ANALISIS DEL SECTOR

ENTIDAD QUE CONTRATARÁ	**MINICIPIO DE TURBANÁ-BOLÍVAR**
DEPENDENCIA QUE POSEE LA NECESIDAD	**SECRETARIA DE PLANEACIÓN Y O. PÚBLICAS**
MODALIDAD DEL PROCESO	**CONVOCATORIA PÚBLICA ESPECIAL**
OBJETO DE LA NECESIDAD	**SELECCIÓN DE UN SOCIO ESTRATÉGICO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA DEL TIPO DE LAS SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS (S.A.S.), QUE APOYE AL MUNICIPIO DE TURBANA EN LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN MUNICIPIO INTELIGENTE Y SOSTENIBLE**

1. INTRODUCCIÓN

En atención al deber de planeación, el Municipio de Turbana – Bolívar, como entidad territorial, adelanta la estructuración de una Convocatoria Pública Especial cuyo objeto corresponde a la **"***SELECCIÓN DE UN SOCIO ESTRATÉGICO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA DEL TIPO DE LAS SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS (S.A.S.), QUE APOYE AL MUNICIPIO DE TURBANA EN LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN MUNICIPIO INTELIGENTE Y SOSTENIBLE*", conforme se encuentra definido en los Estudios y Documentos Previos del proceso.

La naturaleza del objeto proyectado determina que el análisis del sector deba abordarse desde una perspectiva integral y multisectorial, teniendo en cuenta que la futura Sociedad de Economía Mixta no se encuentra concebida para desarrollar exclusivamente una actividad o servicio específico, sino como un instrumento institucional y empresarial mediante el cual se pretende articular capacidades públicas y privadas para la estructuración, desarrollo, ejecución y operación de proyectos y soluciones asociados con la innovación, tecnología, transformación digital, infraestructura, sostenibilidad, desarrollo territorial y modernización de la gestión municipal, dentro del alcance de su objeto social.

En este contexto, el presente análisis tiene como propósito identificar y evaluar las condiciones del mercado dentro del cual se desarrollará el proceso de selección del socio estratégico, considerando las características de los sectores económicos relacionados con las actividades que podrá desarrollar la futura sociedad, la existencia y capacidad de potenciales participantes, las condiciones comerciales y financieras del mercado, las capacidades técnicas, tecnológicas, operativas y empresariales requeridas, así como los riesgos asociados a la estructuración y desarrollo del modelo.

El análisis permitirá, igualmente, contar con elementos objetivos para determinar las condiciones de participación y los requisitos que resulten razonables y proporcionales a la naturaleza del proceso, procurando que estos correspondan con las capacidades efectivamente existentes en el mercado y permitan la concurrencia de interesados que cuenten con la experiencia, capacidad técnica, tecnológica, financiera, operativa y empresarial necesaria para participar en la constitución y desarrollo de la futura Sociedad de Economía Mixta.

En consecuencia, mediante el presente documento se deja constancia del análisis integral del sector efectuado durante la etapa de planeación y estructuración del proceso, el cual servirá como instrumento de soporte para la definición de las condiciones de la Convocatoria Pública Especial y para la selección objetiva del socio estratégico privado que participará conjuntamente con el Municipio de Turbana– Bolívar en la constitución y desarrollo de la Sociedad de Economía Mixta.

2. OBJETO CONTRACTUAL

SELECCIÓN DE UN SOCIO ESTRATÉGICO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA DEL TIPO DE LAS SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS (S.A.S.), QUE APOYE AL MUNICIPIO DE TURBANA EN LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN MUNICIPIO INTELIGENTE Y SOSTENIBLE.

3. ASPECTOS GENERALES

El artículo 311 de la Constitución Política de Colombia prevé que los municipios, como entidades fundamentales de la división político-administrativa del Estado, tienen a su cargo la prestación de los servicios públicos que determine la ley, la construcción de las obras que demande el progreso local, el ordenamiento del desarrollo de su territorio, la promoción de la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes, así como el cumplimiento de las demás funciones que les asignen la Constitución y las leyes.

Así mismo, el artículo 315 de la Carta Política establece, entre las atribuciones del alcalde, dirigir la acción administrativa del municipio y asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo. Por su parte, el artículo 365 dispone que los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado y que corresponde a este asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional, pudiendo ser prestados directa o indirectamente por el Estado, por comunidades organizadas o por particulares, manteniendo en todo caso la regulación, control y vigilancia en los términos previstos por el ordenamiento jurídico.

En concordancia con estos mandatos constitucionales, el Municipio de Turbana– Bolívar ha identificado la necesidad de fortalecer sus capacidades institucionales, técnicas, tecnológicas, operativas y financieras, con el propósito de contar con mecanismos que faciliten la estructuración y desarrollo de iniciativas orientadas a la modernización de la gestión pública, la transformación digital, la incorporación de nuevas tecnologías, el desarrollo de infraestructura, la sostenibilidad y, en general, la implementación de proyectos que contribuyan al desarrollo económico, social y territorial del municipio.

La atención de estas necesidades demanda capacidades que trascienden la ejecución aislada de proyectos o la adquisición individual de bienes y servicios. La transformación hacia un municipio inteligente y sostenible supone la articulación progresiva de conocimiento especializado, tecnología, infraestructura, capacidad de estructuración y gestión de proyectos, recursos financieros y capacidades empresariales que permitan formular, implementar y operar soluciones de acuerdo con las necesidades y oportunidades que sean identificadas en el territorio.

En este contexto, el Municipio ha considerado pertinente promover un esquema que permita articular las capacidades del sector público con la experiencia, conocimiento, recursos y capacidad empresarial del sector privado, procurando generar una estructura con vocación de permanencia y sostenibilidad que facilite la estructuración y desarrollo de diferentes iniciativas comprendidas dentro de las competencias municipales y del objeto social que sea establecido para la sociedad.

La necesidad identificada no se circunscribe, por tanto, a un único sector, servicio o actividad económica. Por el contrario, responde a una visión multipropósito, dentro de la cual podrán converger proyectos y soluciones relacionados con innovación, tecnología,

transformación digital, infraestructura, sostenibilidad, desarrollo territorial, modernización institucional y demás actividades conexas o complementarias que se encuentren comprendidas dentro del objeto social de la futura Sociedad de Economía Mixta. Esta orientación corresponde a la concepción empresarial definida en los Estudios Previos para la futura sociedad.

Para atender dicha necesidad, el Municipio requiere complementar sus capacidades mediante la vinculación de un socio estratégico privado que, además de efectuar el aporte de capital que le corresponda, cuente con experiencia y capacidad suficiente para contribuir a la estructuración, puesta en funcionamiento, consolidación y desarrollo de la futura sociedad, aportando conocimiento especializado y capacidades técnicas, tecnológicas, financieras, operativas y empresariales.

La participación del socio privado adquiere especial relevancia en la medida en que la futura sociedad deberá contar con capacidad para identificar oportunidades, estructurar proyectos, realizar o gestionar las inversiones que estos requieran, incorporar soluciones tecnológicas y operativas y desarrollar actividades que contribuyan a su sostenibilidad empresarial y financiera, sin que la constitución de la sociedad implique que el Municipio deba disponer anticipadamente de la totalidad de los recursos requeridos para financiar los proyectos que puedan desarrollarse durante su horizonte de operación.

En atención a lo anterior, el Honorable Concejo Municipal de Turbana– Bolívar, mediante el Acuerdo No. 005 del 28 de mayo de 2026, autorizó al Alcalde Municipal para la creación de una Sociedad de Economía Mixta que apoye la transformación de Turbana en un municipio inteligente y sostenible. Dicha autorización constituye el fundamento institucional para avanzar en la estructuración y constitución de la sociedad y en la selección del socio estratégico privado que participará en ella.

En consecuencia, el Municipio de Turbana– Bolívar considera necesario adelantar una Convocatoria Pública Especial para la selección de un socio estratégico privado, mediante un procedimiento que permita identificar un participante que acredite las condiciones de experiencia, capacidad jurídica, técnica, tecnológica, financiera, operativa y empresarial requeridas para concurrir con el Municipio en la constitución y desarrollo de la Sociedad de Economía Mixta.

La selección del socio estratégico constituye, por tanto, un elemento esencial para materializar el modelo previsto por el Municipio, en cuanto permitirá incorporar a la futura sociedad capacidades complementarias a las de la entidad territorial y establecer una estructura empresarial orientada a la formulación, estructuración, ejecución, operación y participación en proyectos y soluciones que contribuyan a la transformación inteligente y sostenible de Turbana, bajo criterios de eficiencia, sostenibilidad, innovación y generación de valor público.

4.DEFINICIÓN DEL SECTOR Y MERCADO RELEVANTE

El objeto del presente proceso presenta una característica particular para efectos del análisis sectorial, toda vez que no se encuentra circunscrito a la adquisición de un bien, la prestación de un servicio específico o la ejecución de una actividad económica determinada. Su finalidad consiste en seleccionar un socio estratégico privado para la constitución de una Sociedad de Economía Mixta de carácter multipropósito, orientada a apoyar al Municipio de Turbana–Bolívar en su transformación hacia un municipio inteligente y sostenible.

En consecuencia, la delimitación del sector y del mercado relevante debe realizarse atendiendo tanto a la naturaleza societaria y empresarial del proceso como a las capacidades que deberá reunir el socio estratégico y a las diferentes líneas de actividad que podrá desarrollar la futura Sociedad de Economía Mixta.

Desde esta perspectiva, el objeto se relaciona principalmente con el sector terciario o de servicios, pero incorpora componentes que pueden involucrar actividades pertenecientes a distintos segmentos de la economía, particularmente aquellas relacionadas con tecnología y sistemas de información, transformación digital, ingeniería y consultoría técnica, infraestructura, servicios especializados, innovación, sostenibilidad, estructuración y gestión de proyectos y modernización institucional.

Esta condición determina que el análisis no deba limitarse a un único subsector económico. La futura SEM se concibe como un vehículo empresarial con capacidad para desarrollar, promover, estructurar, ejecutar, operar y participar en actividades relacionadas con innovación, tecnología, transformación digital, infraestructura, sostenibilidad, desarrollo territorial y modernización de la gestión municipal, así como en actividades conexas o complementarias comprendidas dentro de su objeto social.

Por consiguiente, el mercado relevante para el presente proceso debe entenderse como un mercado multisectorial de capacidades empresariales integradas, conformado por personas jurídicas que, individualmente o mediante las formas asociativas permitidas en los documentos del proceso, cuenten con experiencia y capacidad para participar en la estructuración, financiación, implementación, ejecución, operación o gestión de proyectos que incorporen componentes técnicos, tecnológicos, financieros, operativos, administrativos, de infraestructura y de sostenibilidad.

Esta delimitación resulta particularmente importante porque el objeto de la convocatoria no consiste en seleccionar un proveedor para ejecutar inmediatamente una actividad determinada, sino en identificar un socio estratégico que participará conjuntamente con el Municipio en la constitución y desarrollo de una sociedad con vocación empresarial y multipropósito.

En este sentido, el mercado potencial no debe restringirse exclusivamente a empresas especializadas en una sola línea de actividad. Por el contrario, deben considerarse organizaciones que acrediten capacidades compatibles y complementarias con el objeto de la futura sociedad, preservando condiciones de pluralidad, concurrencia y competencia y evitando establecer restricciones que no guarden relación directa y proporcional con las capacidades efectivamente requeridas para participar como socio estratégico.

4.1 Caracterización del mercado relevante

Para efectos del presente análisis, el mercado relevante puede caracterizarse a partir de cinco componentes que convergen en la estructuración de la futura Sociedad de Economía Mixta:

Componente tecnológico y de transformación digital: comprende empresas con capacidades relacionadas con tecnologías de la información y las comunicaciones, desarrollo e integración de sistemas de información, automatización de procesos, analítica de datos, plataformas digitales, interoperabilidad, infraestructura tecnológica y demás soluciones aplicables a procesos de modernización territorial.

Componente técnico, de ingeniería e infraestructura: comprende organizaciones con experiencia en estructuración, consultoría, diseño, implementación, supervisión, operación o gestión de proyectos de infraestructura, equipamiento y soluciones técnicas requeridas para el desarrollo de iniciativas territoriales.

Componente de servicios especializados y modernización institucional: incorpora capacidades relacionadas con consultoría, optimización de procesos, gestión empresarial, operación de servicios, fortalecimiento institucional y desarrollo de modelos que permitan incrementar la eficiencia en la prestación de servicios y en la gestión de proyectos.

Componente de sostenibilidad y desarrollo territorial: comprende capacidades para estructurar y desarrollar iniciativas que incorporen criterios económicos, sociales, ambientales y de sostenibilidad, así como proyectos dirigidos al aprovechamiento eficiente de recursos y al mejoramiento de las condiciones del territorio.

Componente empresarial, financiero y de estructuración de proyectos: comprende la capacidad para identificar oportunidades, estructurar proyectos, realizar o gestionar inversiones, administrar riesgos, implementar modelos de negocio y participar en proyectos cuya recuperación y sostenibilidad dependan de su comportamiento operativo y comercial.

La concurrencia de estos componentes no significa que cada potencial participante deba desarrollar de manera individual la totalidad de las actividades que eventualmente pueda ejecutar la SEM. Su finalidad es identificar el universo económico y empresarial dentro del cual pueden encontrarse organizaciones con capacidades suficientes para participar en la constitución y desarrollo de una sociedad multipropósito, aspecto que posteriormente deberá armonizarse con los requisitos habilitantes y mecanismos de participación definidos en la convocatoria.

Esta aproximación permite ampliar adecuadamente el mercado relevante sin convertirlo en un mercado indiscriminado de contratistas generales. El elemento diferenciador continúa siendo la capacidad del interesado para participar como socio estratégico, lo que supone no solamente experiencia en ejecución contractual, sino capacidad empresarial, técnica, tecnológica, financiera y operativa para contribuir a la consolidación y sostenibilidad de la sociedad.

4.2 Contexto económico general

El comportamiento de la economía nacional constituye un elemento relevante para la estructuración del proceso, debido a que las condiciones macroeconómicas inciden sobre el costo del capital, los costos de bienes y servicios, las inversiones en infraestructura y tecnología, la disponibilidad de financiación y, en general, sobre las condiciones bajo las cuales podrá desarrollar sus actividades la futura Sociedad de Economía Mixta.

De acuerdo con la información publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, durante el segundo trimestre de 2026 el Producto Interno Bruto de Colombia presentó un crecimiento del 3,5 % respecto del mismo periodo de 2025, evidenciando una dinámica positiva de la actividad económica nacional.

Dentro de las actividades que contribuyeron de manera relevante a este comportamiento se encuentra el grupo integrado por administración pública y defensa, educación, salud y servicios sociales, que registró un crecimiento anual del 10,0 %; mientras que comercio, reparación de vehículos, transporte, almacenamiento, alojamiento y servicios de comida presentó un crecimiento del 2,2 %.

Para el presente proceso, estas condiciones permiten observar un entorno económico en el cual continúan desarrollándose actividades asociadas con servicios, inversión, modernización institucional y provisión de soluciones para entidades públicas y privadas. No obstante, la estructuración de una sociedad con horizonte de operación de largo plazo requiere considerar que las condiciones macroeconómicas pueden variar durante su funcionamiento, razón por la cual adquieren relevancia la capacidad financiera del socio estratégico, la diversificación de las actividades de la sociedad y la estructuración sostenible de cada uno de los proyectos que esta desarrolle.

En este contexto, el modelo de Sociedad de Economía Mixta permite articular las capacidades institucionales del Municipio con recursos, conocimiento, experiencia y capacidad empresarial provenientes del sector privado. Esta articulación no sustituye las responsabilidades que corresponden al Municipio ni supone que todos los proyectos de la sociedad deban ser financiados exclusivamente por el socio privado; constituye un

mecanismo empresarial mediante el cual pueden combinarse diferentes capacidades y fuentes de financiación de acuerdo con las características particulares de cada iniciativa.

De esta manera, la naturaleza multipropósito de la sociedad adquiere especial relevancia desde la perspectiva económica, toda vez que permite que su sostenibilidad no se encuentre necesariamente vinculada a una única fuente de ingresos o línea de negocio, sino al desarrollo progresivo de un portafolio de proyectos y actividades compatibles con su objeto social.

4.3 Índice de Precios al Consumidor (IPC)

El comportamiento del nivel general de precios constituye otra variable relevante para el análisis del entorno económico del proceso, particularmente por su incidencia sobre los costos de bienes, servicios, talento humano, tecnología, mantenimiento, operación, logística e infraestructura que pueden formar parte de los diferentes proyectos desarrollados por la futura Sociedad de Economía Mixta.

De acuerdo con el DANE, la variación anual del Índice de Precios al Consumidor cerró diciembre de 2025 en 5,10 %. Durante 2026 se ha presentado una aceleración: para agosto de 2026 la variación mensual fue de 0,39 %, la variación acumulada en el año alcanzó 5,35 % y la variación anual se ubicó en 6,24 %.

Este comportamiento resulta relevante para una sociedad multipropósito debido a que sus efectos no se concentran en una única actividad económica. Las variaciones de precios pueden trasladarse de manera diferente a los proyectos tecnológicos, de infraestructura, servicios especializados, operación, mantenimiento y demás líneas de actividad que desarrolle la SEM.

Por consiguiente, el IPC constituye una variable de referencia para la planeación financiera y presupuestal de la futura sociedad, aunque no necesariamente será el único indicador aplicable para la actualización de costos. Dependiendo de la naturaleza de cada proyecto podrán resultar pertinentes indicadores específicos asociados con construcción, obras civiles, salarios, tecnología u otros componentes particulares.

La evolución de los precios también evidencia la importancia de que el socio estratégico cuente con capacidad financiera y de gestión suficiente para afrontar variaciones en los costos de implementación y operación, así como para estructurar mecanismos de planeación, financiación y administración de riesgos que contribuyan a preservar la sostenibilidad de los proyectos durante su ejecución.

En consecuencia, las condiciones macroeconómicas analizadas no constituyen por sí mismas la justificación para crear la Sociedad de Economía Mixta, pero sí permiten caracterizar el entorno dentro del cual esta desarrollará sus actividades y evidencian la importancia de contar con una estructura empresarial capaz de adaptarse a variaciones económicas, gestionar inversiones y desarrollar proyectos sostenibles durante su horizonte de operación.

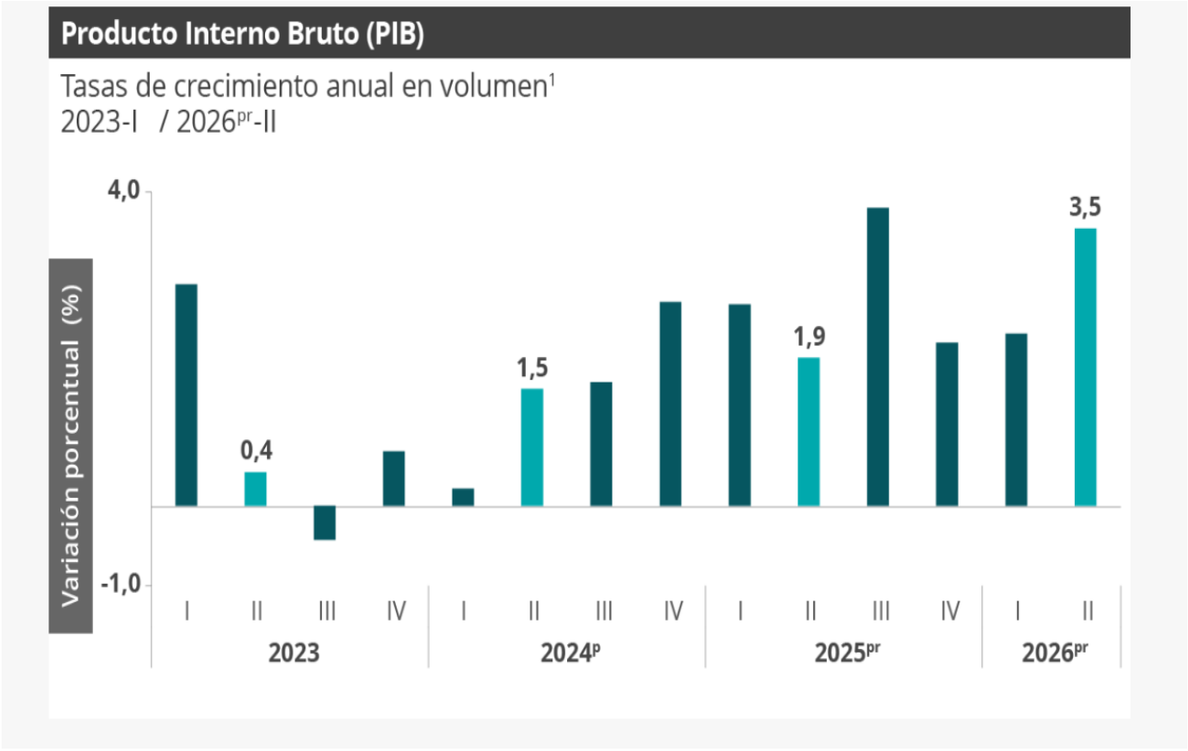


Figura 1. Producto Interno Bruto (PIB) – Segundo trimestre de 2026.
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, Cuentas Nacionales Trimestrales, 2026.

Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Variación mensual, año corrido y anual
Total nacional
2025 - 2026 (agosto)

IPC	Agosto					
	Variación mensual		Variación año corrido		Variación anual	
	2025	2026	2025	2026	2025	2026
IPC total	0,19	**0,39**	4,22	**5,35**	5,10	**6,24**

Fuente: DANE, IPC

Figura 2. Variaciones del Índice de Precios al Consumidor (IPC) – Agosto de 2026.
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, IPC, agosto de 2026.

4.4 RELACIÓN DEL MERCADO CON EL MODELO DE SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA MULTIPROPÓSITO

La naturaleza multipropósito de la Sociedad de Economía Mixta proyectada por el Municipio de Turbana implica que su ámbito de actuación podrá comprender diferentes sectores y actividades económicas, de acuerdo con los proyectos, oportunidades y necesidades que sean identificados durante su funcionamiento y siempre dentro de los límites establecidos en su objeto social.

Esta característica determina que el mercado asociado al proceso no pueda analizarse bajo la lógica tradicional de una contratación destinada a adquirir un bien o servicio

previamente determinado. En el presente caso, la selección se orienta a identificar un socio estratégico con capacidad para participar en la constitución, puesta en funcionamiento y desarrollo empresarial de una sociedad, cuya actividad podrá comprender diferentes líneas de negocio relacionadas con la transformación inteligente y sostenible del territorio.

De acuerdo con los Estudios Previos, la futura sociedad podrá desarrollar actividades relacionadas con innovación, tecnología, transformación digital, infraestructura, sostenibilidad, desarrollo territorial y modernización de la gestión municipal, así como aquellas actividades conexas o complementarias necesarias para el cumplimiento de su objeto.

En consecuencia, la relación entre el mercado y el modelo societario se fundamenta en la necesidad de integrar capacidades que normalmente se encuentran distribuidas entre diferentes segmentos económicos. La ejecución de proyectos tecnológicos puede requerir desarrollo e integración de software, infraestructura tecnológica, telecomunicaciones, analítica de información y servicios especializados; los proyectos de infraestructura pueden demandar capacidades de ingeniería, estructuración, construcción, operación y mantenimiento; mientras que las iniciativas de modernización institucional y sostenibilidad pueden incorporar consultoría especializada, gestión de proyectos, innovación y modelos de operación.

Esta diversidad no implica que el socio estratégico deba acreditar experiencia específica en todas y cada una de las actividades que potencialmente pueda desarrollar la futura sociedad. Por el contrario, el análisis sectorial debe permitir identificar capacidades empresariales suficientemente amplias y compatibles con la naturaleza multipropósito de la SEM, evitando estructurar requisitos que restrinjan injustificadamente la participación a empresas pertenecientes a un único subsector.

El elemento articulador del mercado relevante se encuentra, por tanto, en la capacidad del potencial socio para aportar valor a la sociedad mediante una combinación de experiencia, capacidad empresarial, solidez financiera, conocimiento técnico y tecnológico, capacidad operativa y aptitud para estructurar y desarrollar proyectos, además del aporte de capital correspondiente a su participación accionaria.

Esta concepción resulta consistente con el modelo establecido en los Estudios Previos, conforme al cual el socio estratégico privado deberá aportar no solamente recursos de capital, sino también capacidades técnicas, tecnológicas, financieras y operativas que contribuyan a la consolidación de la futura sociedad.

4.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR Y MERCADO RELEVANTE

A partir del análisis efectuado se establece que el objeto de la Convocatoria Pública Especial se desarrolla dentro de un entorno económico de naturaleza multisectorial, en razón a que la futura Sociedad de Economía Mixta tendrá carácter multipropósito y podrá desarrollar diferentes actividades relacionadas con innovación, tecnología, transformación digital, infraestructura, sostenibilidad, desarrollo territorial, modernización institucional y servicios especializados.

En consecuencia, no resulta adecuado delimitar el mercado relevante exclusivamente a un sector económico específico ni a empresas dedicadas a una única actividad. La identificación del mercado debe atender principalmente a las capacidades requeridas para participar como socio estratégico, considerando la experiencia empresarial, capacidad técnica y tecnológica, capacidad financiera y operativa, capacidad de inversión y aptitud para estructurar, implementar y desarrollar proyectos.

El análisis igualmente permite establecer que la naturaleza multipropósito de la sociedad requiere una estructura empresarial flexible, capaz de participar en diferentes iniciativas y de incorporar, cuando las características particulares de cada proyecto así lo requieran, proveedores, contratistas, aliados especializados, desarrolladores tecnológicos, consultores, operadores u otros actores del mercado.

Desde la perspectiva económica, las condiciones macroeconómicas analizadas —particularmente el comportamiento del Producto Interno Bruto y del Índice de Precios al Consumidor— constituyen variables relevantes para la planeación de las inversiones y la gestión financiera de la futura sociedad, pero no determinan por sí mismas su viabilidad. La sostenibilidad de la SEM dependerá fundamentalmente de la adecuada estructuración de sus proyectos, de su capacidad para generar y diversificar ingresos, de la administración de sus costos y riesgos y de la capacidad empresarial y financiera de la sociedad.

Por lo anterior, la estructuración de la convocatoria deberá procurar que los requisitos habilitantes y criterios establecidos para la selección del socio estratégico sean proporcionales a la naturaleza y dimensión del modelo empresarial proyectado, de manera que permitan verificar capacidades suficientes para participar en la constitución y desarrollo de la SEM sin introducir condiciones que restrinjan injustificadamente la pluralidad de potenciales participantes.

Finalmente, el análisis del mercado relevante constituye el punto de partida para desarrollar los capítulos posteriores relativos a la oferta existente, comportamiento financiero de las empresas del sector, demanda, antecedentes de procesos comparables y análisis de riesgos, a partir de los cuales se determinará con mayor precisión la existencia de potenciales participantes y las condiciones objetivas que podrán ser exigidas dentro de la Convocatoria Pública Especial.

5. ESTUDIO DE LA OFERTA

El estudio de la oferta tiene como finalidad identificar las características de los agentes económicos que potencialmente cuentan con capacidades compatibles con el objeto del proceso, así como analizar las condiciones empresariales, técnicas, organizacionales y financieras existentes en el mercado que puedan resultar relevantes para la selección del socio estratégico privado.

Dada la naturaleza multipropósito de la Sociedad de Economía Mixta proyectada por el Municipio de Turbana– Bolivar, el análisis de la oferta no puede circunscribirse a empresas pertenecientes a una única actividad económica. Por el contrario, debe considerar un universo empresarial suficientemente representativo de las diferentes capacidades requeridas para participar en la constitución, puesta en funcionamiento y desarrollo de una sociedad orientada a la transformación inteligente y sostenible del territorio.

En este sentido, la oferta potencial se encuentra integrada por empresas que desarrollan actividades relacionadas con tecnologías de la información y las comunicaciones, transformación digital, consultoría y gestión empresarial, ingeniería y consultoría técnica, infraestructura, servicios especializados, estructuración y gestión de proyectos, sostenibilidad y demás actividades compatibles con las líneas de actuación previstas para la futura Sociedad de Economía Mixta.

La caracterización de la oferta no supone que todas las empresas analizadas se encuentren en capacidad de ejecutar individualmente la totalidad de las actividades que eventualmente desarrolle la SEM. El propósito consiste en identificar las condiciones generales del mercado y determinar si existen agentes económicos con capacidades

empresariales, financieras, técnicas y operativas suficientes para participar como potenciales socios estratégicos, individualmente o mediante las formas de participación asociativa permitidas en el proceso

5.1. ANÁLISIS DEL SECTOR EMPRESARIAL

En Colombia existe un universo empresarial compuesto por organizaciones con capacidades técnicas, tecnológicas, operativas, administrativas y financieras relacionadas con las diferentes líneas de actividad que podrá desarrollar la futura Sociedad de Economía Mixta.

Con el propósito de caracterizar dicho universo, el análisis empresarial deberá considerar información financiera correspondiente a actividades económicas relacionadas con el mercado relevante previamente definido, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU Rev. 4 A.C., así como información financiera empresarial disponible en fuentes oficiales.

Debido al carácter multipropósito del proyecto, la selección de las actividades económicas objeto de análisis debe responder a un criterio de complementariedad sectorial, evitando concentrar la muestra exclusivamente en empresas pertenecientes al sector tecnológico o a cualquier otra actividad individual.

En consecuencia, para la conformación de la muestra empresarial deberán considerarse actividades representativas de, por lo menos, los siguientes componentes del mercado:

COMPONENTE	ACTIVIDADES A REPRESENTAR
Tecnología y transformación digital	Consultoría informática, desarrollo e integración tecnológica, sistemas de información y servicios relacionados
Información y servicios digitales	Procesamiento, administración y prestación de servicios de información
Consultoría y gestión empresarial	Consultoría de gestión, estructuración empresarial y administración de proyectos
Ingeniería y consultoría técnica	Arquitectura, ingeniería, estudios, diseños y consultoría técnica
Infraestructura y ejecución de proyectos	Actividades empresariales vinculadas con estructuración, ejecución y gestión de infraestructura
Servicios empresariales especializados	Actividades complementarias requeridas para estructurar, implementar u operar proyectos
Sostenibilidad y desarrollo territorial	Actividades técnicas y empresariales vinculadas con proyectos sostenibles y desarrollo territorial

La selección definitiva de los códigos CIIU y de las empresas que integren la muestra deberá guardar correspondencia con estos componentes y permitir que los indicadores obtenidos representen razonablemente el comportamiento financiero del mercado multipropósito objeto de análisis, y no exclusivamente el comportamiento de un subsector particular.

En este contexto, el sector presenta condiciones adecuadas para la estructuración del proceso, permitiendo establecer requisitos habilitantes acordes con la realidad del mercado y promoviendo la participación de empresas idóneas para la ejecución del objeto contractual.

NOMBRE	NIT	Código CIIU	Liquidez	Endeudamiento	Razón Cobertura IS	ROE	ROA
GIGA COLOMBIA SAS	900554898	6202	1,28	0,77	2,59	0,66	0,15
ASPECT SOFTWARE COLOMBIA S.A.S.	900448500	6202	1,19	0,84	1,80	0,19	0,03
ASSIST CONSULTORES DE SISTEMAS S.A.	830090100	6202	0,99	0,86	4,08	0,04	0,01
NET GROUP S A	900052363	6202	2,06	0,58	0,64	0,11	0,05
NEORIS COLOMBIA S A S	900169608	6202	2,09	0,47	1,70	0,05	0,03
COMSTOR COLOMBIA SAS	900625784	6202	0,88	1,10	-0,05	0,03	(0,00)
SISTRAN ANDINA SISTRANDI CIA S A	830047891	6202	2,14	0,45	5,05	0,22	0,12
VSI GLOBAL SOLUTIONS SAS	900334291	6202	1,03	0,82	0,72	0,23	0,04
EFRON COLOMBIA S.A.S.	830053693	6202	1,21	0,76	-0,88	(0,57)	(0,14)
TDC COLOMBIA LTDA	900157788	6202	1,08	0,90	0,33	0,19	0,02
ALFAPEOPLE ANDINO S A	830013988	6202	1,50	0,67	5,61	0,38	0,12
MSS SEIDOR COLOMBIA SAS	900261586	6202	0,65	0,80	0,85	0,05	0,01
ENTELGY COLOMBIA S.A.S.	900360482	6202	1,32	0,61	0,16	0,06	0,02
EVOLUTION TECHNOLOGIES GROUP SAS	830147784	6202	2,29	0,47	3,82	0,34	0,18
ASESORIAS SERVICIOS Y NEGOCIOS S A S	800067879	6202	2,00	0,24	0,50	0,01	0,01
CPS COLOMBIA S.A.S	900322971	6202	2,26	0,44	-0,41	(0,05)	(0,03)
B R M S.A.	830511773	6202	1,31	0,88	0,41	0,19	0,02
O4IT COLOMBIA S A S	900255873	6202	2,02	0,33	0,91	0,04	0,03
HR SOLUTIONS S A S	830131674	6202	1,47	0,54	0,83	0,13	0,06
LISIM INTERNATIONAL LTDA	830096685	6202	2,76	0,60	- 14,01	(0,29)	(0,12)
META 4 ANDINA LTDA.	900189962	6202	1,07	0,38	0,27	0,02	0,01
KCP DYNAMICS BOGOTA SL	805022561	6202	1,28	0,51	-2,34	(0,15)	(0,07)
TCS SOLUTION CENTER SUCURSAL COLOMBIA	900103457	6202	2,20	0,58	11,83	0,44	0,19
SOFTLINE INTERNATIONAL COLOMBIA S.A.S	900389156	6202	1,48	0,60	0,16	0,01	0,00

QUIMBAYA RESOURCES EXPLORATION S.A.S.	830029560	6202	2,26	0,52	- 31,08	(0,09)	(0,04)
E&S ENTERPRISE SOLUTION LTDA	830102659	6202	2,37	0,54	0,34	0,05	0,03
SOFTWARE ENGINEERING ON TIME SAS	900432652	6202	1,64	0,61	8,57	0,42	0,16
GREEN SERVICES AND SOLUTIONS S.A.S.	900571849	6202	1,67	0,58	7,86	0,50	0,21
ADP CONSULTORES SAS	900293650	6202	1,70	0,50	0,69	0,02	0,01
EPICOR SOFTWARE COLOMBIA S.A.S.	900405147	6202	1,12	0,96	1,35	1,78	0,08
THE BEST EXPERIENCE IN TECHNOLOGY SA	900237844	6202	1,67	0,56	0,61	0,12	0,05
SIMIT OCCIDENTE S.A.	805025345	6202	1,04	0,61	1,02	0,21	0,08
CONSULTORIA ORGANIZACIONAL S.A.	830079434	6202	1,30	0,64	3,68	0,29	0,11
PROFESIONALES EN TRANSACCIONES ELECTRONICAS S. A.	830096620	6202	1,45	0,96	-0,03	(0,10)	(0,00)
INGENIERIA DE REDES Y SISTEMAS INTERLAN S A S	800134634	6202	1,79	0,45	21,89	0,16	0,09
SQDM SAS	900038222	6202	1,90	0,40	0,36	0,02	0,01
HEON HEALTH ON LINE S . A	830117028	6202	0,93	0,55	1,92	0,19	0,09
FIRST DATA COLOMBIA LTDA	900236830	6202	1,20	0,83	3,13	0,30	0,05
IG UNIFIED COMMUNICATIOS S.A.S	900475708	6202	1,21	0,88	-2,81	(0,28)	(0,03)
MARCO COLOMBIA SAS	900333123	6202	2,52	0,54	0,12	0,02	0,01
OFICINA DE COOPERACION UNIVERSITARIA COLOMBIA LTDA.	830081918	6202	1,53	0,56	1,65	0,03	0,01
DB SYSTEM LTDA	830039811	6202	2,13	0,55	0,91	0,07	0,03
CERCA TECHONOLOGY S A S	830087915	6202	1,01	0,77	1,96	0,18	0,04
IN MOTION COLOMBIA SAS	900262503	6202	1,75	0,57	-6,68	(2,21)	(0,96)
DUNNHUMBY COLOMBIA SAS	900321702	6202	1,25	0,94	-0,43	(0,37)	(0,02)
RECAUDOS MODERNOS S.A.	811036792	6399	2,17	0,46	2,16	0,35	0,19
SUMMA PROPIEDADES SAS	900308247	6399	0,68	0,60	11,18	0,99	0,40

1808HEROVAL S.A.	832004823	6399	0,64	0,77	0,41	0,08	0,02
MERCADOPAGO COLOMBIA S.A.	900116319	6399	0,93	1,04	-0,63	1,44	(0,05)
INVERHAES S A S	900032614	6399	0,62	0,25	4,24	0,10	0,07
PROVEEDORES DE OBRAS Y SERVICIOS GENERALES SAS	900057197	7010	1,97	0,47	6,81	0,30	0,16
GUILLERMO SANCLEMENTE & CIA S EN C	800148482	7010	2,54	0,99	-1,13	(7,95)	(0,09)
LA MEMORIA SAS	900425964	7010	1,51	0,37	3,83	0,03	0,02
ERRE UNO SAS	811021265	7010	2,14	0,47	0,35	0,01	0,00
PROCTEK S A S	900159278	7010	1,92	0,59	0,15	0,02	0,01
MASPROPIEDADES SAS	900553757	7010	0,69	0,47	4,37	0,06	0,03
URBANISMO SOSTENIBLE S.A.S.	900550356	7010	0,58	1,01	-1,83	1,50	(0,02)
INVERSIONES PRISMA NOVA S.A	802024260	7010	0,85	0,95	- 11,66	(0,50)	(0,03)
SCALA CENTER SAS.	900219189	7010	1,50	0,40	2,05	0,11	0,06
INTEXZONA S.A USUARIO OPERADOR DE ZONA FRANCA	900077452	7010	1,27	0,78	8,08	0,25	0,06
OCTANTE S.A.S	900404553	7010	1,53	0,42	-0,29	(0,00)	(0,00)
INVERSIONES PATAGONIA SAS	900359548	7010	0,05	0,16	7,57	0,06	0,05
INVERSIONES Y NEGOCIOS DEL CARIBE S.A.S.	802008919	7010	1,28	0,34	0,14	0,00	0,00
ISI EMERGING MARKETS COLOMBIA S.A.S	900224534	7010	1,32	0,34	2,79	0,47	0,31
EDUARDO POLO Y CIA LTDA	860034729	7010	1,14	0,42	0,88	0,01	0,00
CONSTRUCTORA CORCEGA S A S	900223930	7010	0,01	1,00	0,60	0,29	0,00
CONDISEÑO S.A	890920918	7010	1,95	0,49	11,05	0,58	0,30
ALMEZ SAS	900258013	7010	2,89	0,28	-2,98	(0,03)	(0,02)
VALLE NEVADO S A	830072716	7010	0,90	0,59	47,16	0,12	0,05
MTS ADMINISTRACION TOTAL S A S	830142201	7010	1,16	0,85	8,54	0,16	0,02

GLESBY COLOMBIA S.A.S	830513386	7010	0,48	0,84	-0,38	(0,13)	(0,02)
APAMI S A S	830135099	7010	0,41	0,50	1,47	0,01	0,00
			1,45	61,9%	2,01	0,03	0,03

TABLA. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE CAPACIDAD FINANCIERA

Indicador	Muestra inicial	Referencia empresarial complementaria	Requisito
Liquidez	1,45	3,5	≥ 3,00
Endeudamiento	61,90%	66%	≤ 80 %
Cobertura de intereses	2,01	14,57	≥ 3

5.2 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS Y ORGANIZACIONES

La determinación de los requisitos habilitantes de capacidad financiera y organizacional constituye un componente relevante dentro de la estructuración del presente proceso, en la medida en que permite verificar que los potenciales participantes cuentan con una estructura económica y patrimonial suficiente para asumir las obligaciones derivadas de su participación como socio estratégico de la futura Sociedad de Economía Mixta.

Para su definición se tuvieron en consideración las características particulares del proceso, el comportamiento financiero observado en el mercado objeto de análisis, las condiciones identificadas en procesos comparables y, especialmente, la naturaleza empresarial y societaria de la convocatoria.

A diferencia de un proceso orientado exclusivamente a la adquisición de bienes o a la prestación de un servicio determinado, la presente convocatoria tiene como finalidad seleccionar un socio estratégico privado que participará en la constitución y desarrollo de una Sociedad de Economía Mixta de carácter multipropósito**,** lo cual supone la necesidad de acreditar no solamente experiencia y capacidad técnica, sino también condiciones financieras suficientes para participar en la capitalización, puesta en funcionamiento y desarrollo empresarial de la sociedad.

En este contexto, los indicadores financieros no se establecen a partir de la aplicación automática de los promedios obtenidos en la muestra empresarial. Estos constituyen una referencia para conocer las condiciones generales del mercado, que debe analizarse conjuntamente con la dimensión económica del proceso, las obligaciones que asumirá el socio estratégico, la estructura de capital prevista y la necesidad de preservar condiciones adecuadas de pluralidad y concurrencia.

El análisis empresarial contenido en el presente estudio registra, para la muestra examinada, valores promedio de 1,45 para el índice de liquidez, 61,9 % para el nivel de endeudamiento y 2,01 para la razón de cobertura de intereses**,** además de los resultados correspondientes a los indicadores de rentabilidad. Estos valores permiten caracterizar el comportamiento general de las empresas analizadas, pero no constituyen por sí solos los límites habilitantes del proceso.

Adicionalmente, considerando que se permite la participación mediante estructuras plurales, la capacidad financiera podrá acreditarse de acuerdo con el mecanismo de ponderación establecido en los documentos de la convocatoria, circunstancia que

permite integrar las capacidades financieras de sus miembros de acuerdo con sus respectivos porcentajes de participación.

Índice de Liquidez

El índice de liquidez permite determinar la capacidad de una empresa para atender sus obligaciones de corto plazo mediante sus activos corrientes y se calcula mediante la siguiente relación:

Índice de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Para el presente proceso se establece como requisito un índice de liquidez mayor o igual a tres (3,00)**.**

Si bien la muestra empresarial analizada presenta un promedio inferior a este parámetro, el nivel exigido debe analizarse atendiendo las características particulares del socio que se pretende seleccionar. La futura SEM requerirá un participante con capacidad para concurrir a su capitalización y soportar financieramente las obligaciones asociadas a su puesta en funcionamiento y desarrollo, por lo cual resulta pertinente verificar una capacidad suficiente para atender compromisos de corto plazo.

Un índice igual a tres (3,00) significa que el proponente dispone de tres pesos de activo corriente por cada peso de pasivo corriente, proporcionando un margen de cobertura frente a sus obligaciones exigibles en el corto plazo.

La exigencia debe igualmente analizarse en conjunto con la posibilidad de participación plural prevista en la convocatoria, mediante la cual los integrantes podrán acreditar el indicador de acuerdo con el método establecido para estas estructuras.

En consecuencia, para efectos de habilitación se exigirá:

Índice de Liquidez ≥ 3,00

Índice de Endeudamiento

El índice de endeudamiento permite determinar la proporción de los activos de una empresa que se encuentra financiada mediante recursos de terceros y se calcula mediante la siguiente expresión:

Índice de Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

El análisis empresarial realizado presenta un nivel promedio de endeudamiento del 61,9 %**,** evidenciando la utilización de diferentes niveles de apalancamiento dentro de las empresas que integran la muestra.

Para el presente proceso se establece un nivel máximo de endeudamiento del ochenta por ciento (80 %)**.**

Este límite permite admitir potenciales participantes que utilicen razonablemente mecanismos de financiación dentro de su estructura empresarial, sin exigir estructuras excesivamente conservadoras que puedan reducir la concurrencia. Simultáneamente, el límite garantiza que el proponente conserve una participación patrimonial dentro de su estructura financiera, aspecto relevante teniendo en cuenta que participará como accionista de una nueva sociedad.

El endeudamiento será analizado conjuntamente con los demás indicadores exigidos, especialmente el patrimonio, el capital de trabajo, la liquidez y la cobertura de intereses, de manera que la evaluación no dependa exclusivamente del nivel de apalancamiento del participante.

En consecuencia, se establece:

Índice de Endeudamiento ≤ 80 %

Razón de Cobertura de Intereses

La razón de cobertura de intereses mide la capacidad de una empresa para atender los gastos financieros derivados de sus obligaciones mediante la utilidad operacional generada durante el período y se calcula mediante la siguiente expresión:

Razón de Cobertura de Intereses = Utilidad Operacional / Gastos de Intereses

Para el presente proceso se establece una razón de cobertura de intereses mayor o igual a tres (3).

Este indicador tiene como finalidad verificar que el potencial socio estratégico disponga de capacidad financiera suficiente para atender las obligaciones derivadas de sus gastos de intereses mediante los resultados generados por su actividad operacional, contribuyendo a la estabilidad financiera y a la sostenibilidad de la estructura empresarial proyectada.

De acuerdo con la información financiera de la muestra empresarial analizada, se identificó una razón promedio de cobertura de intereses de aproximadamente 2,01. En este contexto, el requisito mínimo de tres (3) veces constituye un parámetro de evaluación orientado a identificar una capacidad de cobertura superior al comportamiento promedio observado, sin establecer niveles de exigencia excesivamente elevados frente a las condiciones financieras identificadas en el mercado.

Cuando los gastos de intereses sean iguales a cero (0) y la utilidad operacional sea positiva, el resultado del indicador se considerará indeterminado favorable y se entenderá cumplido el requisito, toda vez que no se registran cargas financieras por este concepto que deban ser cubiertas con los resultados operacionales.

Para los proponentes plurales, los indicadores financieros se evaluarán considerando los porcentajes de participación de sus integrantes, conforme a las reglas establecidas en los documentos de la convocatoria. Cuando existan resultados indeterminados favorables en la razón de cobertura de intereses, el indicador conjunto se calculará mediante la relación entre la sumatoria de las utilidades operacionales ponderadas y la sumatoria de los gastos de intereses ponderados, de acuerdo con los respectivos porcentajes de participación.

Cuando la sumatoria ponderada de los gastos de intereses sea igual a cero (0) y la utilidad operacional ponderada sea positiva, el indicador se considerará cumplido.

Esta metodología deberá aplicarse de manera uniforme a todos los participantes que acrediten las condiciones descritas, garantizando la objetividad y transparencia en la verificación de la capacidad financiera.

Razón de Cobertura de Intereses ≥ 3

Capital de Trabajo

El capital de trabajo permite determinar los recursos netos de corto plazo con los que cuenta una empresa después de descontar sus obligaciones corrientes y se calcula mediante la siguiente expresión:

Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

A diferencia de los indicadores expresados como razones financieras, el capital de trabajo representa un valor monetario y permite verificar la disponibilidad efectiva de recursos corrientes del participante.

Dada la naturaleza del presente proceso y las obligaciones económicas asociadas a la participación del socio estratégico en la constitución y desarrollo inicial de la Sociedad de Economía Mixta, se considera pertinente exigir un capital de trabajo mínimo relacionado con la dimensión económica del proceso.

En consecuencia, se establece como requisito:

Capital de Trabajo ≥ 20 % del Presupuesto Oficial (PO)

La utilización de un porcentaje del presupuesto oficial permite vincular este requisito con la dimensión económica definida para el proceso, evitando establecer una suma fija desvinculada de su estructura financiera.

Patrimonio

El patrimonio representa la participación residual de los propietarios en los activos de una empresa una vez descontadas sus obligaciones y constituye un elemento relevante para establecer el respaldo patrimonial del potencial socio estratégico.

Se determina mediante la siguiente expresión:

Patrimonio = Activo Total – Pasivo Total

En el presente proceso este indicador adquiere particular importancia debido a que el participante seleccionado adquirirá la condición de accionista de la futura Sociedad de Economía Mixta y deberá asumir las obligaciones económicas derivadas de dicha participación.

Por esta razón, además de analizar la capacidad de corto plazo mediante la liquidez y el capital de trabajo, resulta pertinente verificar que el potencial socio disponga de una estructura patrimonial mínima que proporcione respaldo a su participación empresarial.

En consecuencia, se establece:

Patrimonio ≥ 10 % del Presupuesto Oficial (PO)

Este requisito deberá analizarse conjuntamente con los demás indicadores financieros establecidos y con el aporte de capital que corresponda efectuar al socio privado conforme a la estructura accionaria definida para la futura sociedad.

Escritura

JUSTIFICACIÓN COMPLEMENTARIA DE LOS INDICADORES FINANCIEROS HABILITANTES

La determinación de los requisitos habilitantes de capacidad financiera para la selección del socio estratégico privado de la futura Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana debe considerar tanto el comportamiento financiero del mercado como las características particulares de la estructura societaria proyectada.

Los promedios obtenidos de las muestras empresariales constituyen parámetros de referencia para la caracterización del mercado, sin que representen necesariamente los valores mínimos o máximos que deban establecerse como requisitos habilitantes.

En este sentido, la definición de los indicadores debe atender las obligaciones patrimoniales y financieras que asumirá el socio estratégico, su participación en la capitalización de la sociedad, la disponibilidad de recursos para respaldar sus compromisos y la necesidad de preservar la sostenibilidad empresarial durante el desarrollo del objeto social.

En particular, el índice de liquidez igual o superior a 3,00 busca verificar que los participantes dispongan de una estructura de activos corrientes suficiente para atender sus obligaciones de corto plazo, teniendo en cuenta las responsabilidades económicas inherentes a su vinculación como accionistas de la futura sociedad.

Por su parte, la razón de cobertura de intereses constituye un instrumento para evaluar la capacidad de atender obligaciones financieras mediante los resultados operacionales. La definición de su límite habilitante debe encontrarse respaldada por evidencia suficiente sobre las condiciones del mercado y la proporcionalidad de la exigencia, considerando su incidencia sobre la concurrencia de potenciales participantes.

En consecuencia, la evaluación de los requisitos financieros debe efectuarse integralmente, atendiendo la naturaleza multipropósito de la sociedad, su estructura de capital y las obligaciones económicas previstas para el socio estratégico, garantizando condiciones objetivas y proporcionales de participación.

5.2.1 INDICADORES FINANCIEROS EXIGIDOS

Como resultado del análisis efectuado y considerando la naturaleza societaria, empresarial y multipropósito del proceso, los requisitos de capacidad financiera establecidos para la convocatoria serán los siguientes

Indicador	Límite	Fórmula
Índice de Liquidez	≥ 3,00	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Índice de Endeudamiento	≤ 80 %	Pasivo Total / Activo Total
Razón de Cobertura de Intereses	≥ 3,00	Utilidad Operacional / Gastos de Intereses
Capital de Trabajo	≥ 20 % PO	Activo Corriente – Pasivo Corriente
Patrimonio	≥ 10 % PO	Activo Total – Pasivo Total

Para los proponentes plurales, la verificación se efectuará de acuerdo con el mecanismo previsto en los documentos del proceso, mediante la suma de los indicadores obtenidos por cada uno de los integrantes, multiplicados por su respectivo porcentaje de participación en la sociedad de propósitos especiales, conforme a las reglas particulares establecidas para cada requisito.

5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA DEL MERCADO

El análisis de la oferta tiene como finalidad identificar las condiciones existentes en el mercado y verificar la presencia de actores empresariales con capacidades compatibles con el objeto del presente proceso, particularmente en lo relacionado con la experiencia, capacidad técnica, tecnológica, operativa, organizacional, empresarial y financiera requerida para participar como socio estratégico privado en la constitución y desarrollo de la futura Sociedad de Economía Mixta.

La naturaleza multipropósito de la sociedad proyectada determina que la oferta potencial no se encuentre concentrada en un único sector económico ni corresponda exclusivamente a empresas dedicadas a una actividad específica. Por el contrario, el mercado relevante está integrado por organizaciones pertenecientes a diferentes segmentos económicos cuyas capacidades pueden resultar complementarias para el desarrollo de proyectos asociados con innovación, tecnología, transformación digital,

infraestructura, sostenibilidad, desarrollo territorial, modernización institucional y prestación de servicios especializados.

En este sentido, dentro del mercado nacional pueden identificarse empresas con experiencia en uno o varios de los componentes relacionados con el objeto de la futura sociedad, entre ellos la implementación e integración de soluciones tecnológicas; desarrollo y administración de sistemas de información; estructuración y gestión de proyectos; ingeniería y consultoría técnica; desarrollo y gestión de infraestructura; operación de servicios especializados; transformación digital; sostenibilidad; gestión empresarial y demás actividades relacionadas con procesos de modernización y desarrollo territorial.

Esta diversidad constituye una característica relevante de la oferta analizada, debido a que la futura Sociedad de Economía Mixta no tendrá como finalidad ejecutar exclusivamente un proyecto previamente determinado, sino contar con una estructura empresarial capaz de identificar, estructurar, desarrollar, ejecutar, operar o participar progresivamente en diferentes iniciativas comprendidas dentro de su objeto social.

En consecuencia, la capacidad de los potenciales participantes no debe evaluarse bajo el supuesto de que una misma empresa deba ejecutar directamente la totalidad de las actividades que eventualmente pueda desarrollar la SEM. La naturaleza multipropósito del modelo permite la articulación de diferentes capacidades empresariales y especialidades, tanto mediante las formas de participación admitidas dentro de la convocatoria como a través de los mecanismos de contratación, asociación, financiación o cooperación que posteriormente pueda utilizar la sociedad para desarrollar proyectos específicos, de conformidad con el régimen jurídico que le resulte aplicable.

Desde el punto de vista de la estructura de la oferta, se identifica igualmente la existencia de agentes económicos con diferentes niveles de especialización. Mientras algunas organizaciones concentran su actividad en componentes tecnológicos, de ingeniería, infraestructura o consultoría, otras cuentan con estructuras empresariales más diversificadas y capacidad para integrar diferentes componentes dentro de la estructuración y ejecución de proyectos.

Esta condición resulta especialmente relevante para el presente proceso, toda vez que el propósito de la convocatoria consiste en seleccionar un socio estratégico y no simplemente un proveedor especializado. Por esta razón, además de la experiencia relacionada con las actividades que integran el mercado relevante, adquieren importancia la capacidad financiera, patrimonial, organizacional y empresarial del participante, así como su aptitud para contribuir a la constitución, puesta en funcionamiento y desarrollo de la futura sociedad.

La oferta potencial también debe analizarse considerando la dimensión financiera del modelo. La participación como socio estratégico supone la realización del aporte correspondiente al capital de la sociedad y la disponibilidad de capacidades suficientes para acompañar su desarrollo empresarial. A su vez, los proyectos que posteriormente estructure la SEM podrán requerir diferentes esquemas de inversión, financiación, asociación o vinculación de terceros, dependiendo de su naturaleza, dimensión económica y modelo particular de ejecución.

Por esta razón, la capacidad financiera exigida dentro de la convocatoria no debe interpretarse como la obligación del socio estratégico de financiar anticipadamente la totalidad de las inversiones que eventualmente pueda desarrollar la sociedad durante su horizonte de operación. Su finalidad consiste en verificar que el participante dispone de una estructura financiera y patrimonial suficiente para asumir las obligaciones económicas expresamente previstas dentro del proceso y participar en una sociedad con vocación empresarial y de permanencia.

De igual manera, la existencia de diferentes especialidades dentro del mercado permite considerar mecanismos de participación que faciliten la integración de capacidades complementarias, siempre dentro de las formas expresamente admitidas en los documentos de la convocatoria. Esta posibilidad resulta particularmente relevante frente a un objeto multipropósito, en el cual las capacidades tecnológicas, técnicas, financieras, operativas y empresariales pueden encontrarse distribuidas entre distintos agentes económicos.

En consecuencia, la estructuración de los requisitos habilitantes deberá mantener correspondencia con las características efectivamente identificadas en el mercado y con las obligaciones que asumirá el socio estratégico, procurando que las condiciones de experiencia, capacidad financiera, organizacional, técnica y empresarial sean suficientes para acreditar idoneidad, pero sin introducir exigencias que restrinjan injustificadamente la participación de actores que cuenten con capacidades compatibles con el objeto del proceso.

El análisis de la oferta permite, por tanto, identificar un mercado de naturaleza multisectorial, en el cual concurren empresas con diferentes grados de especialización y capacidades potencialmente complementarias. Esta configuración resulta consistente con el carácter multipropósito de la Sociedad de Economía Mixta proyectada por el Municipio de Turbana–Bolivar y constituye la base para desarrollar, en los numerales siguientes, el análisis específico de la estructura del mercado, las formas de participación, las barreras de entrada y la correspondencia entre los requisitos establecidos en la convocatoria y las condiciones observadas en la oferta.

5.4 Estructura del mercado de oferta

Con el fin de identificar de manera objetiva la estructura del mercado asociado al objeto del presente proceso, se realiza una desagregación de los principales componentes empresariales que pueden concurrir en el desarrollo de las actividades previstas para la futura Sociedad de Economía Mixta, teniendo en cuenta su carácter multipropósito y su orientación hacia la transformación de Turbana en un municipio inteligente y sostenible.

A diferencia de mercados asociados con la adquisición de un bien o la prestación de un servicio específico, el objeto analizado comprende un conjunto amplio de actividades relacionadas con innovación, tecnología, transformación digital, infraestructura, sostenibilidad, desarrollo territorial, modernización institucional, servicios especializados y estructuración y gestión de proyectos. En consecuencia, la oferta no presenta una estructura homogénea ni se encuentra concentrada en un único segmento económico.

La caracterización de la estructura del mercado se realiza teniendo en consideración el objeto y las actividades previstas para la futura Sociedad de Economía Mixta, la naturaleza de los proyectos que esta podrá estructurar y desarrollar, las capacidades requeridas para su implementación y las diferentes especialidades empresariales existentes en el mercado nacional.

Este ejercicio permite identificar los distintos tipos de actores que potencialmente pueden participar dentro de la cadena de valor de los proyectos que desarrolle la sociedad, así como el nivel de especialización de las capacidades requeridas. De esta manera, se reconoce que la transformación hacia un municipio inteligente y sostenible requiere la articulación de componentes tecnológicos, técnicos, empresariales, financieros, operativos, ambientales y de infraestructura.

La desagregación del mercado no significa que cada potencial socio estratégico deba acreditar o ejecutar directamente la totalidad de estos componentes. Su finalidad consiste en caracterizar las diferentes capacidades existentes en la oferta y establecer cuáles resultan relevantes para el desarrollo empresarial de una sociedad multipropósito.

De acuerdo con lo anterior, se identifica la siguiente estructura general del mercado:

Componente del mercado	Referente normativo / técnico	Tipo de actor en el mercado	Nivel de especialización	Justificación técnica
Tecnología y transformación digital	Políticas y lineamientos nacionales de Gobierno Digital y transformación digital; lineamientos MinTIC	Empresas TIC, desarrolladores, integradores tecnológicos y consultores especializados	Alto	Permite incorporar plataformas, sistemas de información, automatización, interoperabilidad, analítica de datos y demás herramientas requeridas para procesos de modernización territorial.
Infraestructura tecnológica	Estándares técnicos aplicables a infraestructura TIC, conectividad y seguridad digital	Integradores tecnológicos, empresas de telecomunicaciones, proveedores de infraestructura y servicios tecnológicos	Alto	Constituye el soporte físico y lógico necesario para la implementación y operación de soluciones tecnológicas y digitales.
Ingeniería y consultoría técnica	Normativa técnica aplicable según la naturaleza de cada proyecto	Firmas de ingeniería, arquitectura, consultoría, estudios y diseños	Alto	Permite realizar estudios, diseños, diagnósticos, estructuración técnica y demás actividades requeridas para proyectos de infraestructura y desarrollo territorial.
Infraestructura y equipamiento	Normativa técnica, urbanística, ambiental y sectorial aplicable a cada proyecto	Empresas constructoras, desarrolladores, operadores de infraestructura y proveedores especializados	Alto	Permite materializar proyectos que requieran infraestructura física, adecuaciones, equipamiento o instalaciones para su funcionamiento.
Estructuración y gestión de proyectos	Metodologías de estructuración, planeación, evaluación y gestión de proyectos	Estructuradores, consultores, gestores de proyectos y empresas especializadas	Alto	Permite convertir las necesidades y oportunidades identificadas en proyectos técnica, financiera, jurídica y operativamente estructurados.
Gestión empresarial y servicios especializados	Buenas prácticas de administración, gestión organizacional y operación empresarial	Empresas de servicios, consultoras, operadores y gestores especializados	Medio/Alto	Facilita la implementación, administración y operación de actividades y servicios requeridos por los diferentes proyectos de la sociedad.
Sostenibilidad y gestión ambiental	Normativa ambiental y políticas de desarrollo sostenible aplicables	Consultores ambientales, empresas de soluciones sostenibles, energéticas y de eficiencia de recursos	Alto	Permite incorporar criterios de sostenibilidad ambiental, eficiencia energética, aprovechamiento de recursos y mitigación de impactos en los proyectos.
Desarrollo territorial y soluciones urbanas	Instrumentos de planeación y ordenamiento territorial y lineamientos sectoriales aplicables	Consultores territoriales, urbanísticos, ingenierías y desarrolladores de soluciones urbanas	Alto	Facilita la estructuración de iniciativas orientadas al mejoramiento del territorio, servicios urbanos y calidad de vida de la población.
Estructuración financiera e inversión	Normativa financiera, societaria y comercial aplicable	Inversionistas, estructuradores financieros, entidades financieras y empresas con capacidad de inversión	Alto	Permite estructurar fuentes de financiación, evaluar inversiones, proyectar flujos, administrar riesgos y determinar mecanismos financieros apropiados para cada proyecto.
Operación y mantenimiento	Estándares técnicos y sectoriales aplicables a cada solución o proyecto	Operadores especializados, empresas de mantenimiento y prestadores de servicios	Medio/Alto	Contribuye a garantizar la continuidad, disponibilidad y sostenibilidad operativa de los proyectos una vez implementados.
Innovación y desarrollo de nuevos negocios	Políticas de ciencia, tecnología, innovación y desarrollo empresarial	Empresas innovadoras, centros de innovación, consultores, desarrolladores y aliados especializados	Alto	Permite identificar oportunidades, desarrollar nuevas soluciones y estructurar líneas de negocio compatibles con el objeto social de la SEM.

La estructura anterior evidencia que el mercado potencial relacionado con la futura Sociedad de Economía Mixta se encuentra conformado por actores pertenecientes a diferentes actividades económicas y niveles de especialización, circunstancia que resulta consistente con el carácter multipropósito de la sociedad.

En particular, los componentes tecnológicos y de infraestructura presentan una alta especialización debido al conocimiento técnico requerido para su estructuración e implementación; los componentes de ingeniería, sostenibilidad y estructuración de proyectos demandan igualmente conocimiento especializado; mientras que las

actividades operativas y de servicios pueden presentar distintos niveles de especialización dependiendo de la naturaleza concreta de cada proyecto.

Esta configuración permite advertir que la cadena de valor de una SEM multipropósito no se encuentra concentrada necesariamente en un único operador. Por el contrario, la sociedad podrá articular capacidades propias con las de proveedores, contratistas, consultores, operadores, financiadores, aliados tecnológicos y demás agentes especializados que resulten necesarios para el desarrollo de cada iniciativa.

Por esta razón, no resulta técnicamente necesario exigir que el socio estratégico seleccionado acredite experiencia directa en cada uno de los componentes identificados en la tabla anterior. Los componentes permiten caracterizar el mercado dentro del cual podrá desenvolverse la futura sociedad, mientras que los requisitos habilitantes deberán concentrarse en aquellas capacidades que resulten esenciales para acreditar la idoneidad del socio estratégico y su aptitud para participar en la constitución y desarrollo empresarial de la SEM.

Desde esta perspectiva, adquieren especial relevancia la capacidad empresarial y financiera, la experiencia en estructuración o desarrollo de proyectos compatibles con el objeto, la capacidad técnica y tecnológica, la capacidad organizacional y la posibilidad de articular diferentes especialidades para el desarrollo de proyectos de diversa naturaleza.

En consecuencia, la estructura del mercado identificada confirma la existencia de una cadena de valor multisectorial, en la cual las capacidades requeridas pueden encontrarse distribuidas entre diferentes agentes económicos. Esta característica deberá ser considerada en la definición de las formas de participación, requisitos habilitantes y condiciones de experiencia del proceso, procurando mantener correspondencia entre la idoneidad requerida al socio estratégico y la pluralidad existente en el mercado

5.5 FORMAS DE PARTICIPACIÓN

De acuerdo con el análisis del mercado, se evidencia que los actores del sector no operan exclusivamente de manera individual, sino que acuden a diferentes esquemas de asociación para cumplir con los requerimientos técnicos, financieros y operativos de los proyectos de tránsito.

Esta práctica es consistente con lo dispuesto en la normativa de contratación estatal, particularmente en lo relacionado con la posibilidad de participación conjunta, de conformidad con lo establecido en la Ley 80 de 1993 (artículo 7) y la Ley 1150 de 2007, los proponentes pueden participar en los procesos de contratación de manera individual o conjunta mediante consorcios, uniones temporales o esquemas societarios, así como con la dinámica observada en procesos similares adelantados por entidades territoriales en el país.

En consecuencia, se identifican las siguientes formas de participación en el mercado, el artículo 97 de la Ley 489 de 1998 permite la constitución de Sociedades de Economía Mixta con participación de particulares.

TIPO DE PARTICIPACIÓN	**SOPORTE NORMATIVO**	**APLICACIÓN EN EL MERCADO DE TRÁNSITO**	**JUSTIFICACIÓN**
Empresa individual	Ley 80 de 1993	Operadores con capacidad integral	Posible pero limitada

Consorcio / Unión Temporal	Ley 80 art. 7	Integración de capacidades	Alta viabilidad
Sociedad de Economía Mixta	Ley 489 art. 97	Modelo usado por municipios	Óptimo para este proceso

5.6 BARRERAS DE ENTRADA

En desarrollo del análisis de la oferta resulta necesario identificar las principales barreras de entrada existentes en el mercado, entendidas como aquellas condiciones económicas, financieras, técnicas, tecnológicas, jurídicas, organizacionales y empresariales que pueden incidir en la capacidad de los agentes económicos para participar en un proceso orientado a la selección de un socio estratégico para la constitución y desarrollo de una Sociedad de Economía Mixta de carácter multipropósito.

En el presente caso, el análisis de las barreras de entrada presenta características particulares, toda vez que el objeto de la convocatoria no consiste en la adquisición de un bien o servicio específico ni en la contratación inmediata de la operación de una actividad determinada. La finalidad del proceso consiste en seleccionar un socio estratégico privado que concurrirá con el Municipio de Turbana– Bolivar en la constitución, puesta en funcionamiento y desarrollo empresarial de una nueva sociedad.

Por esta razón, las condiciones de acceso al mercado se encuentran relacionadas principalmente con la capacidad del potencial participante para asumir un rol empresarial de mediano y largo plazo, realizar los aportes correspondientes a su participación societaria y contribuir con experiencia, conocimiento, capacidades técnicas, tecnológicas, financieras, organizacionales y operativas al desarrollo de la futura SEM.

La identificación de estas condiciones no tiene como finalidad justificar restricciones a la participación. Por el contrario, constituye un instrumento para verificar que los requisitos establecidos en la convocatoria guarden relación con las necesidades reales del proceso y permitan alcanzar un equilibrio entre la idoneidad requerida al socio estratégico y la preservación de condiciones adecuadas de concurrencia.

En este sentido, se identifican las siguientes condiciones estructurales de acceso al mercado:

5.6.1 CAPACIDAD FINANCIERA Y PATRIMONIAL

La participación como socio estratégico de una Sociedad de Economía Mixta requiere una capacidad financiera superior a la que podría demandarse a un proveedor que únicamente suministra un bien o presta un servicio determinado, en la medida en que el participante seleccionado adquirirá la condición de accionista y deberá asumir las obligaciones económicas derivadas de su participación en la sociedad.

Esta condición comprende tanto la capacidad para efectuar los aportes correspondientes al capital social como la existencia de una estructura financiera que permita al participante mantener niveles adecuados de liquidez, endeudamiento, cobertura de obligaciones financieras, capital de trabajo y respaldo patrimonial.

No obstante, la capacidad financiera del socio estratégico no debe confundirse con la obligación de financiar anticipadamente la totalidad de los proyectos que pueda desarrollar la SEM durante su horizonte de operación. Las necesidades de inversión y financiación deberán determinarse de acuerdo con las características de cada iniciativa y podrán involucrar recursos propios de la sociedad, financiación, alianzas, inversionistas, proveedores u otros mecanismos jurídicos y financieros que resulten procedentes.

Riesgo asociado: insuficiencia de recursos para atender los compromisos económicos derivados de la participación societaria, debilidad financiera del socio, dificultades para la puesta en funcionamiento de la sociedad o afectación de su sostenibilidad empresarial.

5.6.2 EXPERIENCIA Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

La condición de socio estratégico supone que el participante cuente con experiencia empresarial compatible con la naturaleza del proceso y con capacidad para participar en la estructuración y desarrollo de proyectos.

Dado el carácter multipropósito de la futura SEM, esta condición no debe interpretarse como la necesidad de acreditar experiencia específica en todas las actividades que potencialmente pueda desarrollar la sociedad. La experiencia debe analizarse en función de aquellas capacidades que resulten relevantes para acreditar que el participante dispone de trayectoria suficiente para contribuir efectivamente a la consolidación y desarrollo empresarial de la sociedad.

La exigencia de experiencia excesivamente específica o limitada a una sola actividad económica podría reducir innecesariamente el universo de participantes y resultar contraria a la naturaleza multisectorial previamente identificada.

Riesgo asociado: vinculación de un socio sin trayectoria empresarial suficiente, debilidades en la estructuración y gestión de proyectos o insuficiente capacidad para contribuir al desarrollo de las líneas de negocio de la sociedad.

5.6.3 CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

La transformación hacia un municipio inteligente y sostenible incorpora necesariamente componentes técnicos y tecnológicos. En consecuencia, constituye una condición relevante del mercado la disponibilidad de capacidades relacionadas con transformación digital, sistemas de información, integración tecnológica, infraestructura tecnológica, automatización, analítica de información, ingeniería y demás soluciones que puedan resultar necesarias para el desarrollo de los proyectos.

Sin embargo, debido al carácter multipropósito del modelo, la capacidad tecnológica no necesariamente implica que el socio deba ser propietario de todas las plataformas, desarrollos o tecnologías que eventualmente utilice la SEM. Resulta relevante su capacidad para aportar, desarrollar, integrar, gestionar o articular soluciones tecnológicas de acuerdo con las necesidades particulares de cada proyecto.

Riesgo asociado: insuficiente capacidad para incorporar soluciones tecnológicas, dificultades de integración, obsolescencia, dependencia tecnológica o inadecuada estructuración de proyectos con componentes digitales.

5.6.4 CAPACIDAD PARA LA ESTRUCTURACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Una de las condiciones relevantes para el desarrollo de una sociedad multipropósito corresponde a la capacidad para transformar necesidades y oportunidades en proyectos susceptibles de ser técnica, jurídica, financiera y operativamente desarrollados.

La futura SEM podrá participar en proyectos de diferente naturaleza y dimensión económica, razón por la cual la capacidad de estructuración, evaluación, planeación, implementación y seguimiento constituye un elemento relevante para su sostenibilidad empresarial.

Esta capacidad puede encontrarse directamente dentro de la estructura del socio estratégico o complementarse mediante equipos especializados, consultores, aliados y demás mecanismos que pueda utilizar posteriormente la sociedad.

Riesgo asociado: formulación inadecuada de proyectos, inversiones sin suficiente estructuración, desviaciones de costos y cronogramas, inviabilidad financiera o dificultades durante la ejecución.

5.6.5 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y OPERATIVA

La participación en una sociedad con vocación de permanencia requiere que el socio estratégico disponga de una estructura organizacional y operativa compatible con las responsabilidades que asumirá.

Esta condición comprende la existencia de procesos administrativos, capacidad de gestión, talento humano y mecanismos de dirección y seguimiento que permitan contribuir a la puesta en funcionamiento y desarrollo de la sociedad.

No se pretende que el socio disponga desde el momento de presentación de la propuesta de la totalidad de los recursos humanos, técnicos u operativos que puedan requerirse durante toda la vida de la SEM, sino verificar la existencia de una estructura empresarial que permita soportar razonablemente su participación en el modelo.

Riesgo asociado: debilidad administrativa, dificultades de coordinación, insuficiente capacidad de gestión y afectación del desarrollo operativo de la sociedad.

5.6.6 CAPACIDAD DE INVERSIÓN Y ACCESO A FUENTES DE FINANCIACIÓN

La ejecución de proyectos de infraestructura, tecnología, sostenibilidad y desarrollo territorial puede demandar inversiones cuya magnitud dependerá de las características particulares de cada iniciativa.

Por esta razón, la capacidad para estructurar alternativas de financiación, gestionar recursos y evaluar diferentes mecanismos de inversión constituye una condición relevante dentro del mercado.

Esta capacidad no supone que el socio estratégico deba disponer de recursos propios para financiar íntegramente cada proyecto, sino que la futura sociedad deberá contar con capacidad empresarial para analizar y gestionar las alternativas financieras que resulten más apropiadas en cada caso.

Riesgo asociado: imposibilidad de movilizar recursos para proyectos viables, dependencia de una única fuente de financiación, dificultades de cierre financiero o limitaciones para ampliar el portafolio de proyectos.

5.6.7 CONDICIONES JURÍDICAS Y SOCIETARIAS

La participación en el presente proceso implica la posterior vinculación del participante seleccionado a una Sociedad de Economía Mixta sometida al régimen jurídico aplicable a esta clase de entidades y constituida bajo la forma societaria prevista por el Municipio.

En consecuencia, el participante deberá contar con capacidad jurídica para adquirir la condición de accionista, realizar los aportes correspondientes y asumir los derechos, obligaciones y responsabilidades derivados de su participación societaria.

Adicionalmente, los diferentes proyectos que posteriormente desarrolle la SEM estarán sujetos a los marcos regulatorios específicos aplicables según su naturaleza, por lo que la sociedad deberá contar con capacidad para identificar, gestionar y cumplir los requisitos jurídicos, regulatorios, técnicos, ambientales y administrativos correspondientes.

Riesgo asociado: dificultades en la constitución o funcionamiento de la sociedad, incumplimientos regulatorios, limitaciones para desarrollar proyectos o contingencias jurídicas derivadas de una inadecuada gestión normativa.

Condición	Fundamento dentro del modelo	Manifestación en el mercado	Riesgo asociado
Capacidad financiera y patrimonial	Participación accionaria y sostenibilidad empresarial	Empresas con solvencia, respaldo patrimonial y capacidad financiera	Insuficiencia financiera
Experiencia y capacidad empresarial	Rol de socio estratégico	Empresas con trayectoria en estructuración, desarrollo u operación de proyectos	Deficiente gestión empresarial
Capacidad técnica y tecnológica	Transformación inteligente y sostenible	Empresas TIC, ingenierías, integradores y empresas especializadas	Fallas técnicas, tecnológicas u obsolescencia
Estructuración y gestión de proyectos	Desarrollo de diferentes líneas de negocio	Estructuradores, consultores, gestores y empresas con experiencia en proyectos	Proyectos inviables o deficientemente estructurados
Capacidad organizacional y operativa	Puesta en funcionamiento y desarrollo de la SEM	Empresas con estructura administrativa, operativa y talento especializado	Debilidad administrativa y operativa
Inversión y financiación	Desarrollo progresivo de proyectos	Empresas con capacidad de inversión, estructuración y acceso a financiación	Imposibilidad de financiar proyectos
Capacidad jurídica y societaria	Constitución y funcionamiento de la SEM	Personas jurídicas con capacidad para participar como accionistas	Contingencias jurídicas y societarias

Las condiciones identificadas permiten establecer que el acceso al mercado objeto de análisis requiere capacidades superiores a las asociadas con la simple provisión aislada de bienes o servicios, debido principalmente al carácter societario, empresarial y multipropósito del modelo proyectado.

Sin embargo, estas condiciones no deben entenderse automáticamente como requisitos habilitantes ni justifican por sí mismas la imposición de niveles específicos de experiencia, indicadores financieros o exigencias técnicas. La determinación de dichos requisitos deberá encontrarse soportada en el análisis particular del mercado, en la dimensión económica del proceso, en las obligaciones efectivamente asignadas al socio estratégico y en la evaluación de su incidencia sobre la pluralidad de potenciales participantes.

En consecuencia, la estructuración de la convocatoria deberá procurar que las condiciones exigidas sean idóneas para verificar la capacidad del socio estratégico y, simultáneamente, proporcionales a las responsabilidades que este asumirá, evitando trasladarle obligaciones correspondientes a actividades o proyectos futuros que podrán ser desarrollados directamente por la SEM o mediante la vinculación de agentes especializados

5.7 MATRIZ DE CORRESPONDENCIA ENTRE REQUISITOS Y CONDICIONES DEL MERCADO

Con fundamento en el análisis de la estructura del mercado, la caracterización de la oferta, las condiciones de acceso identificadas y el comportamiento financiero y empresarial de los agentes económicos analizados, resulta procedente establecer la correspondencia entre los requisitos previstos para la participación en la convocatoria y las condiciones observadas en el mercado.

Este ejercicio tiene como finalidad verificar que los requisitos establecidos para la selección del socio estratégico guarden relación directa con la naturaleza del proceso, las obligaciones que asumirá el participante seleccionado y las capacidades necesarias para concurrir con el Municipio de Turbana–Bolivar en la constitución, puesta en funcionamiento y desarrollo de la futura Sociedad de Economía Mixta.

La evaluación debe considerar una característica particular del proceso: el participante seleccionado no actuará exclusivamente como proveedor o contratista de un servicio

determinado, sino que adquirirá la condición de socio privado de una sociedad de carácter multipropósito. En consecuencia, determinados requisitos encuentran fundamento no solamente en la ejecución de actividades específicas, sino también en la necesidad de verificar la existencia de capacidad empresarial, financiera, patrimonial, técnica y organizacional suficiente para asumir dicha condición.

No obstante, la relación entre un requisito y un determinado riesgo o necesidad del proceso no resulta suficiente, por sí sola, para establecer su proporcionalidad. También debe analizarse su correspondencia con las condiciones efectivamente existentes en el mercado y su incidencia sobre la posibilidad de participación de potenciales interesados.

Bajo este criterio, la correspondencia entre las principales condiciones previstas en la convocatoria y el mercado puede sintetizarse de la siguiente manera:

Requisito / condición	Relación con el objeto del proceso	Condición observada en el mercado	Riesgo que busca controlar	Criterio de validación
Capacidad jurídica	Permite verificar la aptitud para participar en el proceso y posteriormente adquirir la condición de accionista de la SEM	El mercado cuenta con personas jurídicas y estructuras empresariales susceptibles de participar en modelos societarios	Imposibilidad jurídica para constituir o participar en la sociedad	Debe guardar correspondencia con la naturaleza societaria del proceso
Experiencia	Permite acreditar trayectoria en actividades relacionadas con las capacidades requeridas para el desarrollo de la futura sociedad	El mercado multipropósito comprende empresas con experiencia en tecnología, infraestructura, ingeniería, estructuración, servicios especializados y gestión de proyectos	Selección de un socio sin trayectoria empresarial suficiente	La experiencia exigida debe permitir acreditar idoneidad sin limitarse injustificadamente a un único subsector
Capacidad técnica y tecnológica	Resulta relevante para la transformación inteligente y sostenible y para el desarrollo de proyectos con componentes especializados	Existen empresas tecnológicas, ingenierías, integradores, consultores y operadores especializados	Insuficiente capacidad para estructurar o desarrollar soluciones técnicas y tecnológicas	Las exigencias deben corresponder al rol que asumirá el socio y no necesariamente a todas las actividades futuras de la SEM
Índice de liquidez ≥ 3,00	Verifica capacidad para atender obligaciones de corto plazo	La muestra empresarial evidencia diferentes niveles de liquidez	Riesgo de insuficiencia de recursos corrientes	Debe contrastarse con la distribución de resultados de la muestra y la pluralidad efectiva de potenciales participantes
Índice de endeudamiento ≤ 80 %	Permite controlar el nivel de apalancamiento del participante	El mercado presenta estructuras empresariales con distintos niveles de financiación mediante terceros	Sobreendeudamiento y debilitamiento de la estructura financiera	Debe analizarse conjuntamente con patrimonio, liquidez y capital de trabajo
Cobertura de intereses ≥ 40	Busca verificar capacidad para atender los gastos financieros mediante resultados operacionales	La muestra analizada presenta comportamientos diversos en este indicador	Incapacidad para atender obligaciones financieras	Requiere validación específica frente a la distribución del mercado y procesos comparables, dada la exigencia del parámetro
Capital de trabajo ≥ 20 % del PO	Busca verificar disponibilidad de recursos corrientes frente a la dimensión económica del proceso	Las empresas presentan diferentes capacidades de generación de capital de trabajo	Insuficiencia de recursos para atender compromisos de corto plazo	Debe verificarse frente al PO y a la capacidad económica de potenciales participantes
Patrimonio ≥ 10 % del PO	Verifica respaldo patrimonial del potencial socio	El mercado presenta empresas con diferentes dimensiones patrimoniales	Debilidad patrimonial para asumir la participación empresarial	Debe guardar proporcionalidad con la dimensión económica del proceso y el aporte societario requerido
Capacidad organizacional y empresarial	Resulta necesaria para participar en la constitución y desarrollo de una sociedad con vocación de permanencia	Existen empresas con estructuras administrativas, técnicas y operativas de diferentes dimensiones	Deficiencias en la gestión y consolidación de la SEM	Debe acreditarse mediante condiciones objetivamente verificables y relacionadas con el rol del socio
Participación plural	Permite integrar capacidades complementarias cuando sea admitida por los documentos del proceso	El mercado multisectorial presenta especialidades distribuidas entre diferentes actores	Concentración excesiva de requisitos en un único participante	Las reglas de acreditación deben permitir integrar capacidades sin desnaturalizar las responsabilidades de los integrantes

Análisis de correspondencia

La matriz evidencia que los requisitos previstos para el proceso responden a diferentes dimensiones de la capacidad que deberá reunir el socio estratégico. Algunos se encuentran directamente asociados con su aptitud empresarial y técnica, mientras que otros buscan verificar su solvencia financiera, respaldo patrimonial y capacidad para asumir las obligaciones económicas derivadas de su participación.

Particularmente, los indicadores de liquidez, endeudamiento, cobertura de intereses, capital de trabajo y patrimonio deben analizarse de manera conjunta, debido a que cada uno evalúa una dimensión diferente de la estructura financiera del participante. En consecuencia, la suficiencia financiera no debe determinarse exclusivamente a partir de uno de estos indicadores considerado aisladamente.

De igual forma, la experiencia y las capacidades técnicas y tecnológicas deben guardar correspondencia con la naturaleza multipropósito de la sociedad. La amplitud del objeto de la futura SEM no implica que el participante deba acreditar experiencia previa en todas las actividades que esta pueda desarrollar durante su existencia, sino que deberá demostrar las capacidades esenciales definidas para asumir adecuadamente su condición de socio estratégico.

La matriz permite igualmente identificar aquellos requisitos que requieren una validación cuantitativa adicional antes de concluir definitivamente su proporcionalidad. En particular, los límites establecidos para los indicadores financieros deberán contrastarse con la información empresarial analizada, determinando el número o proporción de empresas que individual o conjuntamente podrían satisfacer las condiciones establecidas.

Este análisis resulta especialmente relevante frente a aquellos parámetros que se aparten significativamente del comportamiento promedio de la muestra, toda vez que su justificación deberá sustentarse en las características particulares del proceso y, simultáneamente, comprobar que su aplicación no reduzca injustificadamente la posibilidad de concurrencia.

En consecuencia, la correspondencia entre los requisitos de la convocatoria y las condiciones del mercado deberá evaluarse integralmente, considerando la naturaleza societaria del proceso, la dimensión económica de la participación privada, las capacidades requeridas al socio estratégico y la pluralidad efectiva de potenciales participantes.

5.7.1 VALIDACIÓN DE LOS REQUISITOS

La validación de los requisitos establecidos para la selección del socio estratégico debe efectuarse de manera integral, considerando la naturaleza particular del proceso, las características del mercado relevante, la estructura empresarial y financiera de los potenciales participantes y las obligaciones que asumirá el socio privado dentro de la futura Sociedad de Economía Mixta.

En el presente proceso, la validación no puede sustentarse exclusivamente en la reproducción de requisitos utilizados en otros procedimientos de selección, toda vez que las condiciones de participación deben guardar correspondencia con el objeto, dimensión económica, estructura societaria y características particulares del modelo proyectado por el Municipio de Turbana– Bolivar.

Por esta razón, el análisis desarrollado en el presente estudio parte de la caracterización de un mercado de naturaleza multisectorial, dentro del cual concurren empresas pertenecientes a diferentes actividades económicas y con capacidades técnicas, tecnológicas, financieras, organizacionales y empresariales potencialmente compatibles con el objeto de la futura Sociedad de Economía Mixta.

La validación de los requisitos se realiza, en consecuencia, a partir de cuatro elementos principales: i) su relación directa con la naturaleza y responsabilidades propias del socio estratégico; ii) su correspondencia con las capacidades identificadas dentro del mercado; iii) su función frente a los riesgos asociados con la constitución y desarrollo de la sociedad; y iv) su incidencia sobre la concurrencia de potenciales participantes.

Desde la perspectiva de la experiencia, la naturaleza multipropósito de la sociedad exige evitar una delimitación excesivamente restrictiva hacia un único sector económico. La experiencia requerida debe permitir verificar que el potencial socio cuenta con trayectoria empresarial y capacidad suficiente para participar en la estructuración, implementación, ejecución, operación o gestión de proyectos compatibles con las líneas de actividad de la futura SEM, sin exigir necesariamente experiencia previa en cada una de las actividades que esta pueda desarrollar durante su existencia.

En materia técnica y tecnológica, la validación debe considerar que la transformación hacia un municipio inteligente y sostenible demanda capacidades especializadas, pero que estas pueden encontrarse distribuidas entre diferentes agentes económicos. En consecuencia, resulta relevante verificar la capacidad del socio para aportar, gestionar, integrar o articular soluciones y conocimientos especializados, sin trasladarle anticipadamente la obligación de acreditar todos los recursos, tecnologías o especialidades que eventualmente pueda requerir cada proyecto futuro de la sociedad.

Desde la perspectiva financiera, los requisitos deben permitir establecer que el potencial socio cuenta con una estructura económica suficiente para asumir las obligaciones derivadas de su participación y contribuir a la estabilidad inicial de la sociedad. Para este propósito, el proceso contempla indicadores de liquidez, endeudamiento y cobertura de intereses, complementados con condiciones de capital de trabajo y patrimonio.

Estos indicadores evalúan dimensiones diferentes de la situación financiera del participante y, por tanto, deben analizarse de manera conjunta. La liquidez permite observar la capacidad para atender obligaciones de corto plazo; el endeudamiento permite determinar el nivel de financiación mediante terceros respecto de los activos; la cobertura de intereses permite analizar la capacidad de los resultados operacionales para atender los gastos financieros; mientras que el capital de trabajo y el patrimonio permiten verificar la existencia de respaldo económico en valores absolutos frente a la dimensión económica del proceso.

La existencia de un límite determinado para cada indicador no permite concluir, por sí sola, que este resulte proporcional. Su validación requiere contrastar los parámetros definidos con la información financiera del universo empresarial analizado y establecer su incidencia sobre el número de potenciales participantes que podrían satisfacer las condiciones de manera individual o mediante las formas de participación plural admitidas en la convocatoria.

Este análisis adquiere especial importancia respecto de aquellos indicadores cuyo límite se aparte significativamente del comportamiento promedio observado en la muestra empresarial. En estos casos, la Entidad deberá contar con elementos adicionales que permitan justificar la exigencia y verificar que su aplicación no produzca una reducción injustificada de la concurrencia.

De igual manera, cuando se permita la participación plural, la evaluación deberá considerar el mecanismo establecido en los documentos del proceso para la acreditación conjunta de los indicadores y requisitos, teniendo en cuenta la participación de cada integrante y evitando que las reglas de ponderación generen resultados incompatibles con la finalidad económica del indicador evaluado.

En cuanto al capital de trabajo y patrimonio, su validación deberá considerar la relación porcentual establecida respecto del presupuesto oficial o valor de referencia definido para el proceso, verificando que los montos resultantes guarden correspondencia con las obligaciones económicas efectivamente asumidas por el socio estratégico, con el aporte de capital previsto y con la dimensión financiera de la futura sociedad.

Por otra parte, la relación entre los requisitos habilitantes y los riesgos identificados permite establecer su finalidad dentro del proceso. La capacidad financiera busca reducir riesgos asociados con insuficiencia económica y debilidad patrimonial; la experiencia permite mitigar riesgos derivados de una limitada capacidad empresarial; y las condiciones técnicas, tecnológicas y organizacionales buscan disminuir riesgos relacionados con una insuficiente capacidad para contribuir a la estructuración y desarrollo de los proyectos de la sociedad.

No obstante, la mitigación de un riesgo no constituye por sí misma justificación suficiente para establecer cualquier nivel de exigencia. La intensidad del requisito deberá guardar

proporcionalidad con la magnitud del riesgo que pretende administrar y con las responsabilidades que efectivamente asumirá el socio estratégico.

En consecuencia, la validación definitiva de los requisitos deberá resultar de la evaluación conjunta de la información empresarial y financiera analizada, las condiciones de participación previstas en la convocatoria y la posibilidad efectiva de concurrencia de agentes económicos que cuenten con capacidades suficientes para asumir el rol de socio estratégico.

Una vez efectuado dicho contraste, podrá determinarse si los requisitos establecidos permiten verificar adecuadamente la idoneidad de los participantes sin introducir restricciones desproporcionadas frente a las condiciones existentes en el mercado.

6. ANÁLISIS DE DEMANDA DEL SERVICIO

El análisis de la demanda tiene como propósito identificar, desde una perspectiva territorial, institucional, económica y funcional, las necesidades y oportunidades que pueden dar lugar al desarrollo de proyectos, soluciones y servicios relacionados con la transformación de Turbana– Bolivar hacia un municipio inteligente y sostenible, así como establecer la correspondencia de dichas necesidades con el carácter multipropósito de la Sociedad de Economía Mixta proyectada.

A diferencia de procesos orientados a la adquisición de un bien o a la prestación de un servicio específico, en los cuales la demanda puede determinarse a partir de cantidades, consumos o volúmenes previamente identificados, el presente proceso se encuentra asociado a la constitución de una estructura empresarial destinada a apoyar la formulación, estructuración, desarrollo, ejecución y operación de diferentes iniciativas durante su horizonte de funcionamiento.

En consecuencia, la demanda no debe entenderse exclusivamente como la existencia actual de requerimientos susceptibles de ser cuantificados y contratados de manera inmediata. Su análisis comprende también las necesidades institucionales y territoriales existentes, las brechas de infraestructura y tecnología, las oportunidades de modernización, las necesidades de fortalecimiento de la gestión municipal y las iniciativas que puedan ser progresivamente estructuradas dentro del ámbito de actuación de la futura sociedad.

Para efectos del presente estudio, el análisis se fundamenta principalmente en:

- Los instrumentos de planeación y desarrollo territorial aplicables al Municipio de Turbana.
- El diagnóstico y las necesidades identificadas en el estudio de viabilidad elaborado para la estructuración de la Sociedad de Economía Mixta.
- La información económica, demográfica, institucional y territorial disponible en fuentes oficiales.
- Las políticas y lineamientos relacionados con transformación digital, ciudades y territorios inteligentes, innovación, infraestructura, sostenibilidad y desarrollo territorial.
- Las competencias y necesidades institucionales del Municipio susceptibles de ser atendidas mediante proyectos comprendidos dentro del objeto de la futura sociedad.
- El análisis de iniciativas, proyectos y modelos empresariales desarrollados por entidades territoriales y otros agentes públicos y privados que permitan caracterizar el comportamiento de la demanda en los sectores relacionados con el objeto del proceso.

Bajo esta perspectiva, la demanda puede analizarse en diferentes dimensiones. En primer lugar, existe una demanda institucional, asociada con las necesidades de modernización, fortalecimiento de capacidades, transformación digital y mejoramiento de los mecanismos de gestión municipal. En segundo lugar, se presenta una demanda territorial, relacionada con las necesidades de infraestructura, equipamiento, tecnología, sostenibilidad y desarrollo de soluciones que contribuyan al mejoramiento de las condiciones del territorio.

Adicionalmente, puede identificarse una demanda potencial, constituida por aquellos proyectos y oportunidades que, aunque no necesariamente se encuentren contratados o financiados al momento de constituirse la sociedad, pueden ser objeto de estructuración y desarrollo durante su operación, siempre que resulten técnica, jurídica y financieramente viables y se encuentren comprendidos dentro de su objeto social.

Esta diferenciación resulta relevante debido a que la creación de la Sociedad de Economía Mixta no supone la existencia automática de una demanda garantizada para todas sus líneas de actividad ni implica que la totalidad de las necesidades identificadas deban convertirse necesariamente en proyectos ejecutados por la sociedad. Cada iniciativa deberá ser objeto de los estudios, evaluaciones, autorizaciones y mecanismos de estructuración que correspondan de acuerdo con su naturaleza.

Por esta razón, el análisis de demanda deberá orientarse a determinar la existencia de un entorno territorial e institucional susceptible de generar proyectos y oportunidades compatibles con el objeto de la SEM, sin confundir dicha identificación con ingresos asegurados, contratos futuros o derechos exclusivos de ejecución a favor de la sociedad.

En este contexto, la naturaleza multipropósito del modelo permite que la futura sociedad pueda analizar y estructurar diferentes líneas de actividad, evitando que su sostenibilidad empresarial dependa necesariamente de un único proyecto o fuente de ingresos. Sin embargo, la materialización de esta diversificación dependerá de la capacidad de la SEM para identificar oportunidades, estructurar proyectos viables, gestionar recursos y desarrollar modelos técnica, jurídica y financieramente sostenibles.

En consecuencia, el presente capítulo analizará la demanda desde una perspectiva integral, considerando las características territoriales y económicas de Turbana, las necesidades institucionales identificadas, las principales brechas y oportunidades de intervención y la demanda potencial de soluciones relacionadas con tecnología, infraestructura, sostenibilidad, modernización institucional y desarrollo territorial.

6.1. CONTEXTO TERRITORIAL Y ECONÓMICO

El municipio de Turbana se encuentra localizado en la zona norte del departamento de Bolívar, en la región Caribe colombiana, dentro del área de influencia territorial y económica de Cartagena de Indias. Su ubicación geográfica le confiere una posición estratégica en el entorno regional, debido a su proximidad con importantes centros urbanos, corredores de movilidad, áreas de actividad industrial y comercial, y territorios con vocación agropecuaria.

Turbana cuenta con una extensión territorial aproximada de 159,35 km², conforme a la caracterización consignada en sus antecedentes de planeación territorial. Su territorio mantiene relaciones geográficas y funcionales con los municipios de Turbaco y Arjona, el Distrito de Cartagena y el área de influencia del Canal del Dique. Estas condiciones favorecen la articulación del municipio con las dinámicas económicas del norte de Bolívar y generan oportunidades para fortalecer la conectividad, la infraestructura y la integración territorial.

Desde el punto de vista físico y ambiental, Turbana presenta una configuración caracterizada por áreas de relieve plano y ondulado, con sectores rurales destinados a actividades productivas y espacios sujetos a diferentes condiciones de uso y

aprovechamiento del suelo. Su localización en el área de influencia del Canal del Dique y su relación con los sistemas ambientales regionales hacen relevante incorporar criterios de sostenibilidad, gestión del recurso hídrico, adaptación al cambio climático y ordenamiento territorial en la formulación de iniciativas de inversión.

La distribución de la población entre la cabecera municipal y las áreas rurales constituye un aspecto fundamental para la planeación del desarrollo. Esta configuración exige considerar las necesidades diferenciadas de infraestructura, movilidad, servicios públicos, equipamientos comunitarios, conectividad digital y acceso a oportunidades económicas. Para el dimensionamiento de las intervenciones y la identificación de la demanda potencial de bienes y servicios, resultan pertinentes los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018 y las proyecciones oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), particularmente en lo relacionado con el crecimiento poblacional, la distribución territorial y las necesidades de atención de los distintos grupos poblacionales.

En materia económica, Turbana presenta una estructura productiva vinculada principalmente con las actividades agropecuarias, el comercio y los servicios, complementada por las relaciones laborales y económicas que mantiene con Cartagena y los municipios vecinos. En el sector rural se desarrollan actividades agrícolas tradicionales, entre las que se encuentran cultivos de yuca, ñame, maíz, plátano y diferentes especies frutales, así como actividades de ganadería de pequeña escala y comercialización de productos agropecuarios.

La cercanía con Cartagena constituye uno de los elementos más relevantes de su contexto económico. La dinámica industrial, portuaria, logística, comercial y de servicios del Distrito genera relaciones de movilidad laboral, intercambio de bienes, abastecimiento y prestación de servicios que inciden en las oportunidades de desarrollo del municipio. Esta condición permite considerar iniciativas orientadas al fortalecimiento de capacidades productivas locales, mejoramiento de la conectividad vial, formación para el trabajo, desarrollo empresarial y articulación con cadenas de valor regionales.

De manera complementaria, las actividades comerciales y de servicios desempeñan un papel significativo en la ocupación y generación de ingresos de la población. La interacción entre la economía rural, el comercio local y los mercados urbanos cercanos configura un entorno en el que pueden promoverse proyectos de transformación productiva, modernización de infraestructura, innovación tecnológica y fortalecimiento de los emprendimientos y unidades económicas del territorio.

Estas características representan una oportunidad para impulsar procesos de desarrollo económico local mediante el aprovechamiento de las ventajas de localización, el fortalecimiento de la productividad agropecuaria, la incorporación de herramientas tecnológicas y el mejoramiento de las condiciones que facilitan la actividad empresarial. En este sentido, la planificación municipal puede contribuir a consolidar una relación más eficiente entre la producción rural, la prestación de servicios, la movilidad territorial y las oportunidades que ofrece el mercado regional.

Desde la perspectiva de la planeación pública, el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 constituye el instrumento orientador de las prioridades de inversión y de las actuaciones de la Administración Municipal. Su articulación con los instrumentos de ordenamiento territorial, los programas sectoriales y las políticas de desarrollo departamental y nacional permite identificar iniciativas relacionadas con el fortalecimiento institucional, el mejoramiento de los servicios públicos, la infraestructura, la sostenibilidad ambiental, el desarrollo económico y la modernización de la gestión pública.

En el ámbito institucional, las condiciones del municipio hacen pertinente fortalecer las capacidades para identificar, formular, estructurar, financiar y gestionar proyectos de

inversión que respondan a las necesidades del territorio. La articulación entre las dependencias municipales, las entidades del orden departamental y nacional, el sector productivo y los posibles aliados estratégicos constituye un componente importante para promover iniciativas con alcance territorial y sostenibilidad en el tiempo.

En este escenario, la transformación de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible puede comprenderse como un proceso gradual de modernización de la gestión pública y del territorio, mediante la incorporación de soluciones tecnológicas, el aprovechamiento eficiente de los recursos, la optimización de los servicios y el desarrollo de infraestructura que contribuya al bienestar de la población. Esta orientación adquiere especial relevancia en áreas como movilidad y seguridad vial, gestión ambiental, servicios públicos, conectividad, transformación digital, infraestructura urbana y rural, desarrollo productivo y gestión de proyectos.

Las condiciones territoriales y económicas descritas permiten identificar ámbitos de intervención susceptibles de ser examinados dentro del modelo multipropósito considerado en el presente estudio. En particular, la proximidad a Cartagena, la existencia de actividades agropecuarias y comerciales, las necesidades de infraestructura y la importancia de fortalecer la capacidad institucional ofrecen elementos para evaluar diferentes líneas de actividad y posibles mecanismos de articulación entre el sector público y el privado.

Para efectos del análisis del sector, estas condiciones constituyen una base para identificar oportunidades potenciales de desarrollo de proyectos y prestación de servicios. Su aprovechamiento requiere establecer necesidades concretas, determinar la población o los usuarios beneficiarios, examinar las condiciones del mercado, identificar posibles fuentes de financiación y evaluar la viabilidad técnica, jurídica, económica, financiera y ambiental de cada iniciativa.

En consecuencia, el contexto territorial y económico de Turbana permite reconocer un conjunto diversificado de necesidades y oportunidades que puede servir de referencia para la estructuración de una eventual Sociedad de Economía Mixta de carácter multipropósito. La posibilidad de desarrollar distintas líneas de actividad deberá sustentarse en estudios específicos de demanda, capacidad operativa, riesgos, fuentes de ingresos y sostenibilidad financiera, así como en su correspondencia con las competencias municipales y los instrumentos de planeación aplicables.

Bajo esta perspectiva, la alternativa institucional propuesta en el estudio de viabilidad se relaciona con la posibilidad de fortalecer la capacidad del municipio para estructurar y gestionar iniciativas de interés territorial, promover la participación de capital y capacidades especializadas, y facilitar el desarrollo progresivo de proyectos que contribuyan a la competitividad, la modernización institucional y el mejoramiento de la calidad de vida de la población de Turbana.

6.2. ESTRUCTURA DE LA DEMANDA INSTITUCIONAL Y TERRITORIAL

La demanda asociada a la transformación de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible no debe entenderse como la necesidad de adquirir un único bien o servicio, sino como un conjunto de requerimientos institucionales, territoriales, tecnológicos, económicos, ambientales y de infraestructura que pueden dar lugar a la estructuración y desarrollo progresivo de diferentes proyectos.

En este sentido, la demanda presenta una naturaleza multisectorial y dinámica. Algunas necesidades pueden encontrarse actualmente identificadas dentro de los instrumentos de planeación municipal, mientras que otras pueden surgir como resultado de procesos de diagnóstico, transformación tecnológica, crecimiento territorial, cambios regulatorios, disponibilidad de nuevas fuentes de financiación o identificación de oportunidades de desarrollo.

Esta característica guarda correspondencia con el carácter multipropósito de la Sociedad de Economía Mixta proyectada, en la medida en que la sociedad podrá participar en la estructuración y eventual desarrollo de iniciativas pertenecientes a diferentes sectores, siempre que se encuentren comprendidas dentro de su objeto social, respondan a necesidades u oportunidades verificables y cuenten con la viabilidad técnica, jurídica, institucional, ambiental y financiera correspondiente.

Para efectos del presente análisis, la estructura de la demanda puede organizarse en los siguientes componentes:

Componente de la demanda	**Fuente de identificación**	**Necesidad / oportunidad**	**Aplicación en Turbana**	**Efecto o resultado esperado**
Transformación digital y modernización institucional	Plan de Desarrollo Municipal, políticas de Gobierno Digital y diagnóstico institucional	Digitalización, automatización e integración de procesos y servicios	Modernización progresiva de procesos, trámites, sistemas de información y herramientas de gestión municipal	Mayor eficiencia administrativa, trazabilidad, acceso a información y mejoramiento de la atención
Infraestructura tecnológica y conectividad	Planeación territorial, políticas TIC y necesidades institucionales	Fortalecimiento de infraestructura tecnológica, conectividad y capacidad de procesamiento de información	Desarrollo e integración de infraestructura y soluciones tecnológicas requeridas por la administración y los proyectos territoriales	Mayor capacidad tecnológica y soporte para servicios y proyectos digitales
Infraestructura equipamiento territorial	Plan de Desarrollo, instrumentos de planeación territorial y proyectos de inversión	Estructuración, mejoramiento o desarrollo de infraestructura y equipamientos	Identificación y estructuración de proyectos físicos requeridos para el desarrollo municipal	Mejoramiento de infraestructura y fortalecimiento de capacidades territoriales
Sostenibilidad y gestión ambiental	Planeación ambiental y territorial, Plan de Desarrollo y regulación sectorial	Uso eficiente de recursos, protección ambiental y desarrollo de soluciones sostenibles	Estructuración de iniciativas ambientales, energéticas y de aprovechamiento sostenible de recursos	Mayor sostenibilidad territorial y reducción de impactos ambientales
Desarrollo económico y productivo	Plan de Desarrollo y caracterización económica municipal	Diversificación productiva, fortalecimiento empresarial y generación de	Estructuración de proyectos asociados con las potencialidades	Dinamización económica y generación de nuevas

		nuevas oportunidades	económicas y productivas del territorio	oportunidades de desarrollo
Desarrollo rural y agroindustrial	Plan de Desarrollo, instrumentos sectoriales y caracterización territorial	Fortalecimiento de capacidades productivas rurales y generación de valor agregado	Identificación y estructuración de iniciativas productivas, logísticas, tecnológicas o de transformación	Fortalecimiento de actividades rurales y posibilidades de diversificación económica
Soluciones urbanas y territoriales inteligentes	Planeación territorial, políticas de ciudades y territorios inteligentes	Incorporación de tecnología y gestión de información para mejorar servicios y gestión territorial	Desarrollo potencial de soluciones de monitoreo, información, automatización y gestión inteligente	Mayor capacidad para planear, administrar y gestionar el territorio
Eficiencia energética y energías sostenibles	Políticas energéticas, ambientales y de sostenibilidad	Optimización del consumo y evaluación de alternativas energéticas	Estructuración de proyectos de eficiencia energética y soluciones sostenibles cuando resulten viables	Reducción de costos, eficiencia en el uso de recursos y sostenibilidad
Estructuración y gestión de proyectos	Plan de Desarrollo, banco de programas y proyectos y necesidades institucionales	Transformar necesidades territoriales en proyectos técnica y financieramente estructurados	Estudios, diseños, modelos financieros, estructuración técnica, jurídica y operativa de iniciativas	Mayor capacidad para materializar proyectos y gestionar fuentes de financiación
Fortalecimiento institucional	Diagnósticos administrativos y Plan de Desarrollo	Mejoramiento de capacidades técnicas, administrativas y de gestión	Implementación de herramientas, metodologías y soluciones para fortalecer la gestión pública	Incremento de capacidad institucional y eficiencia en la ejecución

La estructura anterior permite observar que la demanda potencial asociada al objeto de la futura SEM no se concentra en una única necesidad ni responde a un solo sector económico. Por el contrario, se encuentra distribuida entre diferentes dimensiones del desarrollo territorial que pueden requerir tecnología, infraestructura, conocimiento especializado, capacidad de estructuración, inversión y gestión empresarial.

Debe precisarse, sin embargo, que la inclusión de un componente dentro de esta estructura no implica que exista automáticamente un proyecto aprobado, una fuente de financiación disponible o una obligación de ejecución por parte de la futura sociedad.

La tabla identifica ámbitos en los cuales pueden existir necesidades y oportunidades susceptibles de convertirse en demanda efectiva una vez se realicen los análisis y procesos de estructuración correspondientes.

En consecuencia, es posible diferenciar tres niveles dentro de la estructura de la demanda. La demanda identificada corresponde a necesidades expresamente reconocidas en los instrumentos de planeación, diagnósticos o proyectos municipales; la demanda potencial comprende oportunidades susceptibles de ser analizadas y estructuradas de acuerdo con las características y potencialidades del territorio; y la demanda efectiva se configura cuando una necesidad u oportunidad cuenta con definición suficiente de alcance, viabilidad, recursos o mecanismo de financiación y condiciones para avanzar hacia su implementación.

Esta diferenciación resulta especialmente relevante para evaluar la sostenibilidad del modelo, debido a que evita considerar como ingresos futuros de la SEM simples necesidades territoriales que todavía no han sido convertidas en proyectos viables. La capacidad de la sociedad para transformar progresivamente la demanda identificada y potencial en proyectos efectivamente estructurados constituirá, por tanto, uno de los elementos determinantes de su desarrollo empresarial.

En este contexto, el carácter multipropósito de la sociedad permite establecer una correspondencia entre la diversidad de necesidades del territorio y la posibilidad de estructurar distintas líneas de actividad. La SEM podrá actuar como instrumento empresarial para apoyar la identificación, estructuración, gestión, implementación u operación de proyectos, según corresponda, sin que ello implique sustituir las competencias legales del Municipio ni atribuir a la sociedad derechos exclusivos sobre las iniciativas públicas que puedan desarrollarse en Turbana.

Finalmente, la estructura de demanda identificada constituye una base para determinar las áreas en las cuales podrán generarse oportunidades de desarrollo para la futura sociedad. Su materialización deberá evaluarse progresivamente en función de las prioridades del Municipio, los instrumentos de planeación, la viabilidad de cada iniciativa, las fuentes de financiación disponibles y las condiciones técnicas, jurídicas, ambientales, operativas y financieras aplicables.

6.2.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS COMPARADO

Con el propósito de complementar el análisis de la demanda e identificar antecedentes que permitan conocer la forma en que otras entidades públicas han estructurado procesos orientados a la vinculación de socios estratégicos privados para la constitución de Sociedades de Economía Mixta, se realiza una revisión comparada de procesos publicados en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP y de otros antecedentes institucionales verificables.

El análisis comparado adquiere especial relevancia en el presente proceso debido a que la futura Sociedad de Economía Mixta proyectada por el Municipio de Turbana– Bolivar tendrá un carácter multipropósito. En consecuencia, la selección de antecedentes no debe limitarse a sociedades constituidas para desarrollar una única actividad económica, sino incorporar experiencias que permitan analizar diferentes elementos del modelo, tales como la selección del socio estratégico, la participación de capital privado, la estructuración societaria, la capacidad financiera exigida, la experiencia empresarial, los mecanismos de inversión y la estructuración de proyectos de largo plazo.

Para efectos metodológicos, los antecedentes objeto de comparación pueden clasificarse en dos grupos. El primero corresponde a procesos que presentan una similitud material o funcional con el modelo proyectado para Turbana, particularmente aquellos relacionados con ciudades o territorios inteligentes, tecnología, infraestructura, sostenibilidad, servicios especializados y desarrollo de proyectos multisectoriales. El segundo comprende procesos de constitución de Sociedades de Economía Mixta

pertenecientes a sectores específicos que, aunque no presentan identidad de objeto, permiten analizar aspectos transversales relacionados con la selección y vinculación de socios estratégicos privados.

Esta diferenciación resulta necesaria para evitar que los requisitos técnicos, financieros o de experiencia establecidos en un mercado especializado sean trasladados automáticamente al presente proceso. Un requisito utilizado, por ejemplo, para seleccionar un socio especializado en tránsito, alumbrado público u otro servicio sectorial responde a las características particulares de dicho mercado y no constituye, por sí solo, un parámetro directamente aplicable a una Sociedad de Economía Mixta multipropósito.

Dentro de los antecedentes identificados se encuentra el proceso PIA-001-2023, cuyo objeto consistió en seleccionar un socio estratégico e inversionista para conformar con EMCADE una Sociedad de Economía Mixta del orden municipal destinado, entre otras actividades, a la gestión de proyectos de ciudad y territorio inteligente, amoblamiento urbano sostenible, gestión tecnológica en seguridad ciudadana, operación catastral y servicios tecnológicos. El proceso registró un valor base de $11.925.000.000 y un valor adjudicado de $11.922.164.504. Por la diversidad de actividades contempladas, este antecedente presenta una correspondencia funcional relevante con el carácter multipropósito del modelo proyectado para el municipio de Turbana.

De manera complementaria, se identifican procesos recientes orientados a seleccionar socios estratégicos para constituir Sociedades de Economía Mixta destinadas a sectores específicos. Entre ellos se encuentra el proceso adelantado por el Municipio de Cota para seleccionar un socio estratégico para constituir una SEM bajo la forma de S.A.S. para la prestación integral del servicio de alumbrado público, con un valor base publicado de $9.177.194.777. Asimismo, el Municipio de Samacá adelantó el proceso MS-LP-005-2025 para seleccionar un socio estratégico para constituir una Sociedad de Economía Mixta para la prestación del servicio de alumbrado público y actividades asociadas.

Estos antecedentes sectoriales no se incorporan con el propósito de equiparar sus objetos con el proceso de Turbana, sino como referencias complementarias para examinar la utilización de estructuras societarias con participación pública y privada, la vinculación de socios estratégicos, los horizontes empresariales de largo plazo y las condiciones económicas y organizacionales asociadas con este tipo de modelos.

En consecuencia, el análisis comparado cumple una función de referencia dentro de la estructuración del proceso y permite:

- Identificar antecedentes de utilización de Sociedades de Economía Mixta como instrumentos para desarrollar proyectos y actividades de interés territorial.
- Analizar las capacidades empresariales, financieras, técnicas y organizacionales consideradas por otras entidades al seleccionar socios estratégicos privados.
- Comparar mecanismos de participación, inversión, experiencia y estructuración financiera utilizados en procesos con elementos funcionales semejantes.
- Identificar diferencias entre modelos sectoriales y multipropósito, evitando trasladar automáticamente requisitos propios de mercados especializados.
- Obtener elementos adicionales para evaluar la razonabilidad y proporcionalidad de las condiciones previstas para el proceso de Turbana.
- Identificar prácticas que puedan contribuir a la adecuada distribución de responsabilidades y riesgos entre la entidad territorial, el socio privado y la futura sociedad.

El análisis comparado no pretende demostrar que todos los procesos revisados sean equivalentes al modelo proyectado para Turbana ni que los requisitos establecidos por otras entidades deban ser reproducidos. Su utilidad consiste en proporcionar elementos de referencia que, analizados conjuntamente con las características del mercado, la dimensión económica del proceso y las obligaciones específicas que asumirá el socio estratégico, permitan fortalecer la estructuración de la convocatoria.

Entidad contratante	Municipio de Aracataca	Departamento de Bolivar	Municipio de Oiba	Municipio de Guaduas
Objeto	Selección de socio privado para constituir SEM cuyo objeto sea apoyo asesoría y acompañamiento a la gestión del instituto municipal de tránsito en todas las actividades no delegables de la actividad de transito	Selección de socio estratégico para conformar la SEM para apoyo a la gestión de movilidad	Selección de accionista estratégico para constituir la SEM como entidad vinculada a la secretaria de tránsito y transporte para el montaje implementación y operación de la secretaria de tránsito y transporte y servicios conexos	Selección de socio privado SEM de Alumbrado público, tránsito y transporte S.A.S.
Experiencia general	Constitución con 10 años y por lo menos 5 códigos de 461615, 801015, 801016, 801017, 801115, 801116, 801117, 801219, 801615, 811022, 811120, 931515	Apoyo en la administración, o ejecución de servicio relacionado con movilidad, acreditar. SEM o apoyo organismos de tránsito, con valor de inversión superior al 50% del socio privado	Mínimo 04 contratos y/o participación en SEM en áreas relacionadas con tránsito, registrados en los códigos 801015, 801016, 931515	Mínimo 3 contratos, con objeto similar al proceso, Alumbrado, tránsito y gestión de cartera, inscritos en códigos 432326, 461615, 461716, 551217, 721517, 721416, 811017, 811022, 811027, 811118, 841017, 931617, 951116
Experiencia específica	Contratos ejecutados o en ejecución con objeto similar, como socio en SEM similar o contrato con Entidades y objeto similar, mínimo. Cada uno debe tener plazo de duración de 10 años y al menos uno 5 de ejecución. Acreditar manejo mínimo de 10,000 carpetas en 1 solo contrato al menos 1 contrato que tenga operación y mantenimiento del sistema de detección electrónica de infracciones de tránsito para elementos fijos o	Mínimo 2contratos ejecutados o en ejecución m de SEM o operación, concesión o apoyo organismo de tránsito, con 100% inversión de la convocatoria. Cada uno plazo de vigencia mínimo de 5 años	Mínimo 2 contratos de la general donde forme parte de una SEM de tránsito y participación no inferior al 25%; y 1 contrato relacionado con actividades de ordenamiento, administración y apoyo a organismo de tránsito registrado en el RUP, en mínimo dos códigos 801015, 801016, 931515	Mínimo una certificación: software de su propiedad para OT de diseño , implementación, operación de sistemas de detección y fiscalización electrónica infracciones de tránsito, modernización e implementación de herramientas tecnológicas para gestión de cartera Alumbrado publico

	móviles con min 2 dispositivos.			
Factores ponderables	1. Desempeño financiero y capacidad económica del proponente 2. Plan técnico comercial 3. Apoyo a la industria nacional	1. Contratos adicionales 2. No de carpetas 3. Apoyo a la industria nacional 4. Personal adicional requerido		1.Software propio 2.Número de fotocomparendo de tránsito 3. Cartera manejada 4. Apoyo a la industria nacional
Indicadores financieros				
Liquidez	5	2	10	2,29
Endeudamiento	40%	45%	35%	57%
Cobertura intereses	10	3	8,0	2,26
ROE	0,01	10%		0,04
ROA	0,01	0,06		0,02
Otros			Capital de trabajo 1 vez capital social/ Patrimonio 1 vez el capital social	Capital de trabajo 2 veces inversión / Patrimonio 2 veces inversión/ Cupo de crédito 100% inversión

Criterios para la selección de antecedentes comparables

Para asegurar la pertinencia del ejercicio comparativo, los antecedentes deberán valorarse atendiendo, entre otros, a los siguientes criterios:

Criterio de comparación	Aspecto a verificar	Utilidad para el proceso de Hatonuevo
Naturaleza del modelo	Constitución o participación en SEM con socio privado	Permite comparar mecanismos de vinculación del socio estratégico
Alcance del objeto	Multipropósito o sectorial	Determina el grado de comparabilidad material
Participación privada	Aporte de capital, inversión o capacidad empresarial	Permite analizar el rol económico del socio
Experiencia	Tipo y alcance de experiencia exigida	Sirve de referencia para evaluar proporcionalidad
Capacidad financiera	Liquidez, endeudamiento, cobertura, patrimonio, capital de trabajo u otros	Permite contrastar condiciones financieras
Capacidad técnica y tecnológica	Conocimientos, infraestructura, sistemas o capacidades especializadas	Permite identificar capacidades asociadas al objeto
Estructuración de proyectos	Capacidad para formular, financiar, implementar u operar proyectos	Especialmente relevante para una SEM multipropósito
Horizonte del modelo	Duración de la sociedad, proyecto o esquema	Permite analizar estructuras empresariales de largo plazo
Diversificación	Número y naturaleza de líneas de actividad	Permite diferenciar SEM sectoriales de modelos multipropósito
Mecanismos de financiación	Recursos propios, inversión, crédito u otras fuentes	Permite comparar la estructura económica de los modelos

A partir de estos criterios, los antecedentes que presenten mayor correspondencia funcional con el objeto de Turbana deberán recibir mayor peso dentro del análisis, mientras que los procesos pertenecientes a sectores específicos deberán utilizarse únicamente respecto de

6.3 NECESIDADES, BRECHAS Y DEMANDA POTENCIAL

El análisis territorial, económico e institucional del Municipio de Turbana – Bolivar permite identificar un conjunto de necesidades y oportunidades de desarrollo que pueden constituir una fuente potencial de demanda para proyectos relacionados con tecnología, infraestructura, sostenibilidad, modernización institucional, desarrollo productivo y fortalecimiento de las capacidades territoriales.

Estas necesidades no deben interpretarse automáticamente como una demanda comercial efectiva ni como proyectos cuya ejecución se encuentre garantizada. Para efectos del presente estudio, representan ámbitos de intervención en los cuales pueden identificarse brechas, requerimientos u oportunidades susceptibles de ser analizados, priorizados y posteriormente transformados en proyectos estructurados, siempre que se determine su viabilidad técnica, jurídica, institucional, ambiental, operativa y financiera.

La existencia de estas necesidades adquiere particular relevancia frente al carácter multipropósito de la Sociedad de Economía Mixta proyectada, debido a que la futura sociedad no estará orientada a atender exclusivamente una actividad sectorial, sino a contar con capacidad empresarial para participar en la identificación, estructuración, gestión, desarrollo, implementación u operación de diferentes iniciativas comprendidas dentro de su objeto social.

Desde esta perspectiva, las necesidades y oportunidades territoriales pueden agruparse principalmente en los siguientes ámbitos:

- **Modernización institucional y transformación digital**, relacionada con la incorporación progresiva de herramientas tecnológicas, sistemas de información, automatización, interoperabilidad, gestión de datos y soluciones que contribuyan al fortalecimiento de la administración municipal y a una prestación más eficiente de sus servicios.
- **Infraestructura y equipamiento territorial**, asociada con la necesidad de estructurar y desarrollar proyectos que contribuyan al mejoramiento de las

condiciones físicas, funcionales y operativas del municipio, de acuerdo con las prioridades establecidas en sus instrumentos de planeación.

- **Conectividad e infraestructura tecnológica**, vinculada con la disponibilidad de capacidades digitales que permitan soportar procesos de modernización institucional, prestación de servicios, gestión de información y desarrollo de soluciones propias de un territorio inteligente.
- **Sostenibilidad y gestión ambiental**, relacionada con la formulación de iniciativas dirigidas al aprovechamiento eficiente de los recursos, eficiencia energética, protección ambiental, adaptación territorial y desarrollo de soluciones sostenibles compatibles con las características del municipio.
- **Desarrollo económico y diversificación productiva**, orientada a la identificación y estructuración de iniciativas que aprovechen las potencialidades económicas del territorio, fortalezcan actividades productivas y contribuyan a ampliar progresivamente las oportunidades de generación de valor.
- **Desarrollo rural y fortalecimiento productivo**, relacionado con la estructuración de iniciativas tecnológicas, logísticas, productivas o de transformación que puedan contribuir al aprovechamiento de las capacidades rurales y agroindustriales del territorio.
- **Estructuración y gestión de proyectos**, asociada con la necesidad de transformar necesidades y oportunidades territoriales en iniciativas suficientemente desarrolladas desde sus componentes técnicos, jurídicos, financieros, ambientales y operativos, facilitando la identificación y gestión de fuentes de financiación y mecanismos adecuados para su ejecución.

La presencia simultánea de necesidades pertenecientes a diferentes sectores constituye precisamente uno de los elementos que permite caracterizar la demanda potencial como diversificada y multisectorial. En este escenario, el reto no consiste únicamente en identificar necesidades, sino en desarrollar la capacidad para convertir aquellas que resulten prioritarias en proyectos suficientemente estructurados y sostenibles.

En consecuencia, para efectos del presente análisis resulta necesario diferenciar entre necesidad territorial, demanda potencial y demanda efectiva. La necesidad territorial surge de una brecha, requerimiento u oportunidad identificada dentro del municipio; la demanda potencial se configura cuando dicha necesidad presenta condiciones que permiten considerar la estructuración de una solución o proyecto; y la demanda efectiva se materializa cuando la iniciativa cuenta con un alcance suficientemente definido, viabilidad para su desarrollo y una fuente o mecanismo de financiación que permita avanzar hacia su implementación.

Esta diferenciación resulta especialmente importante desde la perspectiva financiera de la futura Sociedad de Economía Mixta. Las necesidades identificadas dentro del territorio no deben incorporarse automáticamente como ingresos proyectados de la sociedad, dado que la existencia de una necesidad pública no garantiza la celebración de un contrato, la disponibilidad de recursos ni la ejecución de un proyecto determinado.

Por consiguiente, la sostenibilidad empresarial de la SEM deberá fundamentarse en la capacidad efectiva para identificar oportunidades, estructurar proyectos viables, gestionar fuentes de financiación, desarrollar líneas de negocio compatibles con su objeto social y generar ingresos derivados de actividades efectivamente ejecutadas, evitando soportar sus proyecciones exclusivamente en expectativas de contratación futura.

Desde el punto de vista institucional, la constitución de la Sociedad de Economía Mixta tampoco supone trasladar automáticamente a esta las competencias, funciones o responsabilidades que legalmente corresponden al Municipio. La sociedad constituirá un

instrumento empresarial mediante el cual podrán desarrollarse actividades y proyectos dentro del marco de su objeto social y del régimen jurídico aplicable a cada iniciativa, conservándose en cabeza de las autoridades competentes aquellas funciones que por su naturaleza sean indelegables o se encuentren sometidas a reglas especiales.

En este contexto, la brecha que resulta relevante para el presente análisis no corresponde exclusivamente a la inexistencia o insuficiencia de determinados bienes o servicios, sino también a la diferencia que puede existir entre las necesidades y oportunidades de desarrollo identificadas en el territorio y la capacidad disponible para estructurarlas, financiarlas, implementarlas y operarlas de manera sostenible.

La futura SEM podrá contribuir a reducir dicha brecha mediante la articulación de las capacidades institucionales del Municipio con el capital, experiencia, conocimiento, tecnología, capacidad empresarial y demás recursos aportados o gestionados por el socio estratégico y por los diferentes actores que puedan participar en los proyectos que posteriormente desarrolle la sociedad.

En consecuencia, el análisis permite identificar la existencia de una base de demanda potencial asociada con las necesidades y oportunidades de transformación territorial de Turbana, cuya conversión en demanda efectiva dependerá de la priorización de las iniciativas, su correspondencia con los instrumentos de planeación, la realización de los estudios requeridos, la disponibilidad o gestión de recursos y la demostración de su viabilidad particular.

6.4 CIERRE DEL ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En conclusión, el análisis desarrollado permite establecer que el Municipio de Turbana–Bolívar presenta un conjunto de necesidades, brechas y oportunidades de desarrollo de naturaleza territorial, institucional, tecnológica, económica, ambiental y de infraestructura que configuran una base objetiva y diversificada de demanda potencial para la estructuración y desarrollo de proyectos orientados a su transformación hacia un municipio inteligente y sostenible.

Las características territoriales y económicas del municipio, conjuntamente con las necesidades identificadas en sus instrumentos de planeación y en el estudio de viabilidad de la futura Sociedad de Economía Mixta, evidencian que los requerimientos de desarrollo no se concentran en una única actividad. Por el contrario, comprenden diferentes ámbitos susceptibles de intervención, entre ellos la transformación digital, modernización institucional, infraestructura y equipamiento territorial, conectividad, sostenibilidad, gestión ambiental, desarrollo económico y productivo, fortalecimiento rural y estructuración y gestión de proyectos.

Esta configuración guarda correspondencia con el carácter multipropósito de la sociedad proyectada, en la medida en que permite identificar diferentes líneas potenciales de actividad y evita estructurar el modelo empresarial alrededor de un único proyecto, servicio o fuente de ingresos. La diversificación constituye, por tanto, una posibilidad derivada del modelo, cuya materialización dependerá de la capacidad efectiva de la sociedad para convertir necesidades y oportunidades en proyectos técnica, jurídica, institucional, ambiental, operativa y financieramente viables.

El análisis permite igualmente establecer que la demanda potencial no debe confundirse con demanda efectiva ni con ingresos garantizados para la futura SEM. La existencia de necesidades territoriales constituye el punto de partida para la identificación de oportunidades, pero cada iniciativa deberá avanzar por las etapas de priorización, formulación, estructuración, evaluación y financiación que correspondan antes de convertirse en un proyecto susceptible de ejecución.

En este contexto, la vinculación de un socio estratégico privado busca incorporar a la futura sociedad capacidades complementarias a las del Municipio, particularmente en

materia empresarial, técnica, tecnológica, financiera, operativa y de estructuración y gestión de proyectos. Esta articulación permitirá dotar a la SEM de capacidades para analizar oportunidades, desarrollar iniciativas, gestionar recursos y participar en proyectos comprendidos dentro de su objeto social, sin que ello implique sustituir las competencias legales de la entidad territorial ni otorgar a la sociedad derechos automáticos o exclusivos sobre la ejecución de proyectos municipales.

Desde la perspectiva económica y financiera, la sostenibilidad de la sociedad dependerá de su capacidad para desarrollar progresivamente un portafolio de proyectos viables, generar ingresos derivados de actividades efectivamente ejecutadas, administrar adecuadamente sus costos y riesgos y gestionar las fuentes de financiación requeridas para cada iniciativa. Por esta razón, las proyecciones financieras de la SEM deberán sustentarse en supuestos verificables y diferenciar claramente entre oportunidades potenciales e ingresos efectivamente estructurados o razonablemente proyectables.

De igual manera, el análisis comparado permite utilizar experiencias de otras entidades territoriales como referentes para examinar mecanismos de participación público-privada, estructuras societarias, capacidades requeridas a los socios estratégicos y alternativas de financiación y desarrollo empresarial. No obstante, tales antecedentes deben valorarse atendiendo a su grado de comparabilidad con el modelo multipropósito proyectado para Turbana y no mediante la reproducción automática de requisitos correspondientes a mercados o actividades sectoriales diferentes.

En consecuencia, el análisis de la demanda permite establecer que existe una justificación territorial e institucional para estructurar un instrumento empresarial con capacidad multipropósito, orientado a contribuir a la transformación inteligente y sostenible del municipio mediante la articulación de capacidades públicas y privadas.

La constitución de la Sociedad de Economía Mixta se plantea, en este sentido, como un mecanismo para fortalecer la capacidad de estructuración y desarrollo de iniciativas, incorporar conocimiento y capacidad empresarial privada y facilitar la implementación progresiva de proyectos que respondan a necesidades y oportunidades previamente identificadas. Su efectividad y sostenibilidad dependerán, en todo caso, de la adecuada estructuración de cada proyecto, de la disponibilidad o gestión de recursos, del cumplimiento del marco jurídico aplicable y de la capacidad empresarial y financiera de la propia sociedad.

Por lo anterior, el análisis efectuado permite concluir que la estructuración del proceso de selección del socio estratégico encuentra sustento en las necesidades y oportunidades identificadas en el territorio y en la conveniencia de contar con capacidades empresariales complementarias para su estructuración y eventual desarrollo. A partir de esta base, corresponde que las condiciones de la convocatoria mantengan una relación objetiva y proporcional con el rol que asumirá el socio estratégico, con la dimensión económica de su participación y con las condiciones verificadas en el mercado.

7. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL SECTOR

7.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE RIESGOS

En cumplimiento del deber de planeación y de las disposiciones aplicables en materia de identificación, análisis y tratamiento de riesgos, el Municipio de Turbana – Bolívar realiza la evaluación de los eventos que podrían afectar la adecuada estructuración y desarrollo del proceso de selección del socio estratégico privado, así como la constitución, puesta en funcionamiento y desarrollo inicial de la Sociedad de Economía Mixta proyectada.

La identificación de riesgos adquiere especial relevancia en el presente proceso debido a su naturaleza societaria y empresarial. A diferencia de un proceso destinado exclusivamente a la adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de una obra determinada, la convocatoria tiene como finalidad seleccionar un socio estratégico

privado que participará conjuntamente con el Municipio en la constitución de una sociedad con vocación de permanencia y carácter multipropósito.

En consecuencia, el análisis debe considerar riesgos asociados tanto al proceso de selección del socio estratégico como a la constitución, puesta en funcionamiento, organización y desarrollo empresarial de la futura sociedad, teniendo en cuenta las responsabilidades que correspondan al Municipio, al socio estratégico y posteriormente a la propia SEM.

Para efectos del presente estudio, la identificación y análisis de riesgos se fundamenta principalmente en:

- La naturaleza jurídica, societaria y empresarial del proceso.
- Las características del modelo de Sociedad de Economía Mixta proyectado.
- La participación accionaria y los aportes previstos para los sectores público y privado.
- Las capacidades técnicas, tecnológicas, financieras, operativas, organizacionales y empresariales requeridas al socio estratégico.
- Las condiciones de oferta y demanda identificadas en el análisis del sector.
- La naturaleza multipropósito y el horizonte de operación de la futura sociedad.
- Los riesgos asociados con la constitución, puesta en funcionamiento y consolidación empresarial de la SEM.
- La necesidad de estructurar progresivamente proyectos técnica, jurídica, institucional, ambiental, operativa y financieramente viables.
- Los antecedentes y experiencias comparables que resulten pertinentes para la naturaleza del modelo analizado.

En este contexto, los riesgos identificados no se limitan a aquellos que puedan presentarse durante la convocatoria y selección del socio estratégico. El análisis comprende igualmente eventos relacionados con la constitución de la sociedad, la realización de los aportes, su organización administrativa y financiera, la estructuración y maduración de proyectos, la disponibilidad de recursos, la evolución de las condiciones económicas y de mercado, la incorporación y obsolescencia tecnológica, el cumplimiento regulatorio y la sostenibilidad empresarial y financiera de la SEM.

No obstante, debe distinguirse entre los riesgos propios del proceso y del modelo societario y aquellos que correspondan específicamente a los proyectos que la SEM pueda desarrollar durante su existencia. Debido al carácter multipropósito de la sociedad, no resulta técnicamente adecuado identificar y asignar anticipadamente la totalidad de los riesgos particulares de proyectos que aún no han sido definidos o estructurados.

Cada proyecto futuro podrá presentar riesgos específicos de naturaleza técnica, constructiva, tecnológica, ambiental, comercial, financiera, predial, regulatoria, operativa o de otra índole, los cuales deberán ser identificados, valorados, asignados y tratados durante su respectiva estructuración, de acuerdo con sus características y con el régimen jurídico y contractual que resulte aplicable.

Por consiguiente, el presente capítulo se concentra en los riesgos que razonablemente pueden identificarse durante la etapa actual de planeación y que guardan relación directa con la selección del socio estratégico, la constitución y puesta en funcionamiento de la SEM y su capacidad para desarrollar sostenibleme nte su objeto empresarial.

La gestión de estos riesgos deberá orientarse a establecer medidas preventivas y de tratamiento que reduzcan la probabilidad de ocurrencia o el impacto de aquellos eventos que puedan afectar la adecuada selección del socio estratégico, la constitución de la sociedad, el cumplimiento de los aportes y obligaciones asumidas, su estabilidad financiera y organizacional y el desarrollo progresivo de sus líneas de actividad.

En consecuencia, el análisis de riesgos constituye un componente transversal de la estructuración del proceso y deberá guardar correspondencia con las obligaciones efectivamente asignadas a cada participante, evitando trasladar al socio estratégico riesgos que no se encuentren bajo su capacidad razonable de administración o que correspondan exclusivamente al Municipio, a la futura sociedad o a terceros.

7.2 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

De acuerdo con la naturaleza del proceso, las características del modelo de Sociedad de Economía Mixta proyectado y las condiciones identificadas en el análisis del sector, se reconocen eventos que pueden afectar la selección del socio estratégico, la constitución y puesta en funcionamiento de la sociedad, el cumplimiento de los aportes, su desarrollo empresarial y la estructuración progresiva de los proyectos comprendidos dentro de su objeto social.

La identificación se realiza considerando que la futura SEM tendrá carácter multipropósito y, por tanto, estará expuesta a riesgos de diferente naturaleza según las líneas de actividad y proyectos que desarrolle. En esta etapa se identifican los riesgos generales y previsibles asociados al modelo empresarial, sin sustituir los análisis específicos que deberán efectuarse para cada proyecto futuro.

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA
Selección	Insuficiente participación de potenciales interesados en la convocatoria	Requisitos restrictivos, condiciones económicas poco atractivas o limitada concurrencia del mercado
Selección	Selección de un socio que posteriormente no pueda cumplir las obligaciones asumidas	Insuficiente verificación de capacidad jurídica, financiera, técnica, organizacional o empresarial
Societario	Incumplimiento o retraso en la realización de los aportes comprometidos	Falta de disponibilidad de recursos, dificultades financieras o incumplimiento del accionista
Societario	Conflictos entre los accionistas respecto de decisiones estratégicas	Diferencias en intereses, gobierno corporativo insuficiente o reglas societarias poco claras
Financiero	Insuficiencia de capital de trabajo para atender las necesidades iniciales de funcionamiento	Mayores costos, menores ingresos iniciales o deficiente planeación financiera
Financiero	Desviaciones entre los ingresos proyectados y los efectivamente generados	Retrasos en proyectos, menor demanda efectiva, cambios de mercado o supuestos financieros no materializados
Financiación	Dificultad para obtener recursos destinados al desarrollo de proyectos	Condiciones del mercado financiero, riesgo de los proyectos o insuficiente estructuración financiera
Comercial	Insuficiente generación o diversificación de líneas de negocio	Baja capacidad comercial, dependencia de pocos proyectos o ausencia de oportunidades suficientemente estructuradas
Estructuración de proyectos	Desarrollo de proyectos que no alcancen condiciones adecuadas de viabilidad	Estudios insuficientes, estimaciones inadecuadas de costos o ingresos, deficiente análisis técnico, jurídico o financiero
Operacional	Insuficiente capacidad para administrar simultáneamente diferentes proyectos o líneas de actividad	Debilidad organizacional, ausencia de procedimientos, talento humano insuficiente o deficiente coordinación

La identificación anterior evidencia que el perfil de riesgo de la futura Sociedad de Economía Mixta es necesariamente **multidimensional**, debido a que su funcionamiento combina elementos societarios, empresariales, financieros, tecnológicos, operativos, jurídicos y comerciales.

Dentro de este conjunto adquieren particular relevancia los riesgos relacionados con la **capitalización inicial, generación efectiva de ingresos, disponibilidad de capital de trabajo, estructuración de proyectos y acceso a fuentes de financiación**, toda vez que la sostenibilidad de la sociedad no dependerá exclusivamente de su constitución formal, sino de su capacidad para transformar progresivamente oportunidades y necesidades territoriales en proyectos viables y generadores de actividad económica.

En este sentido, la existencia de necesidades territoriales identificadas en el análisis de demanda no elimina el riesgo comercial. Una necesidad pública o territorial no constituye automáticamente un ingreso para la sociedad; su transformación en una oportunidad empresarial dependerá de la estructuración del proyecto, la existencia de una fuente de financiación, el cumplimiento de las condiciones jurídicas correspondientes y la capacidad de la SEM para participar legítimamente en su desarrollo.

De igual manera, la naturaleza multipropósito genera un riesgo particular de dispersión empresarial, entendido como la posibilidad de que la sociedad pretenda desarrollar simultáneamente un número excesivo de líneas de actividad sin contar con la estructura técnica, administrativa, financiera y operativa requerida. Por esta razón, el desarrollo del objeto social deberá acompañarse de mecanismos de priorización y evaluación previa de proyectos que permitan concentrar los recursos de la sociedad en iniciativas suficientemente estructuradas.

La identificación de los riesgos tampoco implica que todos deban ser trasladados al socio estratégico privado. Su asignación deberá atender a la capacidad real de cada parte para prevenirlos, administrarlos, controlarlos o mitigar sus efectos. Algunos corresponderán al Municipio, otros al socio estratégico y otros serán propios de la futura Sociedad de Economía Mixta una vez constituida.

Finalmente, los riesgos específicos derivados de obras, infraestructura, tecnología, operación, financiación, aspectos ambientales o cualquier otra actividad correspondiente a proyectos futuros deberán ser objeto de análisis particular durante la estructuración de cada iniciativa. En consecuencia, la presente matriz constituye la identificación general de riesgos previsibles del modelo y no reemplaza las matrices de riesgos que deban elaborarse posteriormente para cada proyecto desarrollado por la SEM.

7.3 ANÁLISIS Y ASIGNACIÓN DE RIESGOS

Uno de los elementos más relevantes del presente proceso es la adecuada asignación de riesgos, en concordancia con el principio de eficiencia y la mejor distribución de cargas entre las partes.

En este sentido, el modelo de Sociedad de Economía Mixta permite trasladar al socio estratégico aquellos riesgos que, por su naturaleza, pueden ser gestionados de manera más eficiente por el sector privado.

RIESGO	ASIGNACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Riesgo financiero	Socio estratégico	El modelo se basa en inversión privada
Riesgo operativo	Socio estratégico	Es quien ejecuta la operación
Riesgo tecnológico	Socio estratégico	Debe garantizar plataforma e integración
Riesgo de recaudo	Compartido	Depende de operación + comportamiento ciudadano

Riesgo jurídico	Compartido	Actos administrativos son del municipio
Riesgo regulatorio	Municipio	Cambios normativos son externos
Riesgo social	Compartido	Requiere gestión institucional y operativa

7.4 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO FRENTE A LOS RIESGOS

El análisis de riesgos evidencia que un modelo tradicional de contratación trasladaría la mayoría de los riesgos al municipio, lo cual resulta inconveniente dada su limitada capacidad financiera, técnica y operativa.

Por el contrario, el esquema de Sociedad de Economía Mixta permite:

- Transferir riesgos financieros al socio estratégico
- Delegar la operación en actores especializados
- Garantizar sostenibilidad mediante recaudo
- Reducir la exposición fiscal del municipio

En consecuencia, el modelo adoptado no solo responde a una necesidad operativa, sino que constituye un mecanismo eficiente de gestión del riesgo.

7.5 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE RIESGOS

Del análisis realizado se concluye que:

1. El proyecto presenta riesgos identificables, previsibles y gestionables.
2. La mayoría de los riesgos críticos (financieros, tecnológicos y operativos) pueden ser asumidos de manera más eficiente por el socio estratégico.
3. El modelo de Sociedad de Economía Mixta permite una adecuada distribución de riesgos, alineada con las capacidades de cada parte.
4. La estructuración del proceso contribuye a mitigar riesgos asociados a la sostenibilidad financiera, la operación del servicio y el cumplimiento normativo.

En consecuencia, el análisis de riesgos refuerza la viabilidad del modelo propuesto y evidencia que la estructuración del proceso no solo responde a una necesidad del servicio, sino que constituye una decisión técnica orientada a garantizar la sostenibilidad, eficiencia y adecuada gestión del servicio público en el Municipio de Turbana.

8. CONCLUSIONES GENERALES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR

El análisis integral del sector desarrollado por el Municipio de Turbana – Bolivar permite establecer que el proceso orientado a la selección de un socio estratégico privado para la constitución de una Sociedad de Economía Mixta del tipo de las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.), que apoye al Municipio de Turbana en la transformación hacia un municipio inteligente y sostenible, cuenta con elementos técnicos, económicos, financieros, institucionales, jurídicos y de mercado que permiten sustentar su estructuración dentro de la etapa de planeación.

La naturaleza particular del proceso determinó la necesidad de abordar el análisis desde una perspectiva diferente a la aplicable a la adquisición de un bien, la prestación de un servicio específico o la ejecución de una obra determinada. En este caso, la finalidad consiste en seleccionar un socio estratégico que participará conjuntamente con el Municipio en la constitución, puesta en funcionamiento, consolidación y desarrollo de

una sociedad con vocación empresarial, horizonte de largo plazo y carácter multipropósito.

Desde la perspectiva del sector y mercado relevante, se determinó que el objeto no se encuentra circunscrito a una única actividad económica. La futura Sociedad de Economía Mixta podrá desarrollar, dentro de los límites de su objeto social, actividades relacionadas con innovación, tecnología, transformación digital, infraestructura, sostenibilidad, desarrollo territorial, modernización institucional, servicios especializados, estructuración y gestión de proyectos y demás actividades conexas o complementarias.

Esta característica permite definir el mercado relevante como un mercado multisectorial de capacidades empresariales integradas, dentro del cual pueden concurrir organizaciones pertenecientes a diferentes segmentos económicos que cuenten con capacidades técnicas, tecnológicas, financieras, operativas, administrativas y empresariales compatibles con el rol que deberá asumir el socio estratégico.

En consecuencia, no resulta adecuado restringir el mercado exclusivamente a empresas pertenecientes a una única actividad o especialidad. La amplitud funcional de la futura sociedad requiere considerar la complementariedad existente entre empresas tecnológicas, firmas de ingeniería y consultoría, estructuradores y gestores de proyectos, empresas de infraestructura, prestadores de servicios especializados, organizaciones con capacidades de sostenibilidad y desarrollo territorial y demás agentes económicos que puedan contribuir al desarrollo empresarial de la SEM.

Desde la perspectiva de la oferta, el análisis permite identificar un mercado compuesto por agentes con distintos grados de especialización y capacidades potencialmente complementarias. Esta estructura resulta consistente con la naturaleza multipropósito de la sociedad, en la medida en que las capacidades necesarias para desarrollar sus diferentes líneas de actividad no tienen que encontrarse concentradas en un único actor económico.

Por esta razón, la capacidad del socio estratégico no debe evaluarse bajo el supuesto de que este deba ejecutar directamente la totalidad de las actividades que eventualmente desarrolle la SEM. El elemento central consiste en verificar que cuente con experiencia empresarial y con capacidades financieras, patrimoniales, técnicas, tecnológicas, organizacionales y operativas suficientes para participar en la constitución y desarrollo de la sociedad y para contribuir a la estructuración y gestión de sus diferentes líneas de actividad.

El análisis financiero permite igualmente establecer que la evaluación de los potenciales participantes debe considerar de manera conjunta diferentes dimensiones de su estructura económica. Los indicadores de liquidez, endeudamiento y cobertura de intereses, complementados con las condiciones de capital de trabajo y patrimonio, permiten examinar aspectos diferenciados relacionados con solvencia de corto plazo, nivel de apalancamiento, capacidad para atender gastos financieros, disponibilidad de recursos corrientes y respaldo patrimonial.

No obstante, la determinación de los niveles específicos exigidos para estos indicadores debe guardar correspondencia con la dimensión económica del proceso, las obligaciones efectivamente asumidas por el socio estratégico y las condiciones observadas en el mercado. En particular, aquellos parámetros que se aparten significativamente del comportamiento de la muestra empresarial requieren una justificación reforzada y una verificación de su incidencia sobre la pluralidad efectiva de potenciales participantes.

Desde la perspectiva de la demanda, el análisis territorial, institucional y económico permitió identificar en Turbana un conjunto diversificado de necesidades, brechas y oportunidades relacionadas con transformación digital, modernización institucional, infraestructura y equipamiento territorial, conectividad, sostenibilidad, gestión

ambiental, desarrollo económico y productivo, fortalecimiento rural y estructuración y gestión de proyectos.

Estas condiciones permiten establecer la existencia de una base objetiva de demanda potencial compatible con el carácter multipropósito de la sociedad proyectada. Sin embargo, la existencia de necesidades territoriales no debe confundirse con la existencia automática de proyectos, contratos o ingresos garantizados para la futura SEM.

En este sentido, el análisis diferenció entre necesidad territorial, demanda potencial y demanda efectiva. La primera corresponde a los requerimientos, brechas u oportunidades identificadas en el territorio; la segunda surge cuando dichas necesidades presentan condiciones susceptibles de ser transformadas en iniciativas o proyectos; y la demanda efectiva se materializa cuando existe una definición suficiente de alcance, viabilidad y mecanismos o fuentes de financiación que permitan avanzar hacia su implementación.

Esta diferenciación resulta fundamental para la sostenibilidad financiera del modelo, debido a que las proyecciones de la futura sociedad no deberán fundamentarse exclusivamente en expectativas de contratación o en la simple existencia de necesidades públicas. La sostenibilidad de la SEM dependerá de su capacidad para identificar oportunidades, estructurar proyectos viables, gestionar recursos, desarrollar líneas de negocio compatibles con su objeto social y generar ingresos derivados de actividades efectivamente desarrolladas.

Desde el punto de vista societario y financiero, el modelo proyectado contempla la articulación de capacidades públicas y privadas mediante una participación mayoritaria del Municipio y la vinculación de un socio estratégico privado. La estructura de capital constituye la base patrimonial inicial de la sociedad, pero no representa la financiación anticipada de la totalidad de los proyectos que puedan desarrollarse durante su existencia.

Por consiguiente, las inversiones requeridas para proyectos futuros deberán analizarse individualmente y podrán involucrar, según corresponda, recursos propios de la sociedad, reinversión de resultados, financiación, aportes, alianzas, participación de terceros u otros mecanismos jurídicos y financieros procedentes. Esta característica permite separar adecuadamente la capitalización inicial de la SEM de las necesidades particulares de inversión de cada proyecto.

El análisis comparado evidencia, asimismo, la existencia de antecedentes de entidades públicas que han acudido a esquemas de participación pública y privada y a la constitución de Sociedades de Economía Mixta para desarrollar proyectos y actividades de interés territorial. No obstante, debido al carácter multipropósito del modelo proyectado para Turbana, dichos antecedentes deben utilizarse como referentes y no como parámetros de reproducción automática de requisitos correspondientes a sectores especializados.

En consecuencia, los antecedentes comparables resultan útiles para analizar aspectos como la vinculación del socio estratégico, los aportes de capital, la capacidad empresarial y financiera, la experiencia, los mecanismos de inversión, la duración de los esquemas y la distribución de responsabilidades, siempre considerando las diferencias existentes entre cada proceso y las características particulares del modelo proyectado por el Municipio.

Desde la perspectiva de los riesgos, el análisis permitió establecer que la futura Sociedad de Economía Mixta estará expuesta a eventos de naturaleza societaria, financiera, comercial, operacional, tecnológica, jurídica, regulatoria, ambiental, social, macroeconómica y de estructuración y financiación de proyectos.

Particular relevancia presentan los riesgos relacionados con la realización de los aportes, disponibilidad de capital de trabajo, generación efectiva de ingresos, diversificación de líneas de negocio, estructuración adecuada de proyectos, acceso a fuentes de financiación, obsolescencia tecnológica, capacidad organizacional y sostenibilidad empresarial. Estos riesgos deberán ser administrados mediante mecanismos de planeación, seguimiento, gobierno corporativo, evaluación previa de proyectos y gestión financiera.

La naturaleza multipropósito de la sociedad exige igualmente evitar la dispersión empresarial, entendida como el desarrollo simultáneo de múltiples líneas de actividad sin contar con capacidades técnicas, administrativas, financieras y operativas suficientes. Por esta razón, la diversificación deberá desarrollarse progresivamente, priorizando iniciativas que cuenten con condiciones adecuadas de estructuración y viabilidad.

De igual manera, los riesgos específicos correspondientes a cada proyecto futuro no pueden ser determinados integralmente durante la presente etapa. Cada iniciativa deberá contar con su propio análisis técnico, jurídico, financiero, ambiental, comercial, tecnológico y operativo, incluyendo la identificación, valoración, asignación y tratamiento de los riesgos particulares que correspondan.

En relación con la selección del socio estratégico, el análisis del sector evidencia la necesidad de que los requisitos habilitantes y criterios de evaluación mantengan una relación directa con las responsabilidades que asumirá el participante seleccionado. Las exigencias deben permitir verificar su idoneidad jurídica, empresarial, técnica, tecnológica, financiera, patrimonial, organizacional y operativa, pero sin trasladarle anticipadamente requisitos correspondientes a la totalidad de las actividades que eventualmente pueda desarrollar la SEM durante su existencia.

La proporcionalidad de estos requisitos deberá evaluarse considerando conjuntamente la naturaleza societaria del proceso, la participación económica del socio privado, las obligaciones asumidas, las condiciones existentes en el mercado y su incidencia sobre la pluralidad de potenciales participantes. En consecuencia, la utilización de requisitos provenientes de otros procesos solamente resulta procedente cuando exista correspondencia material con las características del presente modelo.

En términos generales, el análisis de la oferta y la demanda permite establecer una correspondencia entre, por una parte, la existencia de capacidades empresariales disponibles en el mercado y, por otra, la presencia de necesidades y oportunidades territoriales susceptibles de estructuración y desarrollo. La futura SEM se plantea precisamente como un instrumento empresarial para articular ambas dimensiones mediante la participación conjunta del Municipio y del socio estratégico privado.

La constitución de la sociedad no representa, por sí misma, una garantía de ejecución de proyectos, generación de ingresos o rentabilidad. Su sostenibilidad dependerá de la calidad de su gobierno corporativo, de la capacidad empresarial y financiera de sus accionistas, de la adecuada administración de sus recursos, de la estructuración rigurosa de sus proyectos y de la capacidad para desarrollar progresivamente actividades generadoras de ingresos dentro del marco de su objeto social.

En consecuencia, el análisis integral efectuado permite concluir que existen elementos objetivos de mercado, capacidades empresariales, necesidades territoriales y oportunidades de desarrollo que sustentan la estructuración del proceso de selección del socio estratégico privado para la constitución de la Sociedad de Economía Mixta proyectada por el Municipio de Turbana–Bolivar.

La viabilidad y sostenibilidad posterior del modelo dependerán de que la sociedad mantenga una adecuada disciplina empresarial y financiera, desarrolle proyectos previamente evaluados y estructurados, administre los riesgos inherentes a sus

actividades y preserve una correspondencia permanente entre sus decisiones de inversión, las necesidades del territorio, las condiciones del mercado y las fuentes efectivamente disponibles para financiar su operación y crecimiento.

Finalmente, el presente análisis constituye un elemento de soporte para la estructuración de la Convocatoria Pública Especial y para la definición de las condiciones de participación y selección del socio estratégico, procurando que estas respondan a criterios objetivos, razonables y proporcionales a la naturaleza, alcance y dimensión económica del modelo empresarial proyectado.