

## CAPÍTULO 2

### ESTUDIO COMPETITIVO Y PROSPECTIVO 2030 A LAS MIPYME SECTOR HORTICULTOR, SABANA CENTRO DE CUNDINAMARCA, ANTE LOS RETOS DEL FUTURO CON LA SEGURIDAD ALIMENTARIA BOGOTÁ, REGIÓN

*Competitive and Prospective Study 2030 to the Mipyme horticulture Sector - Savannah center of Cundinamarca, before the Challenges of the Future with the Food Security Bogotá - Region*

Pedro Gómez Sabogal<sup>4</sup>

#### RESUMEN

Este capítulo tiene como propósito socializar los avances de la investigación denominada “Estudio competitivo y prospectivo 2030 de las mipyme sector horticultor, Sabana Centro de Cundinamarca ante los retos del futuro con la seguridad alimentaria Bogotá, región”. Se realiza un estudio de competitividad de las mipyme sector horticultor de la Sabana centro con base en las herramientas de la prospectiva y se plantean estrategias para el cierre de brechas con base en las características generales que implica la integración sustentable de las mipyme como agentes proveedores de alimentos para la capital. Por esta razón, la integración regional de los municipios de la Sabana centro y Bogotá se proyecta como estrategia de consolidación del sector agricultor para atender la demanda alimentaria a futuro de la ciudad capital con altos estándares de competitividad e inserción en los mercados globales, aprovechando el potencial económico y la articulación sistémica entre los factores productivos y diferentes actores del contexto que permitan garantizar al 2030 la seguridad alimentaria Bogotá-región. Aunque existe amplio distanciamiento entre el sueño de futuro y la situación actual con alta limitación en la integración en la dinámica de las organizaciones y la articulación del Estado-empresa-academia para incrementar con alta efectividad la competitividad acorde con los pilares, factores y variables planteados por el Foro Económico Mundial para este importante sector en

<sup>4</sup> Administración de Empresas, UNAD 2001, Maestrante en Pensamiento Estratégico y Prospectiva UNIEXTERNADO 2013, Maestrante en Educación énfasis AVA U. CUAUHTEMOCH-2017. Especialista en Gestión de Recursos Internacionales UNITADEO-2001, Tecnólogo en Gestión Comercial y de Negocios, UNAD. Experiencia en formación educativa integral y virtual motivando el emprendimiento y la competitividad empresarial sostenible; capacidad de investigación, inteligencia competitiva organizacional con base en las herramientas de la prospectiva, asesoría en desarrollo de trabajos de grado y de Investigación. Desarrollo del aprendizaje autónomo, manejo de las Tics, tutor virtual.

la economía. Por lo tanto, los avances del proyecto de investigación evidencian que la descripción y exploración cuantitativa y cualitativa con el apoyo con la caja de herramientas de la prospectiva de forma sistémica permite identificar la situación real interna y externa de las mipyme del sector horticultor como insumo fundamental para formular las diferentes acciones estratégicas y diseño de escenarios futuribles que promuevan la integración de los diferentes actores acorde con los ejes docencia, investigación, proyección social planteados en las normas vigentes.

En consecuencia, se presentan en esta investigación los avances alcanzados, logrando visualizar un sector horticultor que ha disminuido su participación en la siembra y cosecha, incluso la disminución en el aprovechamiento de las tierras efectivamente cultivables en cada uno de los once municipios de la región Sabana Centro, se realiza la caracterización del sector con base en la información suministrada por las UMATAS en cada municipio a la Secretaría Departamental de Agricultura y Desarrollo Rural, se plantean las estrategias para cerrar brechas y aportar a las mipyme del sector horticultor instrumentos administrativos desde planes, programas y proyectos que les permitan ser altamente competitivas, también se identifican los actores del poder, el saber, la comunidad, los gremios y la sociedad civil que se deben articular para ser partícipes en la solución de los problemas que generar su bajo nivel de competitividad.



**Palabras clave:** prospectiva, juego de actores, seguridad alimentaria, competitividad, escenarios futuribles.

## ABSTRACT

This article aims to socialize the advances of the research denominated Competitive and Prospective Study 2030 of the Mipyme Horticultural Sector - Sabana Center of Cundinamarca before the Challenges of the Future with the Food Security Bogota - Region. A competitiveness study is carried out by the SMEs in the horticultural sector of the Savannah Center and based on the tools of foresight and strategies are proposed for the closure of gaps based on the general characteristics that implies the sustainable integration of the mipyme as suppliers agents of food for the capital. For this reason, the regional integration of the municipalities of Sabana Centro and Bogotá is projected as a strategy to consolidate the farmer sector to meet the future

food demand of the capital city with high standards of competitiveness and insertion in global markets, taking advantage of the economic potential and the systemic articulation between productive factors and different actors in the context that will guarantee the 2030 Bogotá-Region Food Security. Although there is a wide gap between the dream of the future and the current situation with a high limitation in the integration in the dynamics of organizations and the articulation of the State-Company -Academy to increase with high effectiveness the competitiveness according to the pillars, factors and variables raised by the World Economic Forum for this important sector in the economy.

Therefore, the advances of the research project show that the quantitative and qualitative description and exploration with the support of the prospective toolbox in a systemic way allows to identify the real internal and external situation of the SMEs in the horticultural sector as a fundamental input to formulate the different strategic actions and design of futuribles scenarios that promote the integration of the different actors according to the axes Teaching, Research, Social Projection raised in the current norms. As a result, this research presents the advances achieved, showing a horticultural sector that has reduced its participation in planting and harvesting, including the decrease in the use of the land actually cultivable in each of the 11 municipalities of the region of Sabana Centro , the characterization of the sector is carried out based on the information provided by the UMATAS in each municipality to the Departmental Secretary of Agriculture and Rural Development, strategies are proposed to close gaps and to provide the mipyme of the horticultural sector with administrative tools from plans, programs and projects that allow them to be highly competitive, also identify the actors of power, knowledge, community, guilds and civil society that must be articulated to be participants in the solution of problems that generate their low level of competitiveness.



**Keywords: Prospective, Actors Game, Food Security, Competitiveness, Future Scenarios.**

## INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que representan las mipyme agrícolas en la economía colombiana, es de urgente necesidad conocer integralmente sus niveles de competitividad como parte del ecosistema agrícola de la región en la Sabana Centro de Cundinamarca e identificar las variables que les permitan ser altamente competitivas para afrontar los retos futuros relacionados con la seguridad alimentaria Bogotá, región, con el fin de que se conviertan en verdaderos motores que impulsen la competitividad agrícola del país.

Con base en la información del DANE, en Colombia las mipyme representan el 81,2% del tejido empresarial, representan el 73% del empleo y el 53% de la producción nacional. De las cuales, tan solo el 1,1% son grandes empresas; según información del DANE (DANE, 2017).

Con base en los planteamientos del Gobierno nacional soportados en el CONPES 3484 de agosto 13 de 2007:

Las estrategias de política para la transformación productiva y la mejora sostenible de la productividad y competitividad de las Microempresas y de las Pymes. Se busca que estas empresas se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, y que logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales. (Departamento Nacional de Planeación, MinComercio., 2007).

La principal motivación en la investigación sobre la seguridad alimentaria Bogotá, región, surge de las inquietudes como administradores de empresas y la alta responsabilidad social que como profesionales tenemos ante los cambios que nos han generado los diferentes procesos de globalización con base en los tratados de libre comercio, y los aportes que podríamos hacer a este importante sector agricultor que en alto porcentaje desarrolla sus actividades informalmente y con carente aplicación de postulados administrativos modernos en su gestión empresarial y comercial (Departamento Nacional de Planeación. MinComercio., 2007).

A partir de las múltiples opciones que se tienen para proveerse de alimentos surgen inquietudes de cuáles son las fuentes de abastecimiento alimentario en el futuro para Bogotá y los municipios cercanos a la capital. La visión del desarrollo, integrando a Bogotá y las regiones plantea grandes retos para el futuro y el desarrollo humano sostenible, tales como la Seguridad Alimentaria, la preservación del entorno ambiental, la preservación de las fuentes hídricas, la infraestructura acorde a los retos y la movilidad, los servicios sociales y vivienda digna. Son aspectos que buscan contribuir a la equidad social y minimizar las brechas sociales (Ministerio de Salud y Protección Social - FAO, 2014).

Así, el crecimiento sostenible con visión holística en las regiones es la premisa en la aplicación de las políticas públicas, siendo el propósito fundamental una distribución equitativa de los diferentes recursos para el desarrollo sostenible. La preocupación de los gobiernos ha sido la constante para el desarrollo de las regiones como agente de cambio para una mejor calidad de vida. El OSAN plantea cuatro elementos para su conceptualización y análisis: a) como estrategia y objetivo, en el contexto del derecho a la alimentación y a no padecer hambre; b) dimensiones internas de los componentes alimentario y nutricional —disponibilidad, acceso, consumo y utilización biológica—, con un eje ligado a la inocuidad de los alimentos; c) escenarios de interacción desde lo nacional hasta lo local; y d) vínculo al concepto de las dimensiones humana y ambiental, nociones que se complementan y tienen como sujeto central a las personas y su objetivo fundamental, su bienestar (Ministerio de Salud y Protección Social - FAO, 2014).

Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo focal conocer el nivel competitivo y la aplicación de la prospectiva en los diferentes procesos de planeación de futuro de las mipyme del sector horticultor de la Sabana Centro en Cundinamarca como actores principales en el suministro de alimentos para Bogotá ante los retos futuros de la seguridad alimentaria al 2030.

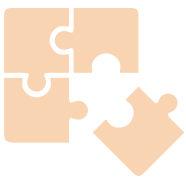
En consecuencia, los objetivos de investigación están enmarcados en: describir la realidad competitiva de las pymes agrícolas sector horticultor de la Sabana Centro de Cundinamarca, mediante la aplicación de teorías administrativas e instrumentos de actualidad que permitan abordar con sostenibilidad los retos del futuro de la seguridad alimentaria Bogotá, región y para cumplir este objetivo principal se desarrollarán las siguientes actividades específicas: a) realizar proceso de evaluación integral interna y externa a las mipyme agrícolas del sector en la Sabana Centro de Cundinamarca que permita conocer sus niveles de competitividad con herramientas de la prospectiva para la evaluación sistémica; b) caracterizar el ecosistema horticultor de la Sabana Centro mediante el tamizado empresa–objeto que permita identificar las pymes que aportan en el proceso de satisfacer la demanda de la capital y la región en seguridad alimentaria, c) identificar mediante metodología de las mega tendencias y escenarios de incertidumbre, la proyección ante la globalización y los retos de los TLC que deben afrontar las pymes agrícolas de Sabana Centro; y d) formular el juego de actores sociales por articular, que faciliten el diseño de estrategias que permitan la construcción de los escenarios futuribles en las pymes agrícolas de Sabana Centro para asumir los retos futuros.

Se proyecta la formulación de estrategias integrales que permitan a los agricultores ser más competitivos con la articulación de los diferentes actores para abordar los escenarios futuribles: posibles, deseables, probables y factibles.

Ante esta situación, las motivaciones por un futuro más promisorio integrando las regiones con la capital garantizan una inmersión más segura ante la glocalización a partir de la identificación de los problemas de orden administrativo y el abanico de soluciones integrando a los diferentes actores mediante el trabajo en equipo interdisciplinar con base en el conocimiento objetivo de la realidad y los sueños de futuro.

Así, los antecedentes relacionados con el tema objeto de estudio se fundamentan en estudios participativos realizados por diferentes entidades del Estado. En consecuencia el 13 de marzo de 2013 la Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CISAN) lanza oficialmente el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2012-2019, en cumplimiento con lo establecido en el CONPES 113 de 2008, por el cual se adopta la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. El objetivo de dicho plan es contribuir al mejoramiento de la situación alimentaria y nutricional de toda la población colombiana, en especial de la más pobre y vulnerable. Los reportes estadísticos facilitan la consulta de los 34 indicadores que hacen parte del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, como una de sus funciones misionales, establecidas en el CONPES mencionado y en el actual Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Colombia, 2017).

Adicionalmente, el Distrito Capital tiene como política de Seguridad Alimentaria ocho objetivos claves de los cuales cuatro tienen relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible promulgados por el PNUD. Erradicar el hambre, la pobreza extrema, la desnutrición infantil, mejorar la salud materna y disminuir los efectos devastadores sobre el medio ambiente buscando el desarrollo sustentable, se trazan como hitos para el diseño de políticas focalizadas al acceso de la población en condiciones de equidad a una oferta de alimentos balanceada que busque el desarrollo integral del ser humano a nivel nutricional.



"El crecimiento sostenible con visión holística en las regiones es la premisa en la aplicación de las políticas públicas"

Así mismo, este conjunto de estrategias se diseña en un corto plazo (2015), mediano plazo (2017) y largo plazo (2025). El Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá, D.C. se constituye en un instrumento de la política de Seguridad Alimentaria y Nutricional que actuará sobre la función de abastecimiento para garantizar, por un lado, la disponibilidad suficiente y estable de los suministros de alimentos con calidad y con criterio nutricional en el nivel local; y por el otro, el acceso a estos de manera oportuna y permanente por parte de todas las personas, por la vía de la reducción del precio y el fortalecimiento de las redes económicas y empresariales tanto urbanas como rurales. Los planes maestros de equipamiento, definidos por el POT, ordenan las actividades de la cadena de suministro de los agentes económicos de los eslabones de producción, transformación y distribución de alimentos en el Distrito Capital en articulación con los municipios de la región (Beltran, 2013).

Hay que tener en cuenta que el proceso de investigación se fundamenta en fuentes documentales aportadas por el DANE, la Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Cundinamarca, la UPRA del Ministerio de Agricultura, la Asociación de Municipios de la Sabana Centro de Cundinamarca, entre otras que han facilitado la interpretación y análisis para la implementación de técnicas y procedimientos en la valoración precisa de estas fuentes buscando profundizar ideas y contextualizar el tema objeto de estudio.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

Los fundamentos teóricos para el desarrollo de la investigación se soportan en la teoría de la competitividad desarrollada por Michael Porter en 1979 denominado las cinco fuerzas de Porter y se fundamenta en:

**Figura 1.** Las cinco fuerzas de Porter.



*Fuente: tomado de [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)*

Son de alta importancia teniendo en cuenta la aplicación de la base 5 del plan de desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” como eje principal para el mejoramiento de la competitividad de nuestro país.

Michael Porter, el gurú de la competitividad, plantea que se debe entender como la capacidad que tiene una organización, de mantener y obtener ventajas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Las organizaciones con altos estándares de competitividad siempre estarán a la vanguardia de ofrecer permanentemente productos y servicios con atributos valorados por su mercado objeto generando ventaja competitiva. (Porter, 2010)

La aplicación de esta teoría facilita implementar estrategias en un mercado donde se debe generar reconocimiento en el mismo para sostenerlas en forma competitiva, tomando factores beneficiosos tales como: calidad e innovación tanto del producto como del servicio a prestar al momento de generar una preventa y una postventa, sin dejar atrás a los promotores que impulsaron la creación de esta empresa.

Como apoyo fundamental, la teoría de Abraham Maslow se focaliza en establecer el logro de las personas en mejor calidad de vida, los seres humanos tienen diferentes motivaciones y necesidades organizadas jerárquica y sistemáticamente. El reto es superar esos propósitos.

Se toma como referencia esta teoría ya que en cada nivel le estamos aportando a los resultados de cada una de estas fases, observando de forma sistémica la integración de los diferentes niveles hasta lograr la autorrealización para así brindar mutuos beneficios de orden empresarial y social.

**Figura 2.**



*Fuente: tomado de [www.sicoactiva.com](http://www.sicoactiva.com), 2017*



La teoría de la prospectiva, según Michel Godet, facilita la posibilidad de visualizar el futuro de las organizaciones desde diferentes escenarios. Ante la incertidumbre del entorno las organizaciones deben estar en capacidad de modelar los escenarios futuribles acorde con la visión de futuro por alcanzar, acorde con los postulados de los diferentes gurús sobre este fascinante tema de los estudios del futuro (Godet, 1996).

Esta teoría es muy importante para las empresas del sector horticultor ya que siempre debemos tener visión hacia el futuro y lo que pueda suceder con ella, anticipándonos a las situaciones de incertidumbre que se puedan presentar, siempre y cuando se aborde un análisis serio basado en estudios científicos donde la capacidad de reconocer y precisar todos los escenarios futuribles definiendo estrategias en el presente que permitan cerrar las brechas entre el futuro soñado y la realidad actual.

La prospectiva permite visualizar un horizonte a largo plazo que le permita ser flexible y elegir entre varias opciones. Con la prospectiva se establece una estrategia que, independientemente de los cambios que surjan con el tiempo, tendrá la capacidad de adaptarse ya que se planeó para múltiples futuros posibles.

Así, en la administración estratégica tradicional, el componente de la planeación busca “acomodarse” desde el pasado al presente con base en herramientas del pasado. En la actualidad se aplican herramientas de la prospectiva con alto rigor científico para visualizar más objetivamente la proyección de futuro a fin de estar en el “lugar adecuado” y tomar ventaja de las oportunidades y evitar o minimizar las amenazas, asumiendo retos.

Pero ahora, soñar que posicionados desde un futuro deseado, se establece un proceso de anticipación estratégica con el fin de estructurar lo necesario para construirlo. Aunque ambos diseños pueden parecerse, el segundo pensamiento es radicalmente diferente en cuanto al establecimiento visionario de objetivos, estrategias y metas, para cerrar las brechas con planes, programas, proyectos, presupuestos, personas y, ante todo, alta dosis de pasión.



"Esta teoría es muy importante... ya que siempre debemos tener visión hacia el futuro y lo que pueda suceder con ella"

Con la aplicación de esta ciencia probada, las organizaciones minimizan la incertidumbre para el logro del futuro deseado permitiendo identificar las variables e influir sobre ellas con estrategias más efectivas. La prospectiva permite evaluar los posibles escenarios y una vez seleccionado el escenario seleccionado, articular las acciones estratégicas pertinentes. (Gallardo, 2012)

La teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge plantea que las organizaciones inteligentes en el siglo XXI prosperan en el tiempo si saben alinear talento y capacidades para triunfar en conjunto y lograr resultados deseados frente a un mundo cambiante. Estas disciplinas propuestas son:

- a. Dominio personal para controlar las emociones ante la realidad y así asumir mejores decisiones en beneficio general.
- b. Reconocer los modelos mentales que permiten identificar el modo de visualizar los momentos, sentir y tomar acciones proactivas y objetivas.
- c. Generar la construcción de una visión compartida orientada a la acción del trabajo colaborativo en equipo hacia el logro de objetivos corporativos, promoviendo el aprendizaje del trabajo en equipo que se base en la comunicación, interacción y alineación de talentos.
- d. Generar un enfoque de pensamiento lógico, crítico y sistémico será la constante para reconocer interacciones holísticas que conduzcan a soluciones de fondo a los problemas, integrando todas las áreas funcionales de la organización. Es importante promover las cinco disciplinas al interior de la organización en toda la estructura empresarial para garantizar el logro de los objetivos corporativos (Senge, 2012).
- e. Fundamentación conceptual: estos son los términos que le dan soporte conceptual al trabajo de investigación y al desarrollo de la formulación integral de estrategias para cerrar brechas.

Competitividad: actualmente en Colombia existe una política de competitividad que busca el desarrollo del país y del bienestar social; un nuevo enfoque con base en el Plan Nacional de Desarrollo y el desarrollo de las TIC. Esta situación representa una gran oportunidad para las mipyme y su desarrollo integral, les permitirá aportar a la transformación productiva del país siempre garantizando la satisfacción de los consumidores, mediante la utilización eficaz de los recursos humanos, económicos y tecnológicos.

Así entonces, la competitividad es la variable que mueve el desarrollo integral sostenible de las organizaciones para incursionar en nuevos mercados acordes con los tratados de libre comercio.

Pensamiento sistémico: la integración de la organización como un todo en su análisis y evaluación de un sistema, y visto de forma integral y completa, con el fin de comprender su funcionamiento de forma sistémico de la organización.

La evaluación integral al sector horticultor permite tener en cuenta las áreas que la componen y los factores externos e internos. De esta forma se permite la identificación de fortalezas, limitaciones, amenazas y retos que dan paso a el establecimiento de estrategias, para que las mipyme agrícolas afronten los desafíos del futuro a nivel nacional e internacional, aprovechando los Tratados de Libre Comercio.

Prospectiva: permite la identificación de un escenario probable y uno deseable diferente a la fatalidad que depende únicamente del conocimiento que el ser humano tenga sobre las acciones a emprender. Mediante la prospectiva se pretende modelar un escenario, a partir de la utilización de las herramientas de recolección y análisis de información, planeación, seguimiento y control, que permite la visualización de unos escenarios futuros para el sector horticultor con altos estándares de competitividad.

Construcción de una visión compartida: orientada básicamente a la acción de individuos y grupos empresariales hacia el logro de objetivos corporativos comunes, a partir de la construcción de la visión compartida. La visión de futuro debe ser compartida por toda la organización.

## METODOLOGÍA

El tipo de estudio para esta investigación y su desarrollo se apoya en el estudio exploratorio, descriptivo y explicativo, como nivel del conocimiento que orienta a comprobar hipótesis causales.

Así, el estudio exploratorio tiene la utilidad especial de permitir a los investigadores formular hipótesis de primero y segundo grado con base en el problema planteado y las preguntas de investigación, considerando los estudios previos realizados por otros investigadores, y la información no escrita de los diferentes actores con base en sus experiencias, por lo tanto los objetivos planteados son determinantes como hipótesis de trabajo referidos a las teorías del mercado, de la producción, finanzas, administración, estudios del futuro, comercio exterior, estados financieros, innovación, ciencia y tecnología.

En consecuencia, la articulación con el nivel de conocimiento descriptivo ha permitido la descripción de características que identifican los elementos y componentes y su interrelación en el ecosistema empresarial como hechos sustanciales del

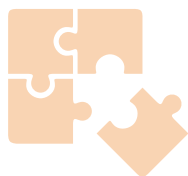
problema de investigación dentro del universo de trabajo, señalando aptitudes y actitudes del sector horticultor investigado con base en entrevistas, análisis documental y estadísticas del sector objeto de estudio.

Por lo tanto, el nivel de conocimiento explicativo permite la comprobación de las hipótesis causales de tercer grado a partir de variables en cada una de las capacidades internas, y factores externos de las mipyme permiten determinar explicaciones que contribuyen al conocimiento científico con base en el marco teórico y conceptual de la investigación. Para este caso en particular se articulan los tres tipos de estudio.

Los métodos de investigación como procedimiento riguroso, y formulado de manera lógica permite la adquisición de conocimiento sobre la realidad del sector horticultor ante los retos de la seguridad alimentaria Bogotá región.

Su punto de partida desde el método de observación permitió identificar los rasgos en el objeto de investigación al sector agrícola de la Sabana Centro, el método inductivo y deductivo en la investigación nos ha permitido realizar un objetivo análisis de la realidad del sector estableciendo la relación causa – efecto entre todos los elementos que componen el objeto de investigación la Seguridad Alimentaria Bogotá-Región al 2030 (Mendez Álvarez, 2011).

Así mismo, como insumo en el proceso de investigación, el apoyo de fuentes de primer y segundo grado como: observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas, sondeos, reunión con grupos de interés; textos, revistas especializadas, documentos científicos, documentos especializados, ensayos, prensa especializada, páginas de Minagricultura, Gobernación, municipios, entidades, la UPRA, Corpoica, Minsalud, Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional, el DANE, Departamento Nacional de Planeación y FAO, han sido de importante aporte al proceso investigativo.



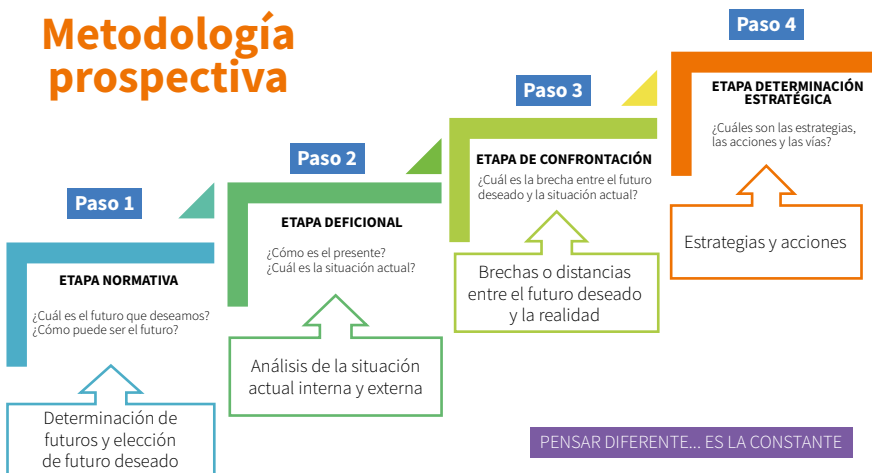
"La integración de la organización como un todo en su análisis y evaluación de un sistema, y visto de forma integral"

El tamaño de la muestra y población está determinado con base en el Censo Nacional Agropecuario 2014 realizado por el DANE. (DANE, 2014). Se aportaron 15 productores agrícolas del sector horticultor por municipio en consenso con los actores municipales.

La investigación ha sido de tipo mixto, para lo cual el equipo se ha apoyado en los procesos de recolección de información del DANE y el Censo Nacional Agropecuario, las estadísticas municipales y consolidados de los municipios y la Gobernación de Cundinamarca por intermedio de la Secretaría de Agricultura Departamental, la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria del Ministerio de Agricultura, CORPOICA y demás entidades relacionadas con el sector.

Con base en los planteamientos anteriormente expuestos y para su aplicación en esta investigación, la metodología de la prospectiva se aplica en cuatro momentos clave, así:

**Figura 3.** Esquema sistemático de aplicación de la prospectiva.



*Fuente: elaboración propia a partir de Gallardo, 2012*

La etapa normativa consiste en determinar e integrar la información estratégica requerida para el diseño de futuros y la selección del futuro deseado. El proceso metodológico consiste en:

- Análisis de tendencias nacionales e internacionales.
- Expectativas, deseos, ideales de los colaboradores, directivos y partes interesadas.
- Análisis de proyecciones y tendencias de indicadores clave del entorno.
- Determinación del potencial existente de la organización para generar beneficio social o económico.
- Estudio de *benchmarking* de la organización.
- Diseño de escenarios futuros: posibles, probables, deseables y factibles.

- a. Determinación de variables a prospectar.
- b. Construcción de los escenarios.
- c. Determinación de retos, peligros y oportunidades.
- d. Selección del futuro deseable.

La etapa definicional permite analizar la situación endógena y exógena actual de la organización; la situación interna permite evaluar cuantitativa y cualitativamente las capacidades directivas, de talento humano, financiera, competitiva, tecnológica y jurídica de la organización, identificando fortalezas y limitaciones (debilidades).

Adicionalmente, el análisis externo permite evaluar los factores: políticos, sociales, económicos, competitivos, tecnológicos y ambientales, identificando las oportunidades y los retos (amenazas).

De esta forma se logra identificar el problema central, los problemas causa, y los problemas consecuencia, más objetivamente con la aplicación del Plano de Motricidad - Dependencia.

La etapa de confrontación, con base en el futuro deseable seleccionado y analizada la situación actual tanto interna como externa, se logran determinar las brechas existentes en el momento actual para lograr ubicarse en el futuro deseado; en tres aspectos básicos:

- a. Cadena de valor
- b. Estructura organizacional
- c. Administración

A partir de los resultados se determinan los procesos a seguir con el fin de lograr el futuro deseable seleccionado con base en planes, programas, proyectos, presupuestos, personas y altas dosis de pasión. Se debe determinar las acciones a seguir para superar las dificultades, obstáculos o barreras y cerrar brechas.

La etapa de determinación estratégica permite formular las diferentes estrategias y acciones a seguir en el corto, mediano y largo plazo para lograr el futuro deseable seleccionado, con base en tres aspectos claves:

1. Determinación de estrategias y acciones. Cadena de valor. Estructura organizacional. Administración.
2. Determinar los objetivos y metas a lograr en el corto, (operativos) mediano (funcionales o estratégicos.) y largo plazo (normativos) que sirvan de base para la anticipación estratégica.

3. Establecer las estructuras y acciones a seguir en el corto, mediano y largo plazo.

**Figura 4.** Línea de tiempo para el estudio competitivo y prospectivo.



*Fuente: elaboración propia*

## TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información se ha realizado mediante la aplicación del software de competitividad suministrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el análisis estructural, Matriz de Inteligencia Competitiva Organizacional Interna (MICOI), Matriz de Inteligencia Competitiva Organizacional Externa (MICOE), Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz Interna y Externa para determinar tipos de estrategias, Plano de Motricidad Dependencia, Árbol de problemas de Giget, Matriz de juego de actores, Aplicación software de competitividad y SPS VERSIÓN 18.

## RESULTADOS

Con base en las anteriores herramientas de la prospectiva encontramos que las mipyme agrícolas sector horticultor están en alta desventaja ante la entrada de las empresas extranjeras y multinacionales con la vigencia de los TLC.

Para el proceso de evaluación integral interno se aplicó matriz Perfil de Capacidad Interna PCI o Matriz de Inteligencia Competitiva Organizacional interna (MICOI) considerando las capacidades directiva, talento humano, financiera, competitiva, tecnológica y jurídica con base en los *drives* o variables para evaluar las debilidades/limitaciones y fortalezas que tienen los diferentes sectores de las mipyme agrícolas sector horticultor de la Región Sabana Centro, lo que permitió conocer esta realidad competitiva. (Ver mapa de radar).

La valoración de las capacidades internas permite visualizar debilidades de alto impacto como la carencia de planes estratégicos, identificación de nuevos mercados, ausencia de asociatividad, altos índices de informalidad, que son la consecuencia de la limitada competitividad empresarial. Esta realidad afecta la sostenibilidad y en consecuencia hacen altamente vulnerables.

Se realizó la valoración externa con la Matriz de Inteligencia Competitiva Organizacional Externa - MICOE - POAM. La valoración externa ha permitido analizar los factores para identificar amenazas/ limitaciones y oportunidades. Estas *drivers* para su análisis han sido integradas en las matrices de Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Ambientales y en consecuencia se logra visualizar las oportunidades que tiene el sector horticultor para incursionar en los mercados nacionales e internacionales desarrollando procesos de desarrollo agroindustrial.

En el proceso de evaluación integral con alto rigor científico se ha logrado construir el árbol de problemas (ver árbol de problemas) que son el insumo para formular el plan estratégico prospectivo para el sector. La realización del análisis estructural y el MIC MAC da como resultado la relación sistémica de variables que son limitaciones y retos que permitan identificar los problemas causa, consecuencia y problema central en el ecosistema empresarial de las mipyme agrícolas sector horticultor.

## **CARACTERIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE LA SABANA CENTRO DE CUNDINAMARCA**

Con base en las anteriores herramientas de la prospectiva y aplicando el libro azul del triángulo griego de Michel Godet encontramos que Bogotá y Cundinamarca conforman la primera y más dinámica economía del país y en conjunto aportan el 31,7% del PIB nacional. En 2016 el país tuvo un PIB de 282,5 miles de millones de USD, Bogotá contribuyó en un 26,2% y Cundinamarca con 5.5%, seguidamente se ubicaron los departamentos de Antioquia, Valle y Santander respectivamente. (DANE, 2017)



Bogotá es considerada el principal centro empresarial del país y se caracteriza por el predominio de actividades del sector de servicios (46%), comercio (16%) e industria (14%), por su parte la economía del departamento se fundamenta en la industria (22%), agropecuario (19%) y servicios (24%) (DANE, 2017).

En el 2013 la región conformada por Bogotá y Cundinamarca con un PIB de 85.7 billones de pesos fue considerada como la sexta economía más competitiva y la octava más grande de America Latina (PIB estimado USD 43.246 millones), después de Sao Paulo, Rio de Janeiro, Ciudad de México, Monterrey, Buenos Aires y Santiago de Chile.

Las provincias de la Sabana de Occidente, Sabana Centro y Soacha aportan (15.5%) Madrid (5.7%), Facatativá (4.4%), Funza (3.5%), Zipaquirá (3.4%) y Chía (3.2%) respectivamente, estos basan su actividad económica en los sectores de industria y explotación agropecuaria y son la fuente alimentaria de Bogotá. (DANE, 2017)



El aporte empresarial de la Sabana Centro se concentra principalmente en las actividades de comercio, industriales, agropecuarias y actividades inmobiliarias. En los municipios más dinámicos en términos de cantidad de sociedades (Chía, Zipaquirá, Cota, Cajicá y Tocancipá) las actividades económicas predominantes en las sociedades son el comercio (en Chía 3.4%, Zipaquirá 30%, Cota siendo el más dinámico con un 39.3%, Cajicá 22.4% y Tocancipá 21.9% de sociedades dedicadas a actividades comerciales).



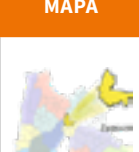
La segunda actividad más dinámica es la industria. Cajicá concentra la mayor cantidad de sociedades industriales de la provincia con un 24%, seguido de Tocancipá con un 23.7%, Cota con un 19.9%, Zipaquirá con un 10.5% y Chía con un 9.4% de las sociedades dedicadas a actividades industriales y de manufactura.

A continuación, el detalle de la caracterización de los municipios en Sabana Centro

**Tabla 1.** Identificación de los municipios

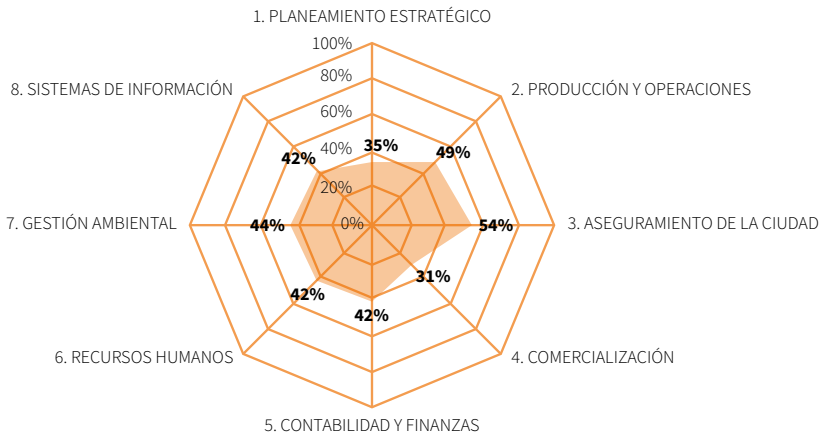
MAPA	CAJICÁ	LÍMITES	VOCACIÓN	CENTROS EDUCATIVOS	N.º DE MIPYME	HABITANTES
	Municipio de Cundinamarca ubicado en la provincia de Sabana Centro, se encuentra a 39 Km de Bogotá. Cajicá en lengua Chibcha quiere decir cercado y fortaleza de piedra, palabra compuesta de cercado, y jica, piedra.	Por el nororiente con los municipios de Sopó y Chía, al Norte en y sentido Occidente lo rodean Zipaquirá, Tabio, Tenjo y Sopó.	Turismo, Agrícola y Ganadera	Privados: 31 Públicos: 17 Universidades: 2 privadas y 5 públicas Instituciones tecnológicas: 3  Total: 58	750	44.721

MAPA	CHÍA	LÍMITES	VOCACIÓN	CENTROS EDUCATIVOS	N.º DE MIPYME	HABITANTES
	Municipio de Cundinamarca existente desde la época precolombina. Su nombre proviene de la lengua chibcha y significa "luna" o "mes". El municipio está ubicado al norte de Bogotá sobre la carretera hacia Zipaquirá	El municipio está ubicado al norte de Bogotá sobre la carretera que conduce a Ubaté.	Gastronomía y comercio.	Privados: 88 Públicos: 21 Universidades: 2 públicas y 5 privadas. Instituciones tecnológicas: 4  Total: 112	2.500	97.444
MAPA	COGUA	LÍMITES	VOCACIÓN	CENTROS EDUCATIVOS	N.º DE MIPYME	HABITANTES
	Municipio de Cundinamarca. Ubicado en la Sabana Centro a 31 Km de Bogotá. Cogua en lengua muisca quiere decir apoyo del cerro.	Se ubica a 5 Km. al norte de Zipaquirá.	Turismo, agricultura y ganadería	Privados: 5 Públicos: 19  Total: 24	249	18.093
MAPA	COTA	LÍMITES	VOCACIÓN	CENTROS EDUCATIVOS	N.º DE MIPYME	HABITANTES
	Se localiza al noroccidente de Bogotá a solo 14 Km. Cota en lengua chibcha quiere decir desgredado, encrespado.	Por el Norte con el municipio de Chía, por el Sur con Funza, por el Oriente con Bogotá D.C. y por el Occidente con Tenjo.	Horticultura y consolidación	Privados: 22 Públicos: 11  Total: 33	521	19.664
MAPA	GACHANCIPÁ	LÍMITES	VOCACIÓN	CENTROS EDUCATIVOS	N.º DE MIPYME	HABITANTES
	Municipio de Cundinamarca ubicado en la Sabana Centro, se encuentra a 52 Km de Bogotá. Gachancipá en lengua Chibcha quiere decir alfarería del Zipaquirá.	-	Agrícola y Ganadera.	Privados: 1 Públicos: 10  Total: 11	283	10.792
MAPA	NEMOCÓN	LÍMITES	VOCACIÓN	CENTROS EDUCATIVOS	N.º DE MIPYME	HABITANTES
	Municipio de Cundinamarca ubicado en la Sabana Centro, se encuentra a 65 Km de Bogotá. Nemocón quiere decir apoyo del oso o apoyo al León que llora.	Al oriente de Zipaquirá	Agrícola y Explotación de arcilla. Turismo religioso a la catedral de sal.	Privados: 3 Públicos: 5  Total: 8	326	11.093
MAPA	SOPÓ	LÍMITES	VOCACIÓN	CENTROS EDUCATIVOS	N.º DE MIPYME	HABITANTES
	Municipio de Cundinamarca que hace parte del Área Metropolitana de Bogotá. Sopó en lengua chibcha quiere decir piedra o cerro fuerte.	Limita al norte con Tocancipá, por el oriente con Guasca, por el sur con La Calera y por el occidente con Cajicá y Chía.	Producción de lácteos y derivados, turismo, agrícola y ganadería.	Privados: 11 Públicos: 9  Total: 20	448	21.014

MAPA	TABIO	LÍMITES	VOCACIÓN	CENTROS EDUCATIVOS	N.º DE MIPYME	HABITANTES
	Municipio de Cundinamarca, ubicado a 45 Km de Bogotá, Tabio deriva de Teib, que quiere decir abolladura, Boquerón.	Al oriente Cajicá, al sur Tenjo.	Turista, agrícola, ganadería y ecológica.	Privados: 12 Públicos: 13 Total: 25	340	20.714
	Municipio de Cundinamarca ubicado a 37 Km de Bogotá. Tenjo en lengua chibcha quiere decir en el Boquerón.	Delimita con los municipios de Subachoque, Tabio, Chia, Cota, Funza y Madrid.	Actividades Agropecuarias y consolidación industrial y comercial.	Privados: 18 Públicos: 17 Total: 35	251	16.607
	Municipio de Cundinamarca, ubicado a 48 Km de Bogotá por la Autopista Norte. Tocancipá o Toquenzipá, en lengua Chibcha quiere decir, pampanillas de nuestro padre.	Al Norte con Gachancipá y Zipaquirá, al Occidente con Cajicá y Zipaquirá, al Oriente con Gachancipá y Guatavita y al Sur con Guasca y Sopó.	Agrícola, ganadería y desarrollo industrial.	Privados: 8 Públicos: 11 Total: 19	216	23.981
	Municipio de Cundinamarca, extendiéndose por toda la sabana centro a 48 Km de Bogotá, la Región de Río negro, el valle de Ubaté y la región del Guavio. Zipaquirá significa en chibcha ciudad de nuestro padre.	Al norte con Tausa y Cogua; al Oriente con Nemocón, Gachancipá y Sopó, al Sur con Cajicá y Tabio; al Occidente con Subachoque y Pacho.	Comercial, Agrícola, ganadería y turismo religioso a la catedral de Sal, primera maravilla de Colombia.	Privados: 52 Públicos: 38 Universidades: 2 públicas y 3 privadas Instituciones tecnológicas: 14 Total: 109	2.112	100.038

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.



Fuente: elaboración propia

## SITUACIÓN ACTUAL DE COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME SECTOR HORTICULTOR SABANA CENTRO

Por lo tanto, del proceso de avance en la investigación se logra visualizar un bajo nivel de competitividad que está en 1,46%. Situación altamente delicada que requiere del apoyo de los diferentes actores del Estado y la academia a fin de ser parte de la solución en estos bajos niveles de competitividad.

### ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LAS MIPYME SECTOR HORTICULTOR

Para un mejor análisis de la situación de las microempresas, se trasladó la información al árbol de problemas. El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.

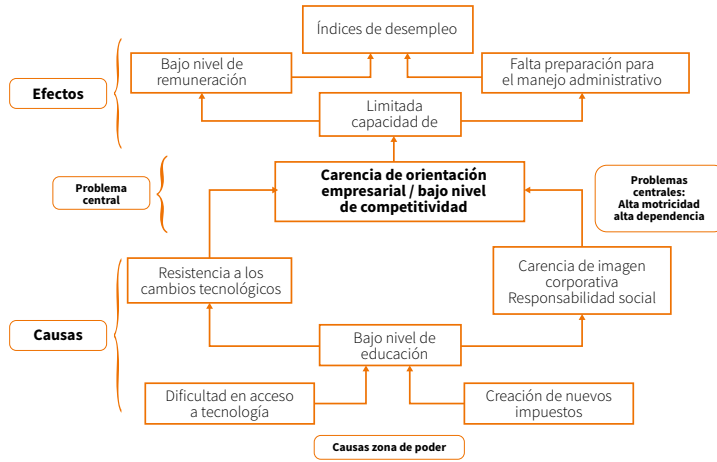
Esta herramienta permite visualizar de manera objetiva la problemática a resolver en la Sabana Centro. En él se expresa un encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema encontrado.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los supuestos del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos o no como resultado del proyecto.



"Visualizar de manera objetiva la problemática a resolver"

**Figura 6.** Producción propia a partir del proceso de análisis.



*Fuente: Elaboración propia*

Los procesos de globalización de la economía, la apertura de los mercados, los avances tecnológicos, la revolución de tecnologías de información y comunicación, han eliminado las barreras tradicionales en las formas de hacer negocios, de estar en contacto con otras culturas, de vivir; Para facilitar la implementación de esta nueva forma de comercializar, de hacer negocios, el estado colombiano viene preparando a las mipyme, con el objeto de hacerlas más competitivas, más rentables, más sostenibles.

En este entorno, la competencia será mucho más intensa y agresiva, la permanencia de las empresas en el entorno económico solo dependerá de la efectividad y los altos niveles de productividad y competitividad que presenten en su gestión empresarial y las empresas menos productivas estarán seriamente amenazadas y podrían desaparecer.

La creatividad y la innovación, como una clara visión empresarial fundamentada en la legalidad de sus operaciones, serán la constante a desarrollar para garantizar la permanencia en el mercado. El trabajo en equipo será el eje articulador de la gestión empresarial con calidad.

## DISCUSIÓN O PROPUESTAS

A partir de la anterior información la región de la Sabana Centro de Cundinamarca debe articular planes programas y proyectos que permitan una integración holística con la capital. Estos proyectos podrían ser:

- Como reto de futuro que permita una mejor comercialización de productos agrícolas y a precios justos es prioritario promover la creación de una central de abastos regional que permita integrar a los diferentes sectores agrícolas por asociatividad y clusterización a fin de mantener la seguridad alimentaria a futuro diseñando, cadenas productivas de impacto.
- Centro regional de investigaciones integrando las diferentes universidades para desarrollar investigación de calidad pertinente a las necesidades de las regiones y la capital articulando la ciencia, innovación y tecnología.
- Articular proyectos regionales para acceder a los recursos del Sistema General de regalías con base en proyectos sostenibles.
- Fortalecer el modelo del corredor tecnológico agroindustrial para renacer el sistema agrícola con el apoyo de Corpoica, Universidad Nacional, el Distrito y la Gobernación de Cundinamarca.
- Asegurar la provisión de alimentos para Bogotá y los municipios cercanos es el fundamental reto que enfrenta Bogotá- región en los próximos años.
- La capital del país con una población que supera los siete millones de habitantes depende cada vez más de las zonas rurales de Cundinamarca, se calcula que el 50% de los alimentos que se consumen en la capital provienen de las 17 provincias que agrupan 116 municipios del departamento

## CONCLUSIONES

Se requiere prestar un apoyo de alto nivel a las mipyme agrícolas del sector horticultor a fin de hacerlas más competitivas.

Es importante que los agricultores adopten las mejores prácticas agrícolas para los procesos administrativos con apoyo de los diferentes actores.

Promover la aplicabilidad de las normas para desarrollar emprendimientos de calidad y sostenibilidad con el sector agrícola es un reto de tamañas proporciones y en articulación con el sector de formación profesional siendo parte de la solución.

Las organizaciones públicas y del sector privado no solo de la región Sabana Centro deben replantear el direccionamiento estratégico del sector agrícola como estrategia para mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector.

## REFERENCIAS

---

Agricultura, M. D. (27 de 08 de 2017). Unidad de planificación Rural Agropecuaria. Recuperado de **www.upra.gov.co: <http://www.upra.gov.co/>**

Beltran Duque, A. (2006). **Mejorando la competitividad de la Pyme**. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Beltran, J. A. (2013). **Politica distrital de Seguridad Alimentaria**. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Carlos, P. A. (2012). **Estrategias de creación Empresarial**. Bogotá: Ecoe Editores.

Chavarro Porras, L. M.-M. (2002). **Prospectiva**. Bogotá: Editorial Unad.

DANE. (2014). Censo Nacional Agropecuario 2014. Recuperado de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co): **<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014>**

DANE. (2017). [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). Recuperado de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co): **<http://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-de-informacion/directorio-estadistico-de-empresas>**

Departamento Nacional de Planeación. MinComercio. (2007). **Conpes 3484. Política Nacional Para La Transformación Productiva Y La Promoción De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas: Un Esfuerzo Público Privado**. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional De Planeación- Ministerio De Industria Comercio Y Turismo.

Fred, D. (2013). **Administración Estratégica**. México: Pearson Educación.

Gallardo, G. J. (2012). **Administración Estratégica**. México: Alfaomega grupo editor, S.A.de C.V.

Gobernacion de Cundinamarca. (2014). **Estadísticas Agropecuarias, 23**. Bogotá: Gobernación de Cundinamarca.

Gobernacion de Cundinamarca. (2017). **Secretaria de Agricultura**.

Godet, M. (1996). **De la anticipación a la Acción. Manual de prospectiva y estrategia.** Bogotá: Alfaomega, S.A. de C.V.

Mendez Álvarez, C. E. (2011). **Metodología de la Investigación, énfasis Ciencias Empresariales.** México: Editorial Limusa, S.A de C.V. grupo Noriega Editores.

Ministerio de Salud y Protección Social - FAO. (2014). [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co). Recuperado de **<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/boletin-01-2014-Situacion-alimentaria-colombia-enfoque-determinantes-sociales.pdf>**

Mojica, F. J. (2005). **La Construcción del Futuro.** Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Colombia. (2017). [www.osancolombia.gov.co](http://www.osancolombia.gov.co). Obtenido de [www.osancolombia.gov.co](http://www.osancolombia.gov.co): **[http://www.osancolombia.gov.co/Portals/0/BoletinesPublicaciones/C4\\_4.3.1\\_20140429\\_BoletinSituacionSAN.pdf](http://www.osancolombia.gov.co/Portals/0/BoletinesPublicaciones/C4_4.3.1_20140429_BoletinSituacionSAN.pdf)**

Porter, M. E. (2010). **Estrategia Competitiva.** México: Grupo editorial Patria, S.A de C.V.

Secretaría de Agricultura de Cundinamarca. (2015). **Estadísticas Agropecuarias, 25.** Bogotá: Gobernación de Cundinamarca.

Senge, P. (2012). **La Quinta Disciplina.** Buenos Aires.: Granica.

Serna Gómez, H. (2014). **Gerencia Estratégica.** Bogotá: Paramericana Editorial.

Universidad Externado de Colombia. (2010). **Artículos de la revista futuribles. Sotavento, 4-14.**

sicoactiva.com. (2017). Recuperado de [www.sicoactiva.com](http://www.sicoactiva.com): **<https://www.psi-coactiva.com/blog/la-teoria-las-necesidades-humanas-abraham-maslow/>**