamente activa con una cuenta de ahorros, en 2016 fue 11%	Habitantes con cuenta de ahorros	Porcentaje	11.1%	14.6%	18.2%	21.7%	25.2%	28.8%	32.3%	35.8%	39.4%	42.9%	46.5%	50.0%	Sec. Hacienda
	OCP 6.2 Aumentar la cobertura de oficinas financieras en 1.3 puntos porcentuales cada año hasta alcanzar el 100% del departamento	Municipios con al menos 1 oficina	Porcentaje	86.7%	87.9%	89.1%	90.3%	91.5%	92.7%	94.0%	95.2%	96.4%	97.6%	98.8%	100%	Sec. Hacienda
Aprendizaje	OCP 3.1 Incrementar cobertura de oferta educativa en 1.5 puntos porcentuales anuales, alcanzando el 95% en 2027, 2016 fue 80%	Cobertura de oferta educativa	Porcentaje	80.0%	81.4%	82.7%	84.1%	85.5%	86.8%	88.2%	89.5%	90.9%	92.3%	93.6%	95%	Sec. Educación
	OCP 3.2 Disminuir 10 puntos básicos cada año la deserción escolar en educación de primaria, en 2016 fue 1.72%	Deserción educación básica primaria	Porcentaje	1.72%	1.64%	1.55%	1.47%	1.39%	1.30%	1.22%	1.13%	1.05%	0.97%	0.88%	0.80%	Sec. educación
	OCP 3.3 Implementar programas de becas que permita aumentar en 23 docentes beneficiados cada año. En 2016 43 fueron beneficiados	Docentes beneficiados con becas	Unidades	43	66	90	113	136	160	183	207	230	253	277	300	Sec. educación
	OCP 3.4 Aumentar la cobertura de Internet para los estudiantes matriculados en 4 puntos porcentuales por año, en 2016 fue 55%	Alumnos con acceso a Internet	Porcentaje	55.0%	59.1%	63.2%	67.3%	71.4%	75.5%	79.5%	83.6%	87.7%	91.8%	95.9%	100%	Sec. educación

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p580), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

## Capítulo IX: Competitividad del departamento de Córdoba

### 9.1. Análisis competitivo del departamento de Córdoba

En este capítulo se evaluará la competitividad del departamento de Córdoba haciendo énfasis en tres puntos principales. La primera aproximación que se utilizará busca definir cuáles son los factores de competitividad de la región. Para este análisis se utilizará la metodología del diamante de Porter (2014) que evalúa cuatro dimensiones: (a) condiciones de la demanda, (b) sectores afines y auxiliares, (c) condiciones de los factores, y (d) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.

Como segundo umbral de análisis, se realizará la medición de competitividad y en tercer lugar se procederá a evidenciar el potencial de los clústeres que podrían desarrollarse en la región y de esta forma darle paso a las conclusiones del capítulo.

Con el objetivo de entregar información actual sobre la situación de competitividad en Colombia y en cada una de sus regiones, se utilizará el IDC 2015 (Índice Departamental de Competitividad) desarrollado por la Universidad del Rosario de Bogotá junto con el Consejo Privado de Competitividad a través del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC). En efecto, el contacto permanente de las instituciones públicas, privadas y de educación superior en Colombia ha conducido a los actores regionales a entender que más allá del debate sobre indicadores, es necesario trabajar en el cierre de brechas del desarrollo competitivo como condición determinante para mejorar los estándares de calidad de vida en las regiones. Este instrumento de medición es sumamente robusto en la búsqueda de los cambios en las brechas competitivas del desempeño territorial.

El IDC evalúa la competitividad territorial a partir de tres factores; (a) condiciones básicas, (b) eficiencia y (c) sofisticación e innovación (Consejo Privado de Competitividad, 2016). A su vez, estos factores agrupan 10 pilares adicionales. El factor condiciones básicas está compuesto por seis pilares relacionados con instituciones, infraestructura, tamaño del

mercado, educación básica y media, salud y medio ambiente. Por su parte, el factor eficiencia tiene dos pilares: educación superior y capacitación y eficiencia de los mercados. Finalmente, el factor sofisticación e innovación está compuesto por el pilar de sofisticación y diversificación y por el pilar de innovación y dinámica empresarial. Hay que tener en cuenta que dentro de estos pilares se evalúan 90 variables duras.

A nivel general Córdoba obtuvo en 2016 un puntaje total de 4.27 sobre 10, ubicándose en la posición 13 de 26 departamentos evaluados. En este ranking se destaca Bogotá, Antioquia y Caldas con 8.12, 6.28 y 5.96 respectivamente siendo Chocó el peor evaluado con un puntaje de 2.05 sobre 10 (Consejo Privado de Competitividad, 2016). Comparado con la medición de 2015, Córdoba aumenta su índice de competitividad pasando del lugar 17 en 2015 al 13 en 2016.

Dentro de la calificación, los departamentos están divididos en cuatro agrupaciones dependiendo de sus características generales y su nivel de competitividad actual y pasada. En el caso del departamento de Córdoba, este se encuentra en la denominada etapa uno. Esta hace referencia a la agrupación de departamentos más rezagados, los que menos participan en el PIB nacional y los que cuentan con un índice per cápita menor (Consejo Privado de Competitividad, 2016). La Figura 19 muestra la agrupación de departamentos por cada una de las etapas. En el caso de la clasificación general y junto con los demás departamentos bajo la caracterización de etapa uno se encuentran los departamentos de (a) Caquetá, (b) Chocó, (c) Córdoba, (d) Nariño, y (e) Sucre. El departamento de Córdoba destaca con la mejor calificación en tamaño de mercado con 5.56 sobre 10. De esta misma forma, Córdoba obtiene bajos puntajes en los pilares de salud con 4.18, sofisticación y diversificación con 2.97 e innovación y dinámica empresarial con 1.09 (Consejo Privado de Competitividad, 2016).

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Caquetá	Cesar	Caldas	Antioquia
Chocó	Casanare	Cauca	Atlántico
Córdoba	La Guajira	Huila	Bogotá, D.C.
Nariño	Meta	Magdalena	Bolívar
Sucre	Putumayo	Norte de Santander	Boyacá
		Quindío	Cundinamarca
		Risaralda	Santander
		Tolima	Valle del Cauca

Figura 19. Clasificación de los departamentos por etapa de desarrollo  
Recuperada de *Índice Departamental de Competitividad 2016* del Consejo Privado de Competitividad (2016).

El departamento obtuvo una calificación de 5.02 en educación básica y media con la que obtuvo la posición número 17 dentro de los 26 departamentos evaluados, lo que confirma la necesidad de ampliar la cobertura en educación ya que existe todavía mucho por avanzar.

Comparando a Córdoba con los otros departamentos que se encuentran en la misma etapa de competitividad, este es líder en el puntaje total de competitividad pero todavía debe trabajar en pilares como educación media y básica donde el mejor de la etapa es el departamento de Sucre con un puntaje de 6.07 frente al 5.02 de Córdoba. Como ya se mencionó, la salud es otra prioridad. Sucre nuevamente se desataca con 5.59 frente al 4.18 de Córdoba. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, Caquetá es el líder de la etapa uno, con 6.87 y Córdoba con 5.66. Finalmente, en sofisticación y diversificación, Córdoba tiene un puntaje de 2.97, mientras que Nariño, el líder, 4.68 (Consejo Privado de Competitividad, 2016).

Finalmente, la Figura 20 resume el análisis competitivo de Córdoba que toma como base el diamante de competitividad de Porter (2014) y resalta los factores críticos del departamento.

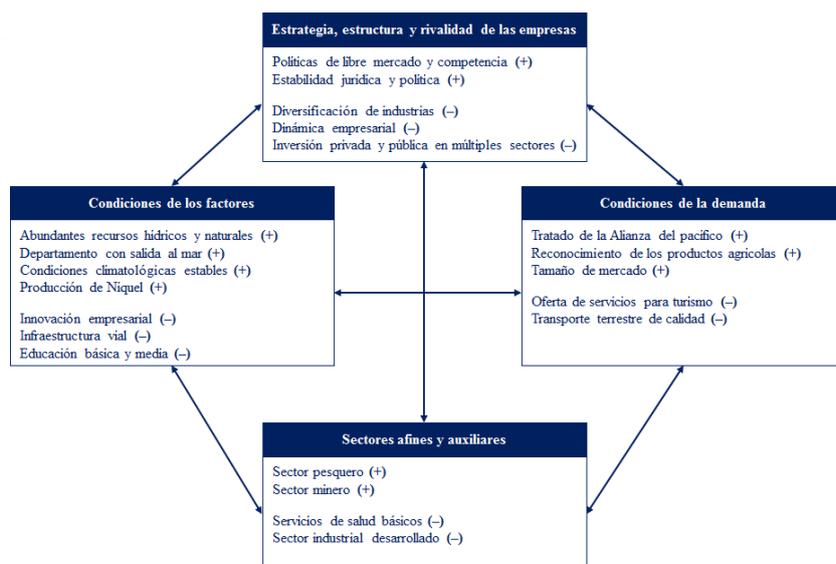


Figura 20. Análisis del diamante competitivo de Córdoba

Adaptado de *Ser competitivo* (7ª ed., p. 232), por M. Porter, 2014, ediciones Deusto.

## 9.2. Identificación de las ventajas competitivas del departamento de Córdoba

Las ventajas competitivas del departamento hacen referencia a las características con las cuales el departamento se puede diferenciar de los demás en búsqueda del mejor desempeño posible a nivel nacional. Dentro de este conjunto de características que miden el nivel de competitividad se encuentran los pilares de (a) condiciones básicas, (b) eficiencia y (c) sofisticación e innovación. Dentro de cada uno de estos pilares encontramos cada una de las variables que el índice de competitividad de Colombia muestra como factores de relevancia para cada región del país.

Tamaño del mercado: con una población cercana al 1,800,000 personas y una extensión geográfica de casi 24,000 km<sup>2</sup> es uno de los departamentos en Colombia con mejor ratio de pobladores por metro cuadrado. Adicional, al encontrarse al norte del departamento de Antioquia, durante su historia ha tenido mucha influencia de este departamento, por lo que al ser Antioquia el segundo departamento de Colombia con mejores índices de competitividad podría verse muy beneficiado. La región de Córdoba, no solo tiene variedad de climas y tipologías sino que demográficamente también es sumamente variado, el 76% de la población es blanca y mestiza mientras que el restante 24% se divide entre

afrocolombianos e indígenas, por lo que su valor como mercado diverso así como cultural es sumamente atractivo. A esta división hay que sumarle la longeva y tradicional herencia sirio-libanesa que ha existido en la región, la cual no solo data de muchos años sino que también exalta el carácter empresarial y emprendedor de los cordobeses.

Geografía, el departamento está situado en la parte noroccidental de Colombia y cuenta con extensiones de llanura Caribe pero también con zonas montañosas al sur en sus límites con el departamento de Antioquia. Hace parte de la región Caribe del país junto con los departamentos de Magdalena, Sucre, Bolívar, Cesar, Atlántico y La Guajira y limita con el océano Atlántico al norte, al occidente, sur y suroccidente con Antioquia y al oriente con Bolívar y Sucre. La llanura cordobesa, conocida por sus grandes extensiones en su mayoría utilizadas para la cría del ganado bovino, asume el 60% del total del territorio, mientras que la zona montañosa del sur representa al restante 40%. Sus cadenas fluviales, entre las que se encuentra por ejemplo el río Sinú, destacan dentro de la región Caribe así como sus estuarios y ciénagas, haciendo de este departamento uno de los más ricos en biodiversidad e hidrografía. Estas características geográficas no solo son ideales para el desarrollo industrial de varias industrias basadas en el uso intensivo de recursos naturales, sino también para la explotación del turismo.

Eficiencia de los mercados, como se mencionó anteriormente, el departamento de Córdoba tiene actualmente un gran atractivo para la industria y la inversión que lo diferencian del resto de regiones en Colombia y es que es uno de los más competitivos en términos de cargas impositivas e impuestos regionales que existe en el país. Adicional a este beneficio, hay que tener en cuenta que en el departamento de Córdoba se hace un solo pago de impuestos regionales al año (Consejo Privado de Competitividad, 2016) lo que hace que tributariamente contenga beneficios importantes para las compañías que quieran establecerse en esta región. La eficiencia de los mercados también abarca la facilidad para los permisos y

licencias de construcción, lo que supondría una gran ventaja para el departamento de Córdoba de cara al resto de los departamentos de Colombia.

### **9.3. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de Córdoba**

Los clústeres son agrupaciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo o industria (Porter, 2014). Esto quiere decir que las agrupaciones de empresas y organizaciones, aun cuando no sean iguales pero que estén relacionadas por la industria, se denominan clúster. Estas alianzas y agrupaciones físicas hacen que no solo su industria se fortalezca sino que cada una de las empresas y organizaciones también lo haga. En este momento en el departamento de Córdoba no se identifican clústeres de ningún tipo aunque existen un grupo de industrias muy poco desarrolladas como la de la ganadería y la pesquera que no cuentan con rasgos característicos y contundentes de un clúster. La región es conocida por ser una zona ganadera y por tener las grandes extensiones de llanura focalizadas en esta industria, pero diferente a contar con las grandes extensiones de tierra no existen compañías agrupadas que permitan que se caractericen como clúster.

En industrias potenciales como la del turismo existen muchas oportunidades para desarrollar clústeres, tanto en la industria hotelera como en la industria total del turismo. En regiones más desarrolladas en este rubro como Bolívar y la ciudad de Cartagena, es claro cómo el turismo ha apoyado a restauranteros, vendedores de artesanías, bares, hoteles y a muchas más iniciativas a desarrollarse. El turismo es sin duda una de las industrias que pueden generar un impacto positivo en la región ya que permitirá el desarrollo de grandes proyectos empresariales como complejos hoteleros, pero también apoya el desarrollo de microempresas y empresas familiares que también pueden participar de esta industria.

### **9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres**

Implementación de clústeres en el sector turismo:

- Utilizar los servicios de entidades como la Cámara de Comercio de Córdoba para capacitar a los diferentes grupos de interés en manejo de turistas y sector de servicios.
- Implementación de nuevas tecnologías que permitan la tecnificación y eficiencia en la prestación de servicios de turismo.
- Entregar incentivos tributarios regionales con el objetivo de atraer inversión privada nacional y extranjera para el sector.
- Garantizar el continuo desarrollo de sectores asociados al turismo que permitan que la propuesta de valor del departamento sean grandes complejos turísticos y que la zona sea reconocida por su variedad y propuesta integral en este aspecto.
- Consolidar acuerdos regionales, nacionales e internacionales que permitan dar a conocer la región como un destino turístico adicional y diferente a los tradicionales del país.
- Participar en ferias y eventos nacional e internacionalmente donde se pueda posicionar al departamento como un destino turístico.
- Desarrollar el segmento de turismo en salud pues apoya y combina dos industrias que pueden complementarse y que están en auge en el país.
- Promocionar las rutas turísticas del departamento así como los productos originarios de la región que tengan el potencial de exportación.

A nivel empresarial, se puede evidenciar que las compañías más grandes en ventas, hacen parte del sector salud. Prestadores, clínicas y hospitales, y promotores de salud – afiliaciones al sistema– son las compañías más grandes a nivel regional (elEconomista, 2017), aunque también figuran varios distribuidores en salud que prestan servicios a estos últimos. En la región de Córdoba, en los últimos años se han desarrollado varios proyectos en salud que le han permitido tener instalaciones y tecnología superiores a otros departamentos,

pero hay que tener en cuenta que estos proyectos han sido de clínicas privadas y no hacen parte de la red de hospitales públicos de la región. Un posible desarrollo de clúster podría relacionarse con la creciente atractividad y potencial del mercado de salud y turismo estético que se está dando en el mundo y en el cual Colombia ya empieza a participar.

De la misma forma, la ganadería podría ser un clúster a desarrollar en la región. La integración de proveedores –industria veterinaria, alimenticia y de suministro, entre otras– así como el transporte, pueden ser áreas en las cuales se puede desarrollar una plataforma que permita que la ganadería siga desarrollándose más allá de la cría del ganado.

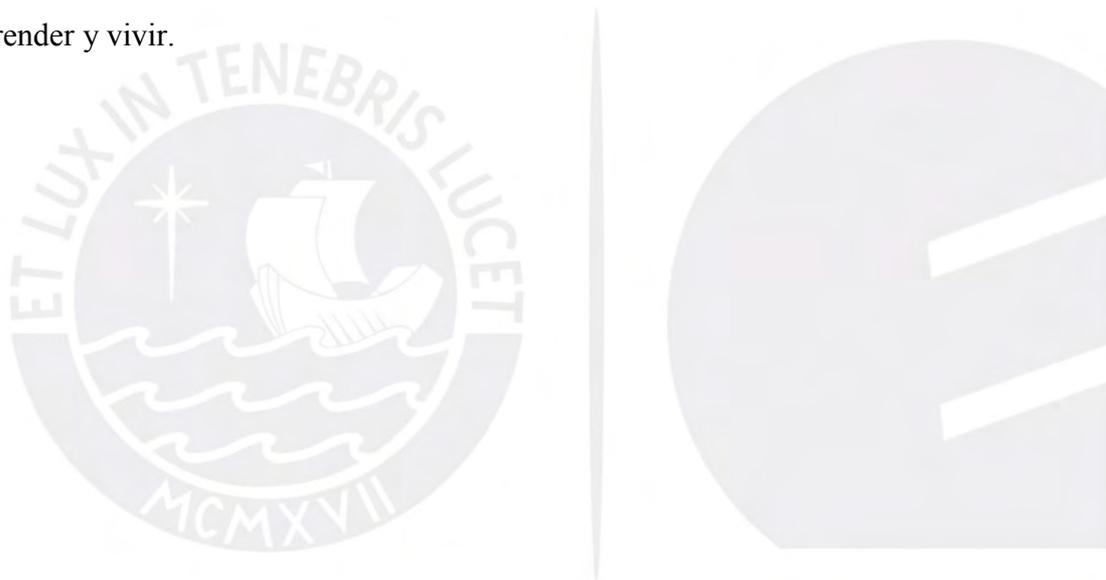
### **9.5. Conclusiones**

El análisis de competitividad para el departamento de Córdoba se realiza a partir del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016 realizado por Consejo Privado de Competitividad junto con varias entidades privadas y públicas interesadas en el entendimiento y análisis de las particularidades competitivas de cada región del país. De esta forma, el IDC agrupa tres mediciones básicas; (a) condiciones básicas, (b) eficiencia, (c) sofisticación e innovación, las cuales a su vez contienen 10 pilares adicionales.

De la misma forma, de acuerdo con el análisis de Porter (2014) se consideran las tres fortalezas de poder regional: (a) tamaño del mercado, que hace referencia a la demografía, ingresos per cápita y tamaño de la población, (b) geografía que hace referencia a la diversidad de la región, a la gran cantidad de recursos naturales y a los beneficios de su posición geográfica y limítrofe y (c) educación básica y media que hace referencia a la capacidad que tiene el departamento para posicionarse en el top cinco del Índice Departamental de Competitividad (IDC) en las pruebas SABER. De acuerdo a lo revisado dentro del departamento de Córdoba, se identifican como posibles clúster los relacionados con la industria del turismo y con la industria ganadera y agropecuaria.

El primero, partiendo casi de cero tiene un gran potencial debido a que la región se verá muy beneficiada al desarrollar una industria del turismo robusta y ordenada que no solo contemple complejos hoteleros. La segunda, un poco más desarrollada por la tradición del oficio en la zona, debe desarrollarse, tecnificarse e integrarse para poder brindar mejores productos y servicios y ganar competitividad de cara a otras regiones que por tradición son ganaderas.

Debemos concluir afirmando que la competitividad del departamento de Córdoba está ligada directamente al cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, ya que son éstos los que harán que el departamento aumente sus capacidades económicas, industriales y el impacto social que les podrá ofrecer a sus habitantes, haciéndolo un mejor lugar para invertir, emprender y vivir.



## **Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones**

En el presente capítulo se desarrollará el Plan Estratégico Integral (PEI) para el departamento de Córdoba, así como las conclusiones y recomendaciones finales que permitirán el cumplimiento de los objetivos definidos y con ello la visión de ser para el año 2027. Ubicarse dentro de los cinco primeros lugares del Índice Departamental de Competitividad, aumentando los ingresos del departamento a través del fortalecimiento del comercio exterior y la oferta turística, lo que mejorará la calidad de vida e inversión social del departamento.

### **10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)**

El Plan Estratégico Integral del departamento de Córdoba se encuentra en la Tabla 27. En ella se presenta un panorama holístico y un control del proceso estratégico, en el que no solo se observa la visión de futuro, misión, valores y código de ética que actúan como marco de referencia, sino la integración de estos con los objetivos de corto y largo plazo y las estrategias.

### **10.2. Conclusiones finales**

Por medio del Plan Estratégico Integral del departamento de Córdoba, se puede visualizar de manera global lo concerniente al Plan Estratégico desarrollado en el presente documento, con una visión a futuro, proyectada al año 2027. Es posible afirmar que pese a que la región cuenta con una gran abundancia de recursos naturales, hídricos, mineros y agropecuarios, no ha logrado ser posicionada como un referente nacional e internacional en el comercio exterior ni en la industria turística. Aún existe un gran potencial en cuanto a actividades de promoción que permitirían aprovechar realmente los recursos disponibles de la zona y que generarían un impacto significativo en los niveles de productividad y competitividad. Es por ello que dentro de los factores claves de éxito, se hace fundamental la

necesidad de contar con un puerto, desarrollar una plataforma turística y garantizar seguridad con la exitosa implementación de los acuerdos de paz.

Del análisis AMOFHIT realizado y de la posterior elaboración de la matriz MEFI, es posible concluir que la región es internamente débil, caracterizada por problemas ambientales generados como consecuencia de fallas en los sistemas de desagüe, electrificación y tratamiento de aguas, que a su vez desencadenan toda una serie de inconvenientes de salud en sus habitantes, sumado a ello, se encuentran deficiencias en cuanto a los sistemas de información y tecnología que junto con los problemas de corrupción impiden el logro de niveles de bienestar aceptables entre la población.

Conforme a lo anterior, los objetivos de largo plazo definidos en el presente documento se enfocan en el aumento de los niveles de cobertura en salud, reducción de tasas de analfabetismo y pobreza y desarrollo de obras en infraestructura que contribuyan a mejorar la calidad de vida de todos los cordobeses, potenciando la industria del turismo en la región como una fuente importante de ingresos.

### **10.3. Recomendaciones finales**

- Implementar el presente Plan Estratégico, el cual estará a cargo del gobierno departamental de Córdoba con la finalidad de ubicarse en el 2027 dentro de los cinco primeros departamentos del Índice Departamental de Competitividad (IDC), a través del fortalecimiento del comercio exterior y la oferta turística de Córdoba.
- Los gobernantes del departamento de Córdoba deben aprovechar la gran abundancia de recursos naturales, hídricos, mineros y agropecuarios con el objetivo de atraer capitales mediante un aumento de la inversión privada.
- Implementar las estrategias identificadas en el presente plan que permitan superar las debilidades que tiene el departamento.

- Actualizar de forma permanente las oportunidades de la región, con la finalidad de generar nuevas estrategias que permitan aprovecharlas, teniendo en cuenta las fortalezas que caracterizan el departamento.
- Realizar una revisión continua de nuevas amenazas que podrían impedir el logro de los objetivos propuestos a corto y largo plazo y con ello la visión definida al año 2027, de tal forma que se puedan implementar oportunamente acciones para minimizar su impacto negativo.
- Involucrar a la población en el presente Plan Estratégico, dando a conocer la visión y los objetivos propuestos para lograr un irrestricto compromiso y apoyo de su parte en el proceso de implementación.
- Asignar los recursos necesarios para cada fase siguiente a este plan, es decir, la fase de implementación –dirección– y la fase de la evaluación –control–.
- Canalizar los recursos públicos hacia la inversión en infraestructura, educación y salud mediante la ejecución de obras públicas de gran envergadura, la capacitación permanente a docentes, la construcción de instituciones de salud de alta complejidad y un aumento de las campañas de prevención en salud.

#### **10.4. Futuro del departamento de Córdoba**

Al 2027 Córdoba será posicionado como un departamento próspero con la infraestructura requerida para potenciar el comercio desde y hacia Colombia y un destino turístico recurrente de visitantes nacionales e internacionales. El comercio exterior y la industria turística de Colombia mejorarán la calidad de vida e inversión social del departamento. Para ello es indispensable un mayor compromiso del gobierno departamental en cuanto a la implementación de las estrategias definidas en el presente documento, que permitan aumentos sostenibles y sustentables de la productividad y competitividad en áreas susceptibles a mejoras.

Conforme a lo anterior, es indispensable incrementar la inversión en áreas de infraestructura. Cabe destacar la construcción del puerto que permitirá aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico y la implementación exitosa de una plataforma turística que permita realmente aprovechar los recursos naturales, hídricos y agropecuarios que posee la región y que muy seguramente contribuirán a un aumento importante del turismo y con ello de ingresos que impacte en variables importantes como la salud, la educación y la reducción en los niveles de pobreza. Finalmente las Figuras 21 y 22 presentan un resumen de la situación actual y futura de del departamento de Córdoba. Muestran cómo Córdoba pasará de ser una región que explota su ventaja comparativa del níquel, la producción agrícola y de carnes, a un departamento más tecnificado, que soporta sus operaciones en la explotación del comercio a través de un puerto y genera desarrollos en infraestructura vial y medios de comunicación. Adicionalmente, un departamento constantemente visitado por sus variedades turísticas que ofrece desde instalaciones costeras, hasta vacaciones ecológicas por la diversidad de paisajes naturales del departamento.



Figura 21. Situación actual del departamento de Córdoba



Figura 22. Situación futura deseada del departamento de Córdoba

Tabla 27

Plan Estratégico Integral para el departamento de Córdoba

Visión								Valores
Para el año 2027 ubicarse dentro de los 5 primeros lugares del Índice Departamental de Competitividad (IDC), aumentando los ingresos del departamento a través del fortalecimiento del comercio exterior y la oferta turística, lo que mejorará la calidad de vida e inversión social del departamento								
Intereses del departamento	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP 6	Puntos cardinales	
Mejorar la infraestructura Incrementar cobertura de salud Mejorar la calidad de la educación Desarrollo intensivo del sector turismo Diversificar los mercados exportadores e importadores Mejorar la eficiencia de su mercado	Al 2027 el departamento de Córdoba aumentará el índice de infraestructura en el ICR, pasando de 3.61 en el 2016 a 6 en 2027	Para el 2027 el departamento de Córdoba alcanzará un índice de cobertura de salud superior a 7 en el ICR	Al 2027, se habrá alcanzado un índice de población analfabeta en el departamento de 8%	En el 2027 se contará con la visita de 12,000 turistas al año	Al 2027 el departamento de Córdoba contará con un puerto marítimo	Al 2027, la cobertura del sistema financiero llegará al 100%	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados presentes 3. Contrabalance de los intereses . Conservación de los enemigos	
<b>Estrategias</b>							<b>Políticas</b>	
E1. Implementar un plan de mercadeo para aumentar las exportaciones de productos agropecuarios, mineros y forestales a los países de la Alianza del Pacífico					X	X	Invertir en investigaciones que se estén llevando a cabo o sean formuladas para la región y que busquen incentivar el progreso de la misma, especialmente contando con un enfoque tecnológico.  Formar y capacitar a empresarios locales, comerciantes y empresas promotoras de turismo en calidad en servicio y mejores prácticas de ventas.  Gestionar la información a través de los medios del gobierno departamental, buscando que los interesados puedan estar enterados de mejores prácticas, tendencias de mercado y situaciones que beneficien a los diferentes sectores  Promover la mano de obra calificada, incentivando a los diferentes gremios, a la certificación nacional e internacional  Usar responsable y medidamente los recursos naturales  Desarrollar e implementar un protocolo de servicio, enfocado en el turismo de la región.  Velar por el buen funcionamiento de las empresas que operen en el departamento	
E2. Construir un puerto que permita aprovechar el intercambio comercial como resultado de los flujos de la Alianza del Pacífico	X				X			
E3. Desarrollar clústeres industriales que aprovechen la riqueza hídrica y ubicación geográfica	X		X		X	X		
E4. Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales que posicionen la marca Córdoba y den a conocer sus productos y lugares turísticos				X		X		
E5. Adicionar nuevos programas que posicionen el departamento como líder en la comercialización de conocimientos innovadores			X					
E8. Estructurar proyectos de infraestructura turística, aprovechando la ubicación geográfica y los recursos hídricos y naturales disponibles			X		X			
E9. Implementar programas de educación orientados a la formación técnica y de idiomas			X		X			
E11. Formalizar las comunidades indígenas a través de agrupaciones productivas			X		X	X		
E12. Implementar programas de responsabilidad social empresarial que incluyan a las comunidades indígenas e impulsen su desarrollo económico y cobertura de salud		X	X			X		
E14. Aumentar la penetración de cooperativas productivas que aseguren nuevas alternativas de generación de ingresos			X		X			
E15. Implementar un plan de mercadeo para promocionar los productos de la región en aras de lograr posicionamiento de los mismos	X				X	X		
E17. Lanzar un plan de mercadeo que promueva el turismo local, aproveche el precio del dólar, las restricciones migratorias en Estados Unidos y el impacto de la reforma tributaria		X	X		X			
E18. Implementar un plan de mercadeo, orientado a posicionar Córdoba como destino médico/ turístico a nivel internacional, aprovechando su geografía y beneficios tributarios	X	X			X			
<b>Tablero de Control</b>	<b>OCP1</b>	<b>OCP2</b>	<b>OCP3</b>	<b>OCP4</b>	<b>OCP5</b>	<b>OCP 6</b>		<b>Tablero de control</b>
Perspectivas	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1		Perspectivas
Financiera	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2	OCP 6.2		Financiera
Cientes	OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3			Cientes
Procesos	OCP 1.4	OCP 2.4	OCP 3.4	OCP 4.4				Procesos
Aprendizaje							Aprendizaje	
<b>Recursos</b>								
Financieros: obtenidos del Plan Nacional de Gobierno, inversión de entidades privadas y públicas. Humanos: Capacitar en (a) métodos efectivos de enseñanza, (b) técnicas de servicio al cliente, (c) valor agregado del departamento, (d) mejores prácticas de salud y (e) ventajas de formalización. Tecnológicos & Físicos: Inversión en infraestructura								
Estructura Organizacional								
Planes Operativos								

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ª ed., p666), por F. D'Alessio, 2015 México D.F., México: Pearson.

## Referencias

- Abello, N. (28 de febrero de 2015). Córdoba a la vanguardia de la infraestructura. *El Meridiano de Córdoba*.
- Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2017). *The World Factbook*. Recuperado el 3 de Febrero de 2017, de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>
- Agencia Nacional de Minería. (17 de diciembre de 2015). *Níquel*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de <https://www.anm.gov.co/sites/default/files/DocumentosAnm/niquel.pdf>
- Angarita, J. A. (29 de Enero de 2016). *Colombia ha perdido el 54% de su territorio a través de la historia*. Recuperado el 3 de Enero de 2017, de Las 2 Orillas: <http://www.las2orillas.co/colombia-ha-perdido-54-territorio-traves-la-historia/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (Diciembre de 2016). *Sala de Prensa*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de [http://www.andi.com.co/Paginas/Ver\\_Mas.aspx?CustomID=1249](http://www.andi.com.co/Paginas/Ver_Mas.aspx?CustomID=1249)
- Banco de la República [BanRep]. (2017). *Estadísticas*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/tasa-intervencion-politica-monetaria>
- Banco de República de Colombia. (Julio de 2016). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la república*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jun\\_2016.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jun_2016.pdf)
- Banco Mundial. (2016). *Clasificación de las economías*. Recuperado el 25 de Diciembre de 2016, de Doing Business: <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- BBC Mundo. (26 de octubre de 2016). *Mundo*. Recuperado el 17 de enero de 2017, de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37777005>

Cancillería de Colombia. (2016). *Símbolos patrios y otros datos de interés*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de <http://www.cancilleria.gov.co/colombia/nuestro-pais/simbolos>

Colombia Compra Eficiente. (2017). *Colombia compra*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de <https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/colombia-compra-eficiente>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (septiembre de 2015).

*Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015*. Recuperado el 25 de diciembre de 2016, de Oficina de la CEPAL en Colombia:

[http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/escalafon\\_de\\_competitividad\\_2015\\_0.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/escalafon_de_competitividad_2015_0.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (14 de diciembre de 2016).

*América Latina y el Caribe retomará tenue crecimiento en 2017 en medio de incertidumbres sobre la economía mundial*. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de Comunicados de Prensa:

[http://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla\\_balancepreliminar2016\\_esp.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_balancepreliminar2016_esp.pdf)

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras]. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Recuperado el 4 de Enero de 2017, de Análisis Económico:

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20lisis_Economico_N_11.pdf)

Congreso de la República. (2016). *Secretaría del Senado*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2016, de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1474\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html)

- Consejo Privado de Competitividad. (2016). *Índice departamental de competitividad*. Recuperado el 18 de diciembre de 2016, de [http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC\\_IDC-2016.pdf](http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC_IDC-2016.pdf)
- Contaduría General de la Nación. (2016). *Balance general y otros informes*. Recuperado el 30 de marzo de 2017, de Situación financiera y de resultados por Departamentos: <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/05b2549f-4556-4480-b7e2-a58dc67892c4/C%C3%B3rdoba+-+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=05b2549f-4556-4480-b7e2-a58dc67892c4>
- Corte Constitucional de Colombia. (2015). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado el 17 de diciembre de 2016, de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). México D.F, México: Pearson.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010). *Codificación de la división político-administrativa de Colombia*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2016, de <https://geoportal.dane.gov.co/divipola/archivos/departamentos/23.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2011). *Estimaciones y proyecciones de población*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016a). *PIB por Departamentos*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016b). *Mercado Laboral por departamentos*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/informacion-regional/mercado-laboral-por-departamentos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016c). *Boletín técnico principales indicadores del mercado laboral*. Recuperado el 27 de Diciembre de

2016, de

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_nvov\\_dptos/bol\\_nvov\\_dptos15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_nvov_dptos/bol_nvov_dptos15.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (junio de 2016d).

*Metodología General cuentas departamentales*. Recuperado el 2016

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (02 de marzo de 2016d).

*Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2015*. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2015#pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2015>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (Agosto de 2014a). *Indicadores de Ciencia y*

*Tecnología*. Recuperado el 28 de diciembre de 2016, de Desarrollo empresarial:

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/ciencia-tecnologia-e-innovacion/Paginas/estadisticas.aspx>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014b). *Regionalización del Presupuesto de*

*Inversión 2015 - Ajustada*. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/C%203%B3rdoba%2015-Ajustada.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2016a). *Fichas e indicadores territoriales*.

Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de <https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2016b). *Reporte Global de competitividad*

*2016 - 2017 Foro Económico Mundial*. Recuperado el 25 de Diciembre de 2016, de Síntesis de resultados para Colombia:

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento\\_FEM\\_2016\\_07.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2016_07.pdf)

elEconomista. (2017). *Ranking por Ventas en Córdoba*. Recuperado el 27 de febrero de 2017,

de empresite: [http://empresite.eleconomistaamerica.co/Top\\_Empresas/CORDOBA](http://empresite.eleconomistaamerica.co/Top_Empresas/CORDOBA)

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2017). *Colombia, Sinónimo de*

*Biodiversidad*. Recuperado el 9 de febrero de 2017, de

[http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la\\_tierra\\_del\\_cafe/el\\_paraíso\\_de\\_la\\_biodiversidad/](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/el_paraíso_de_la_biodiversidad/)

Fitch Ratings Colombia. (2017). *Riesgo Soberano - Latinoamérica*. Recuperado el 15 de

Enero de 2017, de <http://www.fitchratings.com.co/riesgosob/default.aspx>

Foro Economico Mundial [FEM]. (Septiembre de 2016). *Reportes*. Recuperado el 15 de

Enero de 2017, de Reporte Global de Competitividad 2016-2017:

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Gobernación de Córdoba. (2011). *Información Sociodemográfica*. Recuperado el 20 de

febrero de 2017, de

[http://www.cordoba.gov.co/v1/informacion\\_sociodemografica.html](http://www.cordoba.gov.co/v1/informacion_sociodemografica.html)

Gobernación de Córdoba. (2016a). *Plan de Desarrollo Departamental 2016 - 2019 "Unidos*

*por Córdoba"*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2016, de

[http://www.cordoba.gov.co/descargas/plan\\_desarrollo\\_2016/Plan-Desarrollo-2016-2019-Unidos-Cordoba.pdf](http://www.cordoba.gov.co/descargas/plan_desarrollo_2016/Plan-Desarrollo-2016-2019-Unidos-Cordoba.pdf)

Gobernación de Córdoba. (2016b). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2016, de <http://www.cordoba.gov.co/gobernacion/cultura-organizacional.html>

Gobernación de Córdoba. (2016c). *Código de Ética*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de

[http://www.cordoba.gov.co/phocadownload/transparencia/codigo\\_etica/codigo\\_de\\_etica.pdf](http://www.cordoba.gov.co/phocadownload/transparencia/codigo_etica/codigo_de_etica.pdf)

Gobernación de Córdoba. (2017a). *Gobernador de Córdoba*. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de <http://www.cordoba.gov.co/gobernacion/gobernador.html>

Gobernación de Córdoba. (2017b). *Organigrama*. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de <http://www.cordoba.gov.co/gobernacion/organigrama.html>

Gobernación de Córdoba. (2017c). *Símbolos*. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de <http://www.cordoba.gov.co/cordoba/simbolos.html>

Gobernación de Córdoba. (2017d). *Funciones secretaria infraestructura*. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de [http://www.cordoba.gov.co/v1/sec\\_infraestructura.html](http://www.cordoba.gov.co/v1/sec_infraestructura.html)

Hernández, A. (1990). *Potenciales y limitaciones del Caribe*. Fondo FEN Colombia.

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2012). *Mapas temáticos*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de

<http://www.igac.gov.co:10040/wps/portal/igac/raiz/iniciohome/MapasdeColombia/Mapas/Tematicos>

Jaramillo, J. (Septiembre de 1996). *Colombia hoy*. Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de Biblioteca Virtual Luís Ángel Arango:

<http://www.banrepcultural.org/blavirtual/historia/colhoy/colo4.htm>

- Kalyvas, S., & Arjona, A. (2008). *Paramilitarismo: una perspectiva teorica*. Bogotá, Colombia: Planeta.
- Management Society. (2016). *Seis ciudades que quieren convertirse en los próximos Silicon Valley*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de <http://managementsociety.net/newsletter-content/1168-seis-ciudades-que-quieren-convertirse-en-los-proximos-silicon-valley.html>
- Manzur, F. (2012). *Córdoba: Pasado, presente y Futuro*. Montería: Cámara de Comercio de Montería.
- Maya, G. (14 de enero de 2013). Cerro Matoso, un contrato 'pichurria'. *El Tiempo*.
- Melo, J. O. (Septiembre de 1996). *Colombia hoy*. Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de Biblioteca Virtual Luís Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/colhoy/colo4.htm>
- Migración Colombia. (23 de febrero de 2017). *Boletín migratorio: diciembre 2016*. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de Estadísticas: [http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/?option=com\\_content&view=article&id=718](http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/?option=com_content&view=article&id=718)
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República de Colombia [MinAmbiente]. (2017). *Instrumentos económicos*. Recuperado el 9 de febrero de 2017, de Negocios Verdes y Sostenibles: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/negocios-verdes-y-sostenibles/instrumentos-economicos>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia [MinComercio]. (2016). *Acuerdos Comerciales y de Inversión*. Recuperado el 03 de Enero de 2017, de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

- Ministerio de Defensa Nacional. (2016a). *Información Institucional*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de <https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa/contenido?NavigationTarget=navurl://1494c44e2596646d35f4060084fd9b02>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2016b). *Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad 2016 - 2018*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de [https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Sobre\\_el\\_Ministerio/Planeacion/Políticas/Guia\\_Planeamiento\\_Estrategico\\_2016-2018.pdf](https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Sobre_el_Ministerio/Planeacion/Políticas/Guia_Planeamiento_Estrategico_2016-2018.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Noticias*. Recuperado el 3 de Enero de 2017, de Resultados Pruebas PISA 2015: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-358730.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2015a). *Estadísticas del sector TIC*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de <http://estrategiaticolombia.co/estadisticas/stats.php?id=5&pres=dyg&jer=1&cod=>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2015b). *Logros plan Vive Digital*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-6109.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (3 de enero de 2017). *Boletín trimestral de las TIC - Cifras tercer trimestre 2016*. Recuperado el 9 de febrero de 2017, de Informes del Sector: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-47512.html>
- Morales, I. (2014). Córdoba: paraestado, clientelismo y agentes de la violencia. (U. ICESI, Ed.) *Trans-pasando Fronteras*(6), 37-54.

Organización Mundial del Turismo. (mayo de 2016). *Barómetro del turismo mundial*.

Recuperado el 25 de febrero de 2017, de

[http://www.siiimt.com/work/models/siiimt/Resource/1de0bb9d-8199-48fb-af9a-769464f99875/PDF\\_RankingOMT\\_2015\\_May16.pdf](http://www.siiimt.com/work/models/siiimt/Resource/1de0bb9d-8199-48fb-af9a-769464f99875/PDF_RankingOMT_2015_May16.pdf)

Ortiz, W. (2009). *Los paraestados en Colombia: fundamentación teórica y salidas políticas*.

Medellín, Colombia: Universidad Autónoma Latinoamericana.

Porter, M. (2014). *Ser Competitivo* (7a. ed.). (Deusto, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business Press.

ProColombia. (2016). *Invierta en Colombia*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de

[http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Brochure\\_inversion\\_en\\_Colombia.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Brochure_inversion_en_Colombia.pdf)

Revista del sector marítimo. (16 de septiembre de 2016). *Top 10 puertos de contenedores del mundo*. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de Sector Marítimo:

<https://sectormaritimo.es/top-10-puertos-del-mundo>

Revista Ingeniería Naval. (16 de septiembre de 2016). *Top 10 puertos de contenedores del mundo*. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de Sector Marítimo:

<https://sectormaritimo.es/top-10-puertos-del-mundo>

Secretaría de Salud departamental. (2010). *Situación de salud en los treinta municipios del departamento de Córdoba*. Recuperado el 22 de febrero de 2017, de

<https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-Salud-Cordoba-2010.pdf>

Secretaría de turismo de México. (10 de febrero de 2017). *Llegada total de pasajeros por aeropuerto*. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de Sistema Nacional de la

información estadística del sector turismo de México:

<http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/TrasnAerea.aspx>

Sistema de Información Ambiental de Colombia [SIAC]. (2016). *Biodiversidad*. Recuperado el 9 de febrero de 2017, de Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia: <http://www.ideam.gov.co/web/siac/biodiversidad>

Sistema de información de costos eficientes para el transporte automotor de carga. (febrero de 2017). *Costo de operación*. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de Cálculo costo de referencia para negociación en el transporte de carga por carretera: <http://190.217.54.197:8080/sirtccWeb/costoOperacion.jsf>

Sistema del Servicio Estadístico Pesquero Colombiano. (febrero de 2017). *Producción anual de acuicultura por tipo de producción*. Recuperado el 24 de febrero de 2017, de Comercialización: <http://sepec.aunap.gov.co/InformesAcuicultura/ProduccionAnual>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2016a). *Tasa de Cambio - TRM*.

Recuperado el 4 de Enero de 2017, de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60819>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2016b). *Operaciones activas / pasivas por municipios*. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de Número de Oficinas y Empleados por Departamento y Municipio:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10088544>

TodaColombia. (2015). *División Administrativa Córdoba*. Recuperado el 02 de marzo de 2017, de <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/cordoba.html>

Unidad de víctimas. (enero de 2017). *Desplazamiento de personas*. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de Cifras desplazamiento:

<http://cifras.unidadvictimas.gov.co/Home/Desplazamiento?vvg=1>