

Plan Económico para la Competitividad de Chía

PLAN ECONÓMICO PARA LA COMPETITIVIDAD
DE CHÍA

ISBN: 958688109-1

Dirección general

María Fernanda Campo

Presidenta Cámara de Comercio de Bogotá

Dirección técnica

María Eugenia Avendaño Mendoza

Vicepresidenta de Gestión Cívica y Social

Coordinación técnica

Ricardo Ayala Ramírez

Director de Estudios e Investigaciones

Coordinador editorial

Víctor Alejandro Venegas Mendoza

Equipo técnico

Ricardo Ayala Ramírez

Víctor Alejandro Venegas Mendoza

Cámara de Comercio de Bogotá

Fernando Jaramillo

Alberto Castañeda

María Piedad Velasco

CEDE, Universidad de los Andes

Asistentes

Camilo García

Estefanía Ciro

Edición

Manuel Guillermo Bonilla

Diseño y diagramación

Gatos Gemelos Comunicación

Impresión

Cedro Impresores Ltda.

Junio de 2005

IMPRESO EN COLOMBIA - PRINTED IN COLOMBIA



Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social
Dirección de Estudios e Investigaciones
Junio de 2005

Plan Económico para la Competitividad de Chía

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. COMPETITIVIDAD LOCAL

13

A.	IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL	pág. 15
1.	EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD	pág. 16
2.	EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD REGIONAL	pág. 16
B.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	pág. 18
1.	EL CONTEXTO DE LA CIUDAD-REGIÓN	pág. 18
2.	CAPITAL SOCIAL LOCAL	pág. 19
C.	FACTORES ENDÓGENOS Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL MUNICIPIO	pág. 19
D.	FACTORES ASOCIADOS A LA COMPETITIVIDAD	pág. 20

CAPÍTULO II. ENTORNO SOCIOECONÓMICO

23

A.	GEOGRAFÍA	pág. 25
B.	RECURSOS NATURALES	pág. 26
C.	POBLACIÓN Y CAPITAL HUMANO	pág. 26
D.	CALIDAD DE VIDA Y NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS, NBI	pág. 27
E.	SALUD	pág. 28
F.	INFRAESTRUCTURA	pág. 28
1.	SERVICIOS PÚBLICOS Y EQUIPAMIENTO URBANO	pág. 30
2.	INFRAESTRUCTURA VIAL Y PARQUE AUTOMOTOR	pág. 30
3.	LÍNEAS TELEFÓNICAS	pág. 31
G.	GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESEMPEÑO FISCAL	pág. 31
H.	CAPITAL SOCIAL Y COHESIÓN	pág. 32

1.	ASOCIATIVIDAD	pág. 32
2.	CRIMINALIDAD	pág. 32
3.	DISTRIBUCIÓN DE LA TIERRA	pág. 33
I.	CONCLUSIONES	pág. 34

CAPÍTULO III. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

35

A.	EL TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	pág. 37
1.	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	pág. 37
2.	EMPLEO POR SECTORES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	pág. 37
3.	PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA	pág. 37
4.	PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL	pág. 37
5.	PERFIL DEL SECTOR COMERCIO	pág. 39
6.	PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS	pág. 40
B.	EL TEJIDO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO	pág. 40
1.	GRANDES ESTABLECIMIENTOS	pág. 41
2.	PYMES	pág. 41
3.	MICROEMPRESAS	pág. 42
C.	CONCLUSIONES	pág. 43

CAPÍTULO IV. CADENAS PRODUCTIVAS

45

A.	CADENA LÁCTEA	pág. 47
1.	COMPETITIVIDAD REGIONAL DE LA CADENA	pág. 47
B.	CADENA DE RECREACIÓN Y TURISMO EN LA SABANA CENTRO	pág. 51
1.	OFERTA DE RECREACIÓN Y TURISMO DE CHÍA	pág. 52
2.	TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL	pág. 52
3.	INICIATIVAS DE PROMOCIÓN TURÍSTICA	pág. 53

CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS, ACCIONES Y PROYECTOS

57

- A. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD MUNICIPAL pág. 59
- 1. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS DEL MUNICIPIO pág. 59
- 2. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA Y LA COHESIÓN SOCIAL pág. 62
- B. ACCIONES PARA EL FOMENTO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL MUNICIPIO pág. 62
- C. PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL pág. 63
- D. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS pág. 63
- 1. POLÍTICAS PARA IMPULSAR LA CADENA LÁCTEA pág. 65
- 2. POLÍTICAS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO pág. 66

CAPÍTULO VI. SISTEMA DE SEGUIMIENTO

67

- A. SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL pág. 69
- B. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES pág. 69
- C. INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN DEL PROYECTO pág. 69

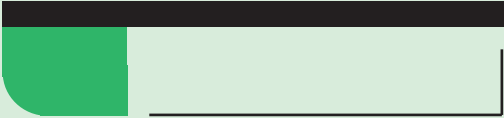
CAPÍTULO VII. FUTUROS ESCENARIOS

73

- A. ESCENARIO ACTUAL pág. 75
- B. ESCENARIO PROPUESTO EN EL PLAN DE COMPETITIVIDAD pág. 75

BIBLIOGRAFÍA

77



Presentación

Como presidenta de la Cámara de Comercio de Bogotá, me es grato presentar el Plan Económico para la Competitividad de Chía, que estoy segura se constituirá en un valioso instrumento para orientar las acciones y los proyectos que permitan mejorar el crecimiento económico y la calidad de vida en el municipio de Chía y la provincia de Sabana Centro.

En Bogotá y Cundinamarca, los actores públicos y privados hemos entendido que para impulsar el desarrollo económico y la competitividad de la actividad productiva y mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de la región, es necesario trabajar conjuntamente para identificar y desarrollar los proyectos que permitan mejorar el entorno para los negocios, incrementar la productividad de las empresas, crear las condiciones para consolidar las empresas existentes y atraer nuevas inversiones y actividades productivas.

A través del Consejo Regional de Competitividad construimos el Plan Regional de Competitividad, cuya visión es convertir a Bogotá y Cundinamarca, en el 2015, en la región de Colombia más integrada institucional, territorial y económicamente, con una base productiva diversificada con énfasis en servicios especializados y agroindustria, articulada en el mercado mundial para ser una de las cinco primeras regiones de América Latina por su calidad de vida.

En el plan se definió la agenda de proyectos para incrementar las exportaciones, atraer la inversión extranjera, fortalecer las cadenas productivas, mejorar la plataforma de servicios, convertir al recurso humano, la ciencia y la tecnología en los principales factores generadores del desarrollo, así como construir la capacidad institucional para gestionar el territorio y la economía regional.

El fortalecimiento de este proceso requiere la vinculación de los líderes del sector público y privado y de las organizaciones sociales de los municipios y provincias de Cundinamarca, para integrar sus proyectos en el Plan Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca y contribuir a la articulación de la región Bogotá - Cundinamarca.

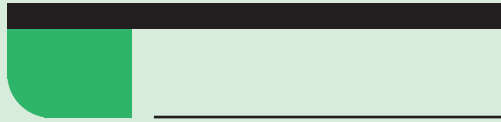
Con este objetivo, la Cámara de Comercio de Bogotá, con el liderazgo de las autoridades municipales, los gremios, empresarios, cámaras de comercio y representantes de organizaciones sociales, crearon las Mesas de Competitividad de Fusagasugá, Soacha, Sabana Centro, Facatativá, Girardot y la región del Guavio.

Para contribuir al trabajo de las Mesas y definir la agenda de trabajo, la Cámara de Comercio de Bogotá, por intermedio de la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social, con la asesoría del Centro de Estudios para el Desarrollo Económico, CEDE, de la Universidad de los Andes, elaboró los Planes Económicos de Competitividad de los municipios de Chía, Fusagasugá, Soacha y Zipaquirá.

En los planes se diagnostica el estado de competitividad, y se proponen las estrategias y los proyectos en que se requiere el concurso de las administraciones y del sector privado para construir las ventajas competitivas que le permitan a la región transformar sus potencialidades en oportunidades de progreso y mejor calidad de vida para sus habitantes.

MARÍA FERNANDA CAMPO
Presidenta ejecutiva





Introducción

En el Plan Económico para la Competitividad de Chía, se caracterizan y analizan el entorno económico, el tejido productivo y empresarial y las cadenas productivas. Además, se proponen estrategias y acciones dirigidas a mejorar la competitividad del municipio. El capital humano (educación, bienestar y sistema de protección social), el capital social (las instituciones), la economía (empresas y sectores económicos), los recursos naturales y la infraestructura son elementos esenciales para determinar el nivel competitivo del municipio.

Con base en el examen de los factores mencionados se diagnostica el estado de la competitividad de Chía, en particular la calidad del entorno, y de las instituciones que son determinantes en la capacidad competitiva, y en el avance del bienestar de las personas.

La competitividad municipal está directamente relacionada con la calidad y cantidad de factores y recursos, que refuerzan o retraen su proyección económica.

La forma como los municipios combinan los factores y los recursos parece determinar la facultad para adecuar el mercado regional (municipal) a mercados más amplios como el de la ciudad capital, el mercado nacional o el mercado internacional.

La existencia de un entorno organizado crea potencial para aprovechar mejores oportunidades de expansión económica.

Las actividades empresariales con ventaja económica, en regiones con crecimiento estable, tienden a reforzar los factores que crean ventajas competitivas sostenibles. Las empresas y las regiones que crecen liberan oportunidades para la atracción de nuevas empresas y el fortalecimiento de aquellos


factores con mayor capacidad de afectar su competitividad. El rezago competitivo se debe a la existencia de factores económicos, de localización e institucionales que son adversos a la competitividad de las empresas y de las regiones.

En síntesis, el examen de los factores que determinan la competitividad es fundamental para valorar las potencialidades de crecimiento competitivo de un territorio o de una región.

Este examen competitivo municipal se basa en cinco elementos: (1) el análisis de la evolución económica del municipio, en particular las variables del comportamiento económico global, así como las relativas al desempeño sectorial de la industria, el turismo, la agricultura, el comercio y los servicios; (2) el análisis de las capacidades del capital humano, el capital social, los recursos naturales, y la infraestructura; (3) la identificación de las necesidades territoriales para la competitividad, es decir, carencias, rezagos y magnitudes del desarrollo económico relativo del municipio; (4) las estrategias que advierten sobre las trayectorias de crecimiento económico, así como la identificación de las transformaciones productivas que serían necesarias para mejorar la competitividad del municipio; (5) la identificación de las oportunidades de desarrollo productivo a partir del examen de las potencialidades de crecimiento de las cadenas productivas.

El análisis incluye un marco conceptual que guió el examen competitivo y facilitó la comprensión de las características de la relación entre el municipio, la región y la ciudad, en lo que se conoce como un nuevo espacio territorial: el proceso de integración de la Ciudad-Región.





Las oportunidades de integración social y económica (conurbación), y la conjunción entre el desarrollo local y el desarrollo económico y social de los centros, se analizó como una alternativa de crecimiento y de transformación competitiva.

Con estas premisas conceptuales se hizo la transcripción a la región de los factores clave de la competitividad (potencial económico, dotación de recursos naturales, población, capital humano, condiciones de vida de la población, infraestructura, gestión gubernamental, capital social y cohesión, desarrollo sostenible y calidad de vida, tejido empresarial, cadenas productivas e internacionalización).

Con base en lo anterior se estructuran dos grandes estrategias: incrementar la productividad y elevar la calidad de vida de las personas. Además se identifican proyectos para mejorar la institucionalidad: transparencia, formación y control ciudadano e instrumentos de gestión.


La infraestructura física desempeña un papel fundamental en el aumento de la productividad y se complementa con el mejoramiento de la infraestructura social, la calidad de la educación, la calidad del medio ambiente y la cobertura, y la calidad de los servicios públicos.

Así mismo, la asociatividad, la provisión de insumos estratégicos para las empresas, el mejoramiento de la capacidad del recurso humano y las estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida son elementos fundamentales del Plan de Competitividad y se complementan con acciones y proyectos para crear y fortalecer ventajas competitivas del municipio.

El reto más importante es crear la infraestructura social y la capacidad de cooperación institucional para desarrollar las estrategias, acciones y los proyectos y para hacerle seguimiento al Plan de Competitividad Municipal.

Con este propósito, se recomienda crear nodos institucionales que fortalezcan la cohesión social y la participación comunitaria y construyan las capacidades endógenas para monitorear las transformaciones a corto y mediano plazo. El sistema de indicadores propuesto en el plan contribuye al control de los avances o retrocesos en la competitividad del municipio. De igual manera, la elaboración de escenarios futuros crea imaginarios que se convierten en visión del desarrollo económico y social del municipio.

El Plan Económico para la Competitividad de Chía es un instrumento que tiene el propósito de facilitarles a los actores públicos y privados desarrollar en la Mesa de Competitividad de la Sabana Centro las estrategias, acciones y los proyectos que requiere el municipio para superar los obstáculos a su desarrollo económico y social, crear las ventajas competitivas y mejorar la calidad de vida de sus habitantes; y para vincularse al proceso de hacer de Bogotá y Cundinamarca una de las cinco regiones de América Latina más competitivas y con mejor calidad de vida.





El desafío para mejorar la competitividad y estrechar las brechas económicas y sociales es convertir a las ciudades y regiones en lugares con mejor calidad de vida, con infraestructura y servicios de calidad, donde se facilite la creación de riqueza y el emprendimiento con una nueva cultura empresarial más asociativa y con posibilidades de inserción para sus empresas y personas en la economía mundial.

A. Importancia de la competitividad local

En el entorno de la globalización e integración a la economía mundial, los territorios, es decir, las regiones ciudades o municipios se convierten en lugares determinantes para la competitividad de las empresas y las personas. En las regiones, las empresas construyen las ventajas para competir, se forma el recurso humano y encuentran las condiciones y la infraestructura que les permite integrarse en la economía de su región del país o del mundo.

La competencia local exige y estimula la eficiencia del empresario y del gobierno y requiere la mayor interacción del empresario con las instituciones universitarias, los trabajadores, el gobierno y los gremios.

La experiencia internacional y nacional corrobora que los territorios que han logrado los mayores progresos en su desarrollo y calidad de vida han construido consensos entre los sectores público y privado sobre el futuro económico y el nivel de calidad de vida que desean para sus habitantes.

Las ciudades y las regiones son los centros dinámicos del desarrollo económico y de innovación y a su vez los lugares donde se concentran las mayores demandas sociales. El crecimiento y concentración de la población en ciudades, al mismo tiempo que generan grandes oportunidades, plantean problemas con costos gigantescos en el deterioro de la calidad de vida: contaminación ambiental, inseguridad, déficit en coberturas de servicios públicos y sociales, pobreza y pérdida de empleos, o poco crecimiento económico.

El desafío para cerrar las brechas económicas y sociales es convertir a las ciudades en lugares con mejor calidad de vida, con infraestructura y servicios de calidad, en los que se facilite la creación de riqueza y el

emprendimiento, con una nueva cultura empresarial más asociativa y con posibilidades de inserción para sus empresas y personas en la economía mundial.

Este entorno les plantea nuevas responsabilidades y nuevos papeles a los gobiernos y al sector privado en un marco de corresponsabilidad y de cooperación frente al desarrollo integral y sostenible.

El Estado debe proveer unas reglas de juego claras y estables en el tiempo que permitan tener seguridad jurídica y confianza para el desarrollo de la actividad productiva y en aumentar la inversión privada.

Los gobiernos deben buscar consensos con los empresarios en torno a las prioridades de la inversión pública, orientándola a la oferta y no a la demanda, y garantizando la transparencia en su manejo.

Así mismo, deben asumir un papel facilitador orientado a crear un ambiente propicio para aprovechar mejor las capacidades del sector privado y contribuir al crecimiento económico, la creación de empleo y los ingresos de los pobres (Organización de Naciones Unidas, 2004).

El empresario debe trabajar con eficiencia, creatividad y productividad, optimizando las complementariedades entre los trabajadores, e implementando sistemas de organización que le permitan aprovechar sus recursos. El trabajo compartido entre empresarios en cadenas y clusters es una estrategia que le permite obtener ventajas con base en la transferencia de conocimiento, las economías de escala y entornos propicios para la innovación de productos y procesos.

1. El concepto de competitividad

En el nuevo escenario de economías abiertas no es suficiente el aprovechamiento de las ventajas comparativas (producción y exportación de bienes que utilizan de manera intensiva los recursos más abundantes en cada país). Las empresas pueden competir de manera exitosa sólo si disponen de un conjunto de empresarios dinámicos e integrados que interactúen entre sí para facilitar el flujo de información: éste es el nuevo factor productivo que se ubica ahora en el centro de la competitividad.

La creatividad y el flujo de información han resultado más importantes que la disponibilidad de recursos naturales y de capital. Nuevas variables entran en juego: el vínculo de la empresa con las instituciones universitarias, los trabajadores, el gobierno, los gremios y quienes conforman el entorno de la empresa se convierten en factores decisivos para impulsar el crecimiento económico.

2. El concepto de competitividad regional

La interrelación entre el comportamiento de la empresa y su entorno obliga a ampliar el concepto de competitividad: de la empresa al nivel local y nacional. Si bien el concepto de competitividad no tiene mayor dificultad cuando se lo aplica a la empresa, cuando se trata de una unidad geográfica su aplicación resulta más complicada.

Bustamante et al. (1998) acuñan una definición de competitividad regional que parece satisfactoria: "La capacidad que tiene una región para producir y comercializar sus bienes y servicios, en los niveles regional, nacional e internacional. Con ello se persigue elevar el nivel de vida de sus habitantes y activar su dinámica productiva".

Porter (2003), sin embargo, cuestiona esta definición porque un país, o una región, podría comercializar sus productos apoyado en políticas que sólo actúan sobre los precios relativos de las exportaciones, lo que, en últimas, implica una transferencia de ingresos a favor de los exportadores ya sea en forma directa a través de impuestos, o indirectamente, por medio de reducciones en la capacidad de compra del resto de los agentes productivos.

La única manera de incrementar el bienestar de la población a largo plazo es mediante mayores niveles de productividad. En este sentido, la capacidad exportadora no es según Porter un objetivo en sí mismo, sino el medio para aumentar los niveles de productividad. Según este autor, la competitividad es la capacidad de un país de tener un nivel de bienestar sostenible, medido como la producción per cápita.

Una definición que se aparta de la anterior es la de Cornelius, Blanke y Paua (2003). Aun cuando coinciden con Porter en la importancia de excluir los factores que sólo afectan el crecimiento a corto plazo, para ellos la competitividad es la capacidad de alcanzar un nivel sostenible de crecimiento, controlado por el nivel actual de desarrollo.

Las tres definiciones mantienen dos puntos en común: la competitividad se asocia con la capacidad de incrementar de manera sostenible el nivel de vida de la población, asociando ésta a su vez con los determinantes de la productividad.

Es importante señalar, sin embargo, que la productividad de las empresas no depende sólo de factores microeconómicos, sino también del entorno en que se desenvuelven. Los agentes económicos interactúan conformando clusters: un conjunto de agentes que interactúan a nivel sectorial o geográfico en torno de un proceso productivo, fortaleciendo la competitividad del conjunto.

Con la globalización de la economía y el desarrollo de una nueva economía basada en la información, las economías están cada vez más integradas; las regiones alejadas tienen cada vez más acceso a la información; los costos de transporte son cada vez menores. Sin embargo, para integrarse en este proceso las economías de aglomeración (clusters) se vuelven cada vez más importantes, y con ellas adquieren mayor relevancia las políticas de las ciudades y municipios, es decir, de las regiones.

Este fenómeno se explica por las siguientes razones:

- a. La nueva economía exige mejorar la calidad de los procesos productivos, lo cual se logra con mayor facilidad si existe una integración regional de los diferentes empresarios y los agentes económicos involucrados en una cadena productiva.
- b. Las empresas de una región pueden competir mejor con las de otros países o regiones si se concentran geográficamente para integrar esfuerzos.
- c. Las empresas aprovechan la mano de obra con experiencia disponible en la región.
- d. La proximidad mejora la comunicación, la confianza y facilita el flujo de información.
- e. Los compradores pueden encontrar un grupo grande de empresas que ofrezcan un mismo producto, lo cual reduce costos de escogencia entre muchos oferentes.
- f. El contacto directo entre empresarios del mismo sector facilita la evaluación de la propia gestión y permite imitar las estrategias adoptadas por los empresarios exitosos.
- g. Facilita la innovación porque las empresas acceden con mayor rapidez a las materias primas y al personal involucrado en proceso de experimentación.

- h. Reduce los costos de capacitación porque pueden abordarse programas conjuntos de capacitación (Porter, 1998).

La aglomeración enfatiza también el papel que cumplen las instituciones públicas en los procesos productivos: sin restar importancia a la inversión privada, en la provisión de bienes públicos, el aparato institucional logra mayor eficiencia en su provisión cuando presta servicios a grupos de empresas, que cuando lo hace a empresas individuales. Así evita los esquemas de provisión donde se "escogen" sólo a los "ganadores".

Este esquema requiere una organización empresarial más horizontal, participativa y un mayor vínculo entre las empresas y su entorno; son menos preponderantes las ventajas comparativas estáticas y, a su vez, los bienes públicos locales se convierten en elementos esenciales: la mano de obra calificada; instituciones que apoyen las actividades de innovación y coordinación de las empresas; la cohesión social que permita el desarrollo de procesos colectivos; y una calidad de vida que retenga a los trabajadores más calificados y dinámicos.

La creatividad y el flujo de información han resultado más importantes que la disponibilidad de recursos naturales y de capital. Nuevas variables entran en juego: el vínculo de la empresa con las instituciones universitarias; los trabajadores, el gobierno, los gremios y quienes conforman el entorno de la empresa se convierten en factores decisivos para impulsar el crecimiento económico.

B. Aspectos metodológicos

Tradicionalmente se ha considerado que las regiones menos desarrolladas no disponen de condiciones que atraigan a las empresas innovadoras, porque los activos y recursos que estas empresas requieren se ofrecen en los conglomerados urbanos. Esta consideración carece de validez puesto que los cambios estructurales de las últimas décadas han permitido que en territorios periféricos surjan potencialidades compatibles con las estrategias de las empresas innovadoras.

La cuestión, entonces, reside en redefinir la política de desarrollo a nivel local en planes que destaquen la creación y el fortalecimiento de ventajas comparativas dinámicas, basadas más en componentes de innovación, tecnología, organización e información estratégica, que en la dotación de recursos naturales abundantes y el costo de los factores productivos.

Ahora bien, en tanto la actividad económica del municipio desborda sus límites político-administrativos, es necesario considerar un espacio territorial mayor que represente de forma más adecuada la idea de unidad económica real y representativa. En este caso, se trata del municipio inserto en una aglomeración urbana y económica más amplia, que incluya áreas vecinas o la ciudad-región (zona conurbada de Chía y Sabana Centro) ¹.

1. El contexto de la ciudad-región

La relación económica entre la ciudad y los municipios aledaños se establece a través de diferentes formas: abastecimiento de productos agrícolas, recreación, vivienda, fuerza de trabajo, localización de actividades agroindustriales, comerciales y de servicios. La expansión de estas actividades, en el caso

del municipio de Chía, responden al proceso de metropolización de Bogotá, y su formalización e institucionalización constituyen el proceso de Bogotá-Cundinamarca como ciudad-región.

La acelerada inclusión de municipios más pequeños en el área de funcionamiento y gestión de Bogotá, y en algunos casos su práctica absorción física, está asociada con la aparición de externalidades cuyos efectos son positivos en algunos casos y negativos en otros. Esta inclusión, al tiempo que refuerza la concentración de la inversión y de las oportunidades de desarrollo en los centros de conurbación, deteriora esas mismas oportunidades en los centros más alejados de esa dinámica (Universidad Externado, 2002).

Ante la presencia de esos riesgos, el proceso de construcción regional debe ser integral, orientado a fortalecer el desarrollo económico regional y local, actuando de manera cohesionada con la dinámica económica y social de la capital. En este sentido, el Plan de Competitividad del municipio debe estar enmarcado en los lineamientos estratégicos del Plan de Competitividad de la región.

El Consejo Regional de Competitividad (2003) construyó la visión económica para la región con el objeto de ubicar a Bogotá y Cundinamarca, hacia el año 2015, como la región de Colombia más integrada institucional, territorial y económicamente, con una base productiva diversificada, con énfasis en servicios especializados y una agroindustria articulada al mercado mundial para ser una de las cinco primeras regiones de América Latina por su calidad de vida.

Las líneas propuestas y las metas son las siguientes:

1. Incrementar las exportaciones de Bogotá y Cundinamarca: de US\$ 2.194 millones a US\$ 10.500 millones.

1 Zona en proceso con Cajicá y Cota, orientada a los estratos medio y medio alto (Contraloría de Bogotá, 2003).

2. Posicionar a Bogotá y Cundinamarca como uno de los mejores destinos de inversión en Latinoamérica, aumentando diez veces la inversión privada nacional y extranjera: de US\$ 500 millones a US\$ 5.000 millones.
3. Fortalecer la economía regional a través de la organización de las empresas en cadenas u otras formas de agrupamiento empresarial, ejecutando los planes de negocios de las veintiuna cadenas productivas que están promoviéndose en la región.
4. Convertir el recurso humano, la ciencia y la tecnología en los principales factores generadores del desarrollo de la economía regional, duplicando la inversión pública y privada en investigación y desarrollo.
5. Construir la capacidad institucional para gestionar el territorio y la economía regional, ejecutando diez proyectos de impacto regional.

Otro aspecto para considerar en la formulación de los planes de competitividad municipales es la futura organización del territorio de la ciudad-región, aspecto que define, a su vez, las políticas en materia de infraestructura económica y conectividad, con claro impacto sobre el desarrollo del municipio. En este aspecto, la Mesa de Planificación Regional Bogotá-Cundinamarca prevé un escenario que busca estimular la desconcentración de la población y de la actividad productiva, apoyada en una red articulada de ciudades que se integren y funcionen como un solo sistema. Es el concepto de ciudad-región desarrollado a partir de la creación de una red de ciudades estrechamente comunicadas. En este último escenario, el municipio tiene un espacio estratégico para potenciar su desarrollo social y económico.

2. Capital social local

En la definición del Plan de Competitividad del municipio se buscó la activa participación de los actores sociales y económicos locales, públicos y privados, con el fin de identificar las debilidades y potencialidades productivas y consolidar, a su vez, el capital social local. Éste se define como "el desarrollo de un espíritu cooperativo en una sociedad, población, comunidad o individuos de una organización, con miras a mejorar las condiciones del nivel de vida de la comunidad, aumentar los niveles de interacción y productividad y procurar la consecución de fines comunes en distintas organizaciones" (Kairus, 2002).

Una sólida estrategia de comunicación del proceso de planeación es de importancia crucial para conseguir el apoyo político y de la sociedad, además de favorecer la capacidad de organización local. Esta capacidad implica que se involucren todos los actores pertinentes con el fin de generar ideas nuevas y ejecutar acciones que respondan a las transformaciones fundamentales y que creen las condiciones para el desarrollo sostenible del municipio.

Para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y potencialidades de los sectores económicos del municipio se implementa una metodología participativa a través de conversatorios, talleres, y entrevistas individuales y colectivas, con el propósito de:

- Reunir a los actores locales partícipes del proceso de desarrollo económico y social del municipio.
- Iniciar procesos participativos en la búsqueda de consensos.
- Concientizar a los productores a que actúen en su localidad, pero que piensen en un entorno globalizado y definido por la ciudad-región.
- Realizar, a partir de una metodología partici-

pativa y consensuada, una lectura del proceso social y económico entre los diferentes actores locales, identificando las oportunidades y amenazas para el municipio.

- Identificar los medios que aseguren la cohesión y el desarrollo social del municipio.

Con estas actividades se buscan en la formulación del plan de competitividad municipal, el consenso y participación de todos los agentes involucrados. Las agrupaciones exitosas trabajan de manera adecuada en marcos institucionales bien establecidos y puede estimularse el crecimiento local con la generación de confianza social y de inclusión de todas las fuerzas locales (Bianchi, 1998).

C. Factores endógenos y crecimiento económico del municipio

Las regiones y los territorios disponen de un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) que constituyen las potencialidades de su desarrollo endógeno. Sobre este conjunto puede articularse su crecimiento económico y mejorar el nivel de vida de la población.

En la implementación del Plan de Competitividad municipal es necesario valorar los recursos endógenos con el fin de captar las externalidades que se derivan de la asociatividad y la proximidad geográfica de las empresas, las economías de aglomeración, y las relaciones entre socios que reducen la incertidumbre y los costos de transacción.

Para ello en el plan se incluyen la caracterización de las actividades más relevantes y de mayor crecimiento (dinámicas), la identificación de los productos y servicios promisorios con demanda potencial y, finalmente, se identifican las cadenas productivas del municipio.

En síntesis, el Plan de Competitividad tiene como objetivos: incrementar la eficiencia de las actividades ya establecidas y crear nuevas actividades con amplio potencial innovador.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la política económica del municipio debe inscribirse en las condiciones actuales de la economía internacional, la cual se caracteriza por la apertura comercial y la formación de bloques internacionales. Ante la presencia de mercados más competitivos y globalizados, donde predomina la calidad, eficiencia y capacidad para responder a mayores exigencias, las ventajas en costos de factores dejan de ser predominantes, y abren paso a otro tipo de ventajas más sostenibles en el tiempo: las competitivas.

Adicionalmente el Plan de Competitividad debe considerar la heterogeneidad que registra la estructura de los sectores productivos y, en forma particular, la heterogeneidad entre empresas. En el municipio, esta estructura se caracteriza por la coexistencia de grandes y pequeños establecimientos productivos, con un amplio rango de niveles de eficiencia y competitividad.

D. Factores asociados a la competitividad

En el cuadro 1 se incluyen los factores (de acuerdo con la metodología del World Economic Forum, WEF)² utilizados para identificar las potencialidades y debilidades económicas del municipio. Se consideran dos grandes factores: los asociados al contexto macroeconómico, que determinan las condiciones del entorno productivo de las empresas, y los factores asociados al contexto microeconómico, que determinan las posibilidades de elevar la productividad empresarial y la vinculación al comercio mundial.

2 El concepto de competitividad incluido en estos factores se basa en la metodología del World Economic Forum, WEF, e International Institute of Management Development, IMD, empleada en la elaboración de índices internacionales de competitividad.

Cuadro 1. Factores asociados a la competitividad.

Factores asociados al contexto macroeconómico

Potencial económico**Dotación de recursos naturales**

La geografía física, el clima, el suelo y la geografía humana son factores del desarrollo que definen la especialización productiva del municipio.

Población

Su tamaño, estructura y ritmo de crecimiento afectan la productividad y la calidad y cantidad de trabajo. Además, determinan la dirección e intensidad de las políticas sociales del municipio.

Capital humano

La calificación del recurso humano, basada en la educación y la experiencia, determina la productividad actual y sus potencialidades.

Condiciones de vida

Determinan la productividad del trabajo y las posibilidades de crecimiento económico. La vivienda, la recreación y el acceso a servicios públicos inciden sobre la cohesión social. Su ausencia define la magnitud de recursos financieros requeridos.

Infraestructura

Impacta directamente sobre la productividad del capital privado: la inversión pública en infraestructura eleva la productividad marginal del capital.

Gestión gubernamental

La capacidad del gobierno para lograr consensos y compromisos de todos los agentes, la creación de condiciones que favorezcan la competencia y minimicen los riesgos económicos son factores institucionales del desarrollo del municipio.

Capital social y cohesión

El sistema productivo local lo forman no sólo empresas, sino también una red de actores sociales. Las relaciones sociales, políticas, jurídicas y económicas que se establecen entre los actores y el entorno definen el capital empresarial.

Desarrollo sostenible y calidad de vida

La interacción entre oferta y demanda de bienes y servicios ambientales, realizada de manera planificada, constituye un factor de desarrollo y de competitividad territorial. La identificación, valoración y el aprovechamiento sostenible de las potencialidades mejoran las condiciones para impulsar el desarrollo local.

Factores asociados al contexto microeconómico

Tejido empresarial

La eficacia y eficiencia de la empresa están ligadas al tamaño, al contexto industrial y a sus capacidades de gestión y organización interna. Estos factores determinan el conjunto de recursos y capacidades que dan origen a las diferencias empresariales y a posiciones competitivas desiguales dentro del municipio.

Cadenas productivas

La interrelación de cadenas productivas permite que pequeños productores se integren a éstas e incrementen sus niveles de producción y productividad.

Internacionalización

El mayor o menor grado de participación de la producción en los flujos comerciales y de inversión en el mercado internacional da cuenta de las potencialidades o debilidades competitivas actuales del municipio.



La productividad de las actividades económicas no depende sólo de factores relacionados con las empresas, sino también del entorno en el que se desenvuelven y de su relación con las instituciones universitarias, los trabajadores, el gobierno, los gremios y quienes conforman su entorno.

II

Entorno socioeconómico

En este capítulo se analizan las variables relacionadas con el contexto macroeconómico, o entorno, en el cual se desenvuelven las empresas: factores demográficos, indicadores de capital humano, índices de bienestar económico de la población, infraestructura física y el estado de las instituciones.

A. Geografía

Ubicación: norte de la Sabana de Bogotá.

Límites: Norte: Cajicá.

Sur: Cota y Bogotá.

Occidente: Tabio y Tenjo.

Oriente: La Calera y Sopó.

Veredas: Fonquetá, Fagua, Bojacá, Yerbabuena, Fusca, La Balsa, Cerca de Piedra, Samaná y Tiquiza.

Accesos: vía Cota-Zipacquirá, vía Cajicá-Chía y carretera sin pavimentar Tabio-Tenjo.

Temperatura media: 14 grados centígrados.

Altitud: 2.562 msnm.

Extensión: 7.742,85 km.

Densidad urbana: 94.52 habt/ha. (2001).

Distancia de Bogotá: 37 km.

Recurso hídrico: río Bogotá y río Frío.

Planimetría: 61,24% tierras planas y 38,75% montaña.

Riqueza patrimonial: casas y haciendas coloniales; Puente del Común, Fusca y Yerbabuena. Capilla La Valvanera, la iglesia parroquial, la plaza tradicional de Chía, Estación Caro, castillo Marroquín y santuario El Rincón.

Mapa del municipio de
Chía.

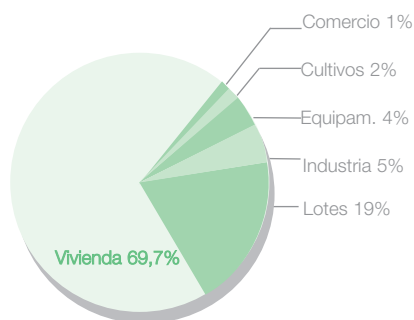


B. Recursos naturales

Aun cuando su fertilidad es moderada, más de la mitad del suelo de Chía tiene potencialidad en cultivos transitorios y en ganadería intensiva y semintensiva, apta para la producción de leche y la floricultura.

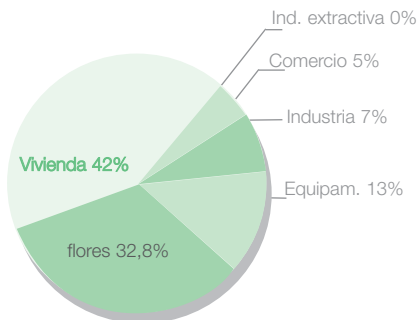
Tanto en el sector urbano como en el rural, el uso principal del suelo municipal es la vivienda. La industria apenas ocupa el 5% del área urbana y el cultivo de flores (32.8%), es la actividad económica que más demanda tierras en el área rural. Chía registra un alto grado de urbanización dispersa, lo cual desestimula las actividades agrícolas debido a los altos costos de oportunidad de la renta del suelo.

Figura 1
Usos urbanos de la tierra.
Chía. 1999.



Fuente: Monografías territoriales.

Figura 2
Usos rurales de la tierra.
Chía. 1999.



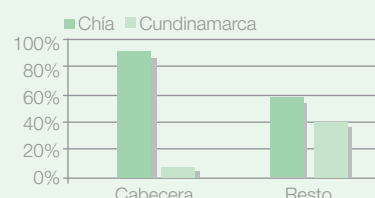
Fuente: Monografías territoriales.

C. Población y capital humano

Chía es un municipio urbano que vive un proceso de desruralización muy marcado. Su estructura de población no muestra grandes diferencias respecto al departamento y a Bogotá. El tamaño relativo de su población permite contar con una población joven en edad de trabajar. Casi un tercio de la población es menor de 15 años. En el otro extremo de la pirámide poblacional (personas mayores de 65 años), Chía tiene una proporción mayor que la de Bogotá y Cundinamarca. La población en edad productiva (15 a 64 años)

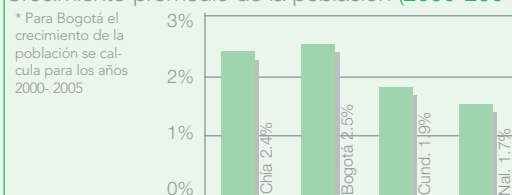
representa el 63,8% del total de la población, la cual es superior a la de Cundinamarca (34,1%) e inferior a la de Bogotá (66,5%).

Población por área 2005. Figura 3



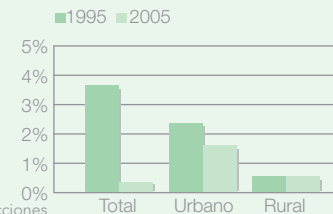
Fuente: DANE. Proyecciones

Crecimiento promedio de la población (2000-2004) Figura 4



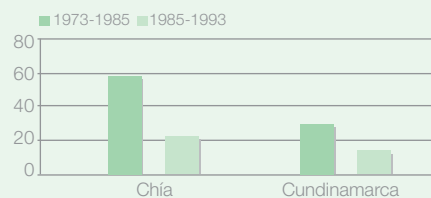
Fuente: DANE. Proyecciones

Población de Chía como porcentaje de la población de Cundinamarca. Figura 5



Fuente: DANE. Proyecciones

Tasa de crecimiento de la población. Período intercensal. Figura 6

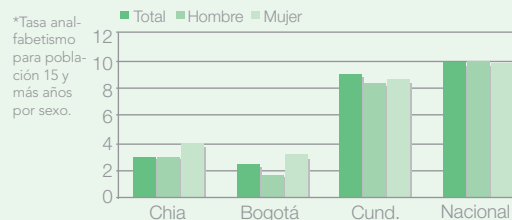


Fuente: DANE. Censos 1985 - 1993. Cálculos autores.

El desempeño del municipio en materia educativa es bueno en comparación con el resto de Cundinamarca y del país. En Chía existen colegios que les proveen educación de buena calidad a los estudiantes de estratos altos de Bogotá. Así mismo, las tasas de asistencia escolar y la escolaridad promedio, calculadas con base en el censo de 1993, confirman la existencia de una población más educada que el promedio nacional y departamental.

Tasa de analfabetismo. 1993.

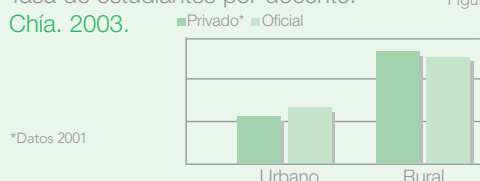
Figura 7



Fuente: DNP-UDS-DIOGS, con base en censo 1993.

Tasa de estudiantes por docente. Chía. 2003.

Figura 8



*Datos 2001

Fuente: Anuario Estadístico, Cálculos autores.

Junto a la cobertura, la calidad es un factor estratégico para la competitividad del municipio. Los resultados de los exámenes del ICFES muestran que la calidad de la educación es mejor en los colegios de Chía que en el promedio departamental y nacional. Sin embargo, el alto porcentaje de alumnos que obtienen una nota media baja en esas pruebas, y las calificaciones bajas en matemáticas e idiomas evidencian problemas de calidad en la enseñanza dentro del municipio y del país.

La presencia de colegios y universidades de alta calidad dentro del municipio puede convertirse en un factor que facilite la atracción de mano de obra calificada y de empresas demandantes de ese recurso humano. Además, la presencia de actividades académicas e investigativas puede generar externalidades positivas locales que incrementen la productividad del sector productivo.

Las universidades locales están contribuyendo a la gestión del municipio mediante acuerdos con la alcaldía para asesorar a pequeños productores agrícolas, prestar asesoría jurídica, etcétera. Sin embargo, en las entrevistas y talleres realizados con empresarios y autoridades locales se subrayó la falta de articulación entre las actividades del sector educativo y el sector productivo del municipio.

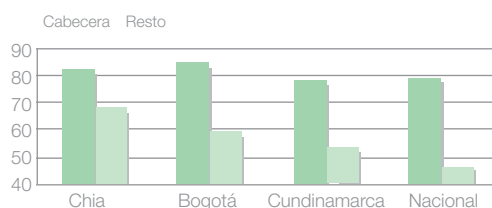
D. Calidad de vida y necesidades básicas insatisfechas, NBI

La calidad de vida depende principalmente de dos factores: insuficiencia en la satisfacción de las necesidades básicas, y existencia de actividades recreativas y culturales. En este último aspecto, la importante actividad cultural en el municipio (con programaciones permanentes, cursos de música, talleres de teatro, exposiciones, festivales de teatro) contribuye a elevar la calidad de vida.

Los indicadores de calidad de vida y pobreza muestran que las condiciones sociales de Chía son superiores a las de Cundinamarca y del resto del país. Ésta es una clara fortaleza del municipio para ganar competitividad a nivel internacional mediante programas sociales dirigidos a la población más vulnerable. La población rural inmigrante, de acuerdo con entrevistas con las autoridades municipales, posee mayores problemas de pobreza y calidad de vida.

Índice de calidad de vida (1993).

Figura 9



Fuente: DNP-Misión Social, con base en DANE, censo 1993.

La información sobre necesidades básicas insatisfechas, NBI, muestra una situación relativamente mejor que el promedio departamental y nacional, pero inferior a la de Bogotá. Como es común a todo el país, el nivel de pobreza en la zona rural de Chía es más elevado que en la cabecera del municipio. Sin embargo, el índice de pobreza en el sector rural de Chía es menor que el índice de pobreza del sector rural de Cundinamarca, de Bogotá y del resto del país.

E. Salud

La reducción de las muertes violentas y las afecciones asociadas al período perinatal durante la década del noventa y las bajas tasas de mortalidad infantil, le dan a Chía una ventaja competitiva respecto a los demás municipios del departamento y del resto del país. El municipio debe seguir impulsando los programas de salud y seguridad para mantener esa ventaja.

En efecto, la tasa de mortalidad infantil por cada mil nacidos es significativamente baja (17,5), en comparación con la nacional (33,9), departamental (30,4), Bogotá (21,6) y la de otros municipios importantes del departamento como Fusagasugá (24,1), Soacha (19,0) y Zipaquirá (20,8).

Por su parte, y a diferencia de lo que sucede en el resto del país donde la principal causa de muerte son los homicidios³, en Chía la principal causa de muerte son las enfermedades isquémicas del corazón, con un 18,9% del total de muertes. Le siguen en importancia las infecciones respiratorias agudas (7,4%) y las enfermedades cerebro-vasculares (6,8%).

En 1995, las principales causas de muerte en Chía estaban relacionadas con la violencia y las afecciones del período perinatal (12,5%) y (18,7%). La caída en la importancia de estos dos indicadores evidencia una mejoría en la calidad de vida de los habitantes.

F. Infraestructura

La dotación de infraestructura del municipio se captura mediante los indicadores de cobertura en servicios públicos, las particularidades del equipamiento urbano, la infraestructura vial, el tamaño del parque automotor y la disponibilidad de líneas telefónicas (véase cuadro 2). Estos factores son determinantes en la competitividad municipal.

Municipio de Chía

Cuadro 2. Principales indicadores de infraestructura.

Indicador	Año o período	Chía	Bogotá	C/marca.
Cobertura servicios públicos*				
Energía - Total	1993	95,7	96,0	85,8
Energía - Cabecera	1993	96,0	96,0	94,9
Energía - Resto	1993	92,4	89,6	76,7
Acueducto - Total	1993	97,9	97,7	69,8
Acueducto - Cabecera	1993	98,6	97,9	94,7
Acueducto - Resto	1993	90,5	36,3	44,8
Alcantarillado - Total	1993	82,8	90,8	50,0
Alcantarillado - Cabecera	1993	87,6	91,1	88,0
Alcantarillado - Resto	1993	36,0	9,0	11,8
Cobertura histórica en servicios públicos*				
Energía - Rural	1973	63,3		
Energía - Rural	1993	92,4		
Acueducto - Rural	1973	50,3		
Acueducto - Rural	1993	90,5		
Alcantarillado - Rural	1973	6,9		
Alcantarillado - Rural	1993	36,0		
Cobertura en telefonía**				
Densidad	1995	7,9	3,2	14,8
Densidad	2001	4,3	2,7	10,5
Parque automotor***	2001	105.896		
Servicio público	2001	97		
Particular, oficial o diplomático	2001	3		

* % de viviendas con acceso. Fuente: DNP-UDS-DIOGS

** No. de personas por línea. DNP

*** No. de vehículos.

Estadísticas de Cundinamarca, 98-00

1. Servicios públicos y equipamiento urbano

El progreso en materia de cobertura ha sido significativo, sin embargo, aún existen deficiencias en alcantarillado urbano y rural cuyas coberturas en 1993 se encontraban lejos del óptimo (82,8% y 36%, respectivamente), situación no corregida en la actualidad. Además, y de acuerdo con la opinión de habitantes y autoridades del municipio, hay problemas por resolver en recolección de basuras y desechos orgánicos.

Las coberturas de energía, acueducto y alcantarillado para Chía superan las del departamento y la nación, tanto en las zonas urbanas como en las rurales ⁴. En particular, la cobertura de energía y alcantarillado es similar a la registrada en Bogotá.

La información alternativa del Ministerio de Vivienda, Ambiente y Desarrollo Territorial indica que se mantiene la tendencia de progreso: en 2001 la cobertura de acueducto en el municipio ya había llegado al 97% y la de alcantarillado al 88%.

Respecto a equipamiento urbano, el municipio cuenta con un parque para atraer turismo, con potencial para convertirse en un punto de encuentro entre los habitantes del municipio; además, de la plaza de mercado, el matadero y varios centros comerciales de gran formato. Las calles, casi en su totalidad, tiene iluminación, y el municipio dispone de un polideportivo unido al coliseo.

Persisten problemas sin resolver como la falta de espacio público, el mal estado de las calles y la falta de condiciones para el uso peatonal, el conflicto entre peatones y conductores en cuanto al uso de las avenidas, la falta de zonas verdes, de parques culturales y de equipamiento en recreación pública y cultural (Plan de Ordenamiento Territorial, POT, 1999).

En equipamiento de salud el municipio cuenta con un hospital de primer nivel, dos clínicas de nivel II, cuatro centros de diagnóstico, diecisiete consultorios, siete centros de salud y la Cruz Roja. Por el contrario, es escasa la oferta de instituciones dedicadas al bienestar social y a la prevención integral de salud (POT, 1999).

2. Infraestructura vial y parque automotor

La existencia de una alta densidad vial y de la autopista Norte que comunica al municipio con la capital de la República constituyen una clara ventaja competitiva del municipio.

La densidad vial en Chía (kilómetros de carreteras por área) es superior a la mayoría de municipios del departamento. La estructura vial del municipio tiene dos ejes viales predominantes: el occidental (Cota-Chía) y el norte (Bogotá-Chía-Zipacquirá).

También existe una vía que conecta a Chía con Tenjo y Tabio. De acuerdo con el POT (1999), las vías internas del casco urbano presentan problemas por falta de planeación, lo cual genera poca fluidez en el tráfico.

En el municipio existe una amplia oferta de transporte público. En 2001 había registrados 105.896 vehículos de los cuales 3.493 eran de servicio público ⁵. El número de personas por vehículo de servicio público es de 18,1, superior al de Zipacquirá (15,9), pero inferior al de otros municipios importantes del departamento como Fusagasugá (29,3) y Soacha (47,1).

⁴ Censo de 1993.

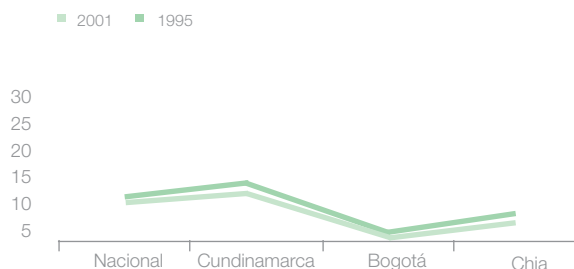
⁵ Estadísticas de Cundinamarca, 1998-2000.

3. Líneas telefónicas

La existencia de un número relativamente grande de líneas telefónicas es una de las ventajas de Chía con respecto a otros municipios del departamento. En Chía la cobertura del servicio telefónico ha aumentado considerablemente en la última década, en el 2001 (4,3 personas por línea) era más alta que la del promedio nacional y la de otros municipios importantes del departamento como Zipaquirá (5.7) y Fusagasugá (5,1). Sin embargo, la cobertura aún está lejana a la de Bogotá (2,7).

Líneas telefónicas. Densidad en el servicio.

Figura 10



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

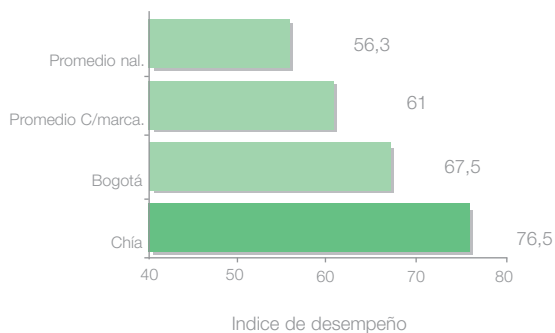
La capacidad de ahorro del municipio es alta, lo cual se ha traducido en la posibilidad de generar un mayor endeudamiento.

G. Gestión gubernamental y desempeño fiscal ⁶

Pese a que el nivel de la deuda del municipio es superior al del promedio nacional y departamental, su desempeño fiscal ha sido sobresaliente. El gasto en funcionamiento ha caído, mientras el gasto destinado a la inversión ha aumentado. La capacidad de ahorro es alta, lo cual se ha traducido en la posibilidad de generar un mayor endeudamiento. Por otro lado, la percepción de la ciudadanía respecto a la gestión es buena.

Figura 11

Desempeño fiscal 2002



Fuente: Departamento Nacional de Planeación.

En la evaluación de la gestión municipal del municipio de Chía, realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2003, se destacan los siguientes resultados:

- Entre el año 2001 y 2003 se cumplieron las metas propuestas por el Plan de Desarrollo.
- La eficiencia del gasto en educación y asistencia técnica no es buena si se tiene en cuenta que ocupó el undécimo lugar en el departamento de Cundinamarca.
- La mayoría de indicadores sobre la capacidad administrativa del municipio (rotación del personal directivo, nivel de automatización, sistematización de procesos) son buenos. Sin embargo, las relaciones del alcalde con el Concejo y la proporción de profesionales en la Administración pública se encuentran en un estado crítico.

Una de las debilidades fiscales del municipio es la existencia de actividades económicas importantes que no pagan impuestos de industria y comercio como las flores (por no considerarse una agroindustria) y algunas industrias grandes, por tener su sede administrativa en Bogotá ⁷.

⁶ La gestión gubernamental se evalúa con base en la información cualitativa proveniente de las entrevistas personales y el Plan de Ordenamiento Territorial. Se utiliza también información cuantitativa proveniente de la Evaluación de la Gestión Municipal realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá y del indicador de desempeño fiscal del DNP. Este indicador toma valores entre 0 y 100, donde 100 es el mejor desempeño fiscal y sintetiza las siguientes variables fiscales: autofinanciación del funcionamiento, magnitud de la deuda, dependencia de las transferencias, dependencia de los recursos propios, magnitud de la inversión, y capacidad de ahorro. Se compara el índice de Chía con el de los municipios de Cundinamarca, Bogotá y del resto de país.

⁷ Entrevista con la doctora Concha Baracaldo, directora de Planeación Municipal, 2004.

Pese a que el municipio quiere mantener su autonomía, no existe una visión estratégica del tipo de desarrollo económico local necesario. Falta de articulación entre las acciones del sector público y privado, una ausencia de cultura en la programación y seguimiento interinstitucional, poca focalización de las acciones interinstitucionales y ausencia de un plan económico de largo plazo. Aún así, no se evidencia una concepción desfavorable sobre la administración pública local por parte de la ciudadanía.

H. Capital social y cohesión

El capital social y la cohesión se analizan por medio de la información sobre la actividad asociativa en el municipio, la criminalidad y la distribución de la tierra. Este último aspecto se incluye como un indicador parcial de la distribución de la riqueza en la zona rural del municipio.

1. Asociatividad

En el municipio existen diferentes tipos de organizaciones y movimientos sociales y culturales. No obstante, la participación social está poco desarrollada. La existencia de una población flotante muy grande ha llevado a un bajo nivel de pertenencia y a una escasa interacción entre los miembros de la comunidad local (POT, 1999).

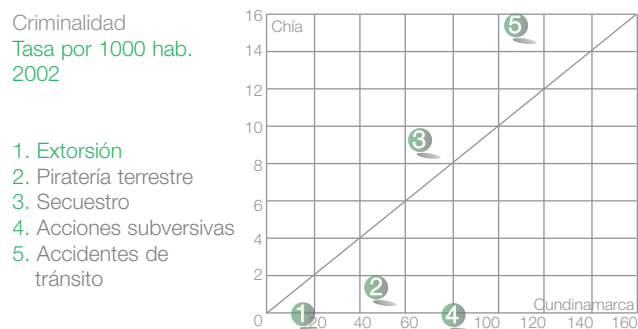
Existe una desarticulación entre las acciones de las asociaciones privadas (debido a la ausencia de espacios de concertación y a la falta de una cultura de colaboración entre las asociaciones ciudadanas), los gremios y las autoridades gubernamentales. Es necesario generar un espacio de concertación que permita romper con esta situación.

2. Criminalidad

Los indicadores de violencia y crimen se han deteriorado en lo que va corrido de la primera década del siglo. El municipio debe poner particular interés en identificar los factores que han incidido en ese incremento de la violencia, y actuar para recuperar la posición favorable que existía antes del 2000, con el fin de descender las tasas de delincuencia a niveles internacionalmente aceptables.

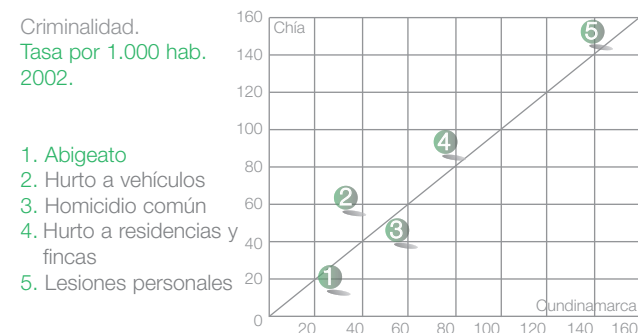
En las entrevistas con los actores del municipio se identificaron problemas de seguridad generados por los escándalos y accidentes de tránsito. Estos problemas se encuentran ligados a la actividad de los bares y a los problemas de violencia intrafamiliar, sobre todo en los trabajadores de las flores de migración reciente.

Figura 12



Fuente: Policía Nacional . Centro de Investigaciones Criminológicas. Cundinamarca. Cálculos Cámara de Comercio de Bogotá, Programa de Seguridad y Convivencia.

Figura 13



Fuente: Policía Nacional . Centro de Investigaciones Criminológicas. Cundinamarca. Cálculos Cámara de Comercio de Bogotá, Programa de Seguridad y Convivencia.

En Chía la tasa de criminalidad en diversos delitos no conducentes a muertes es alta con respecto al total de Cundinamarca. Sin embargo, la tasa de homicidios del municipio (44.7) es más baja que la de Cundinamarca (50.8). La participación de Chía en el total de delitos del departamento subió fuertemente entre 2000 y 2002, pasando de ser un municipio relativamente tranquilo a uno con grados de delincuencia similares o superiores al promedio del departamento.

La evolución de la tasa de homicidios muestra una tendencia a la baja entre 1990 y 1998, seguido por un incremento entre este último año y 2002.

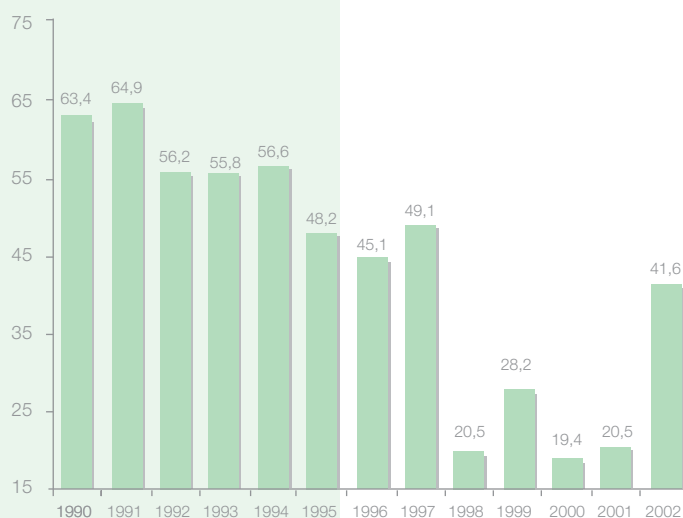
8.3. Distribución de la tierra

La distribución del ingreso y de la propiedad de la tierra influye sobre la competitividad municipal por intermedio de la reducción en los conflictos de intereses, la calidad de las instituciones, el acceso al crédito, la existencia de trampas de pobreza, etc. En Chía la distribución de la tierra es desigual. El coeficiente de Gini en la zona rural de Chía es elevado (0.75) en relación con el promedio del departamento (0.56)⁸.

En la distribución de la tierra rural predominan los predios de pequeño tamaño y se mantiene una tendencia a la parcelación cada vez mayor de los predios rurales.

Figura 14

Chía: tasa de homicidios (por 100 mil habitantes).



Fuente: base de datos Centro de Estudios para el Desarrollo Económico, CEDE, Universidad de los Andes. Con base en información de Policía Nacional.

⁸ Calculado por Óscar A. El coeficiente de Gini, aplicado a la distribución de la tierra, mide el grado de concentración de la tierra y toma valores entre 0 y 1, siendo 1 el mayor grado de desigualdad en la tenencia de la tierra.

I. Conclusiones

A manera de conclusión el cuadro 3 presenta la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, DOFA, del entorno socioeconómico del municipio.

Cuadro 3. Matriz DOFA. Entorno socioeconómico.

Municipio de Chía

Matriz DOFA. Entorno económico

Debilidades

- Poca disponibilidad del recurso hídrico.
- Persisten problemas como la falta de espacio público.
- Falta de fluidez en el tráfico de las vías internas del casco urbano.
- Ausencia de una cultura de planificación, programación y seguimiento interinstitucional.
- Bajo nivel de organización comunitaria
- Desarticulación entre actores del sector público y privado.
- Ausencia de una visión regional del desarrollo.
- Desarticulación entre sector educativo y productivo.

Oportunidades

- Se cuenta con una población joven en edad de trabajar.
- Indicadores de calidad de vida superiores a las de Cundinamarca, nacional y Bogotá.
- La densidad vial superior a la mayoría de municipios del departamento.
- Bajas tasas de mortalidad infantil.
- Existencia de una red de universidades que pueden apoyar la capacitación del personal.
- Articulación del municipio al Plan y al Consejo Regional de Competitividad
- Existencia de acuerdos nacionales y departamentales de competitividad en las cadenas lácteas y de turismo.

Fortalezas

- Alta potencialidad en cultivos transitorios.
- Alta potencialidad en ganadería intensiva y semiintensiva apta para la producción de leche.
- El cultivo de flores como la actividad económica exportadora.
- Buen desempeño en materia educativa y con una población más educada que el promedio nacional y departamental.
- Buen nivel de calidad de la educación secundaria; presencia de colegios y universidades de alta calidad dentro del municipio.
- Altas coberturas de energía, acueducto y alcantarillado.
- Cercanía a Bogotá y buenas vías de comunicación.
- Existencia de una alta densidad vial que constituye una clara ventaja competitiva del municipio.
- Desempeño fiscal sobresaliente con alta capacidad de ahorro.
- Buena percepción de la ciudadanía respecto a la gestión fiscal.
- Buena calidad de vida y pobreza relativamente baja (NBI).
- Percepción favorable del gobierno municipal y sus instituciones.
- Alta concentración de colegios y universidades.

Amenazas

- El alto grado de urbanización desestimula las actividades agrícolas.
- Proceso de desruralización marcado.
- Existencia de actividades económicas que no pagan impuestos de industria y comercio.
- Ausencia de cultura en la programación y seguimiento interinstitucional.
- Desigual distribución de la tierra.
- Impacto ambiental de la floricultura sobre el recurso hídrico de la Sabana.
- Deterioro de los indicadores de violencia y crimen.
- Desarticulación del sector floricultor con el municipio.
- La industria floricultora no está sujeta al impuesto predial y de comercio.
- Poca articulación al Plan Regional de Competitividad.
- Rápido crecimiento de la población.
- Problemas sociales de la población ocupada en cultivos de flores.
- Accidentes de tránsito y criminalidad asociado a restaurantes y discotecas.



Los atributos estratégicos en un municipio, tales como la disponibilidad de suelo industrial, los tamaños urbanos, el nivel de actividad económica, la densidad industrial y comercial, la existencia de una tradición empresarial, entre otros, hacen al municipio más o menos atractivo para ciertas actividades.

A. El tejido productivo del municipio

En esta sección se presenta una descripción de las principales actividades económicas realizadas en el municipio. Se destacan los sectores de mayor potencialidad a partir de su capacidad para generar empleo, ingresos, exportaciones, producción para el mercado interno, entre otras variables.

1. Producto interno bruto, PIB

Chía tenía un PIB de \$ 422.912 millones de pesos en 2002, que representaba el 3,68% del departamental⁹. Su PIB per cápita (6,5 millones de pesos) es superior al de Cundinamarca (5,17 millones) e inferior al de Bogotá (6,88 millones). De otro lado, el PIB per cápita rural (13,12 millones) es superior al urbano (5,92 millones). El alto nivel en el PIB per cápita en Chía implica posibilidades de mantener un nivel de vida aceptable en comparación con el de otros municipios de Cundinamarca.

2. Empleo por sectores de la actividad económica

Los sectores con mayor participación en la generación de empleo son el comercial, el manufacturero y la construcción con 20,3%, 13,6% y 12,9%, respectivamente, del total de trabajadores contratados en el municipio. Otros sectores de importancia son el agrícola (12%), el inmobiliario (7,1%), y los sectores de educación y doméstico (6%)¹⁰.

3. Perfil del sector agrícola

La papa es el producto de mayor participación en la producción agrícola (75% del área sembrada). Al quitar este producto, los

productos agrícolas más importantes son: maíz (42%), arveja (14%), lechuga (9%), acelga (9%), brocoli (7%), cilantro (6%) y remolacha (5%).

La construcción de vivienda rural ha llevado a un incremento considerable del precio de la tierra rural, lo cual ha afectado la rentabilidad y la producción agrícola. Como consecuencia de esta situación hay una constante subdivisión de los predios del sector agrícola (POT, 1999). Además, en la región existe escasez de recurso hídrico. Otra característica del sector es la alta participación de explotaciones agrícolas y pecuarias en pequeñas extensiones de tierra.

4. Perfil del sector industrial

Con base en los indicadores analizados para el sector y las entrevistas y talleres realizados con productores del municipio, las principales características del sector industrial son:

- a. Existen numerosos microestablecimientos de carácter familiar y de subsistencia, orientados a la producción de bienes de consumo y al mercado interno.
- b. Medianos y grandes establecimientos tienen mercado fuera del municipio.
- c. Presencia de grandes empresas exportadoras.
- d. Existencia de grandes empresas del sector automotor, asociadas a empresas del sector comercial.
- e. Presencia de empresas orientadas a la tecnología de la información (software).
- f. Existencia de una red de universidades que pueden apoyar la innovación tecnológica y la capacitación del personal.

⁹ Datos de 2002. Departamento Administrativo de Planeación de Cundinamarca.

¹⁰ Censo de 1993. DANE.

- g. En relación con el promedio del departamento, hay empresas con mayor propensión a innovar.
- h. No existe desarrollo de las cadenas productivas.

La productividad de las empresas industriales del municipio, medida por el total de ingresos del trabajador, es inferior al promedio departamental; pero el tamaño de las empresas, medido por el número de empleados por firma, es superior. Los sectores importantes en el municipio, desde el punto de vista de ingresos, empleo, productividad y tamaño de las empresas, son: fabricación de productos eléctricos; elaboración de productos lácteos y fabricación de productos de vidrio.

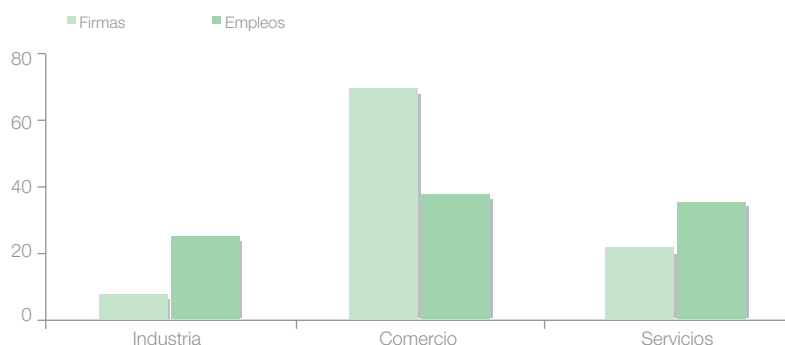
Algunos hallazgos que caracterizan el anterior perfil se muestran a continuación. En 1993, el 13,5% de la población ocupada del municipio laboraba en la industria ¹¹. En 1999 existían en el casco urbano de Chía 169 empresas industriales, las cuales ocupaban 2.360 personas. En este año, la participación del empleo industrial en la ocupación creció 25,8% ¹².

En el municipio, los ingresos anuales por empleado son iguales a \$ 4,2 millones, mientras que en el total del departamento el ingreso promedio por trabajador es de \$ 7,9 millones, los ingresos por firma son \$ 58,5 millones en el municipio, y \$ 77,6 millones en el departamento. En promedio, el empleo por firma es de 14 empleados en Chía y de 9,7 en Cundinamarca.

Los subsectores más importantes, según su participación en el empleo y el ingreso del sector, respectivamente, son: fabricación de productos eléctricos, 28% y 24,4%; elaboración de productos lácteos, 13,9% y 33%; elaboración de productos de panadería, 12,4% y 3,6%; fabricación de productos de vidrio, 10,7% y 17,5%; y fabricación de prendas de vestir, 6,2% y 0,9% .

Los sectores con mayores ventas por trabajador son: fabricación de plásticos con \$10,8 millones anuales; elaboración de productos lácteos con \$ 9,7 millones; fabricación de vidrio y productos de vidrio con \$ 6,9 millones. Las ventas promedio por trabajador para Cundinamarca son \$8 millones.

Figura 15
Chía. Número de empresas y empleos según sector económico 1999.



Fuente: DANE, Censo Económico 1999

11 Censo de 1993. DANE.

12 DANE. Censo económico de 1999. Hasta que se indique lo contrario, la información que sigue es de la misma fuente.

Como se muestra en la figura 16 el promedio de empresas del municipio, vende sus productos principalmente en el mercado local. En efecto, el 13,9% de las empresas industriales venden menos del 30% de su producción en el mismo municipio. Se destaca el comportamiento de las medianas y grandes empresas, las cuales venden en el municipio, en el departamento y también exportan. Todas las empresas de Chía con más de 20 empleados venden más del 70% de su producción fuera del municipio, mientras esta proporción correspondía al 12,2% en Cundinamarca. Además, el 25% de los establecimientos de Chía, con más de 50 empleados, exporta más del 30% de su producto (para Cundinamarca este indicador es de 16%).

Una medida alternativa de la actividad exportadora del sector empresarial del municipio es el porcentaje de los activos y ventas de las empresas registradas como exportadores en la Cámara de Comercio: las empresas que exportan representan el 37% del total de activos del municipio, y el 71% de las ventas totales. La fabricación de partes y parque automotor es el principal subsector exportador.

5. Perfil del sector comercio

Las principales actividades comerciales en Chía son el comercio al por menor de diferentes tipos de productos, y el comercio al por mayor de vehículos automotores. Aunque la mayoría de empresas comerciales son pequeñas, el nivel de ingreso por traba-

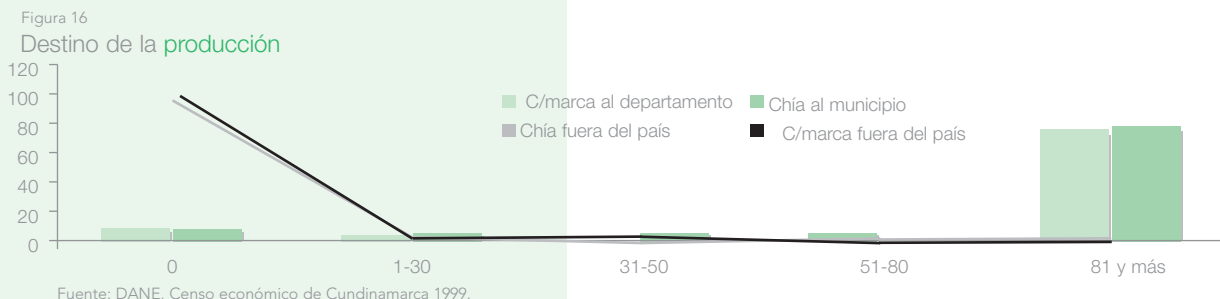
jador del comercio y el tamaño promedio de las empresas son superiores al promedio de Cundinamarca. Las mercancías que se comercian en el municipio proceden básicamente de Bogotá, y las que se venden por fuera se destinan a municipios del departamento diferentes de Bogotá. La empresas comerciales de Chía tienen mayor propensión a exportar, que el promedio de Cundinamarca.

En el municipio existen 1.425 empresas en el sector comercio, que representan el 69,3% del total de empresas del casco urbano. El comercio emplea 3.421 personas, que representan el 38,2% del empleo urbano.

Los subsectores más importantes de acuerdo con su participación en el empleo y en el ingreso de sector, respectivamente, son: comercio al por menor de alimentos, 13,3% y 17,5%; restaurantes, 11,5% y 4,4%; comercio al por menor de prendas de vestir, 5,3% y 6,7%; comercio al por menor de combustible para automotores, 2,4% y 13%; y comercio de vehículos automotores nuevos, 1,6% y 8,8%.

Los subsectores de más alto ingreso por trabajador son el comercio de vehículos automotores nuevos, el comercio al por menor de combustibles automotores y el comercio al por mayor de materias primas.

El sector comercial de Chía depende fuertemente de Bogotá. El 63% de las empresas comerciales venden mercancías que proceden principalmente de Bogotá (en Cundinamarca esta proporción es 55.4%).



La mayoría de empresas destinan sus ventas a otros municipios del departamento (77,8%); la proporción que se vende en Bogotá es relativamente baja (11,1%). El porcentaje de empresas comerciales que venden en el exterior es superior en Chía (5,6%) que en Cundinamarca (0,5%).

6. Perfil del sector servicios

En Chía existen 462 empresas en el sector servicios, que representan el 22,5% del total de empresas urbanas. En total están empleadas 3.298 personas en este sector, esto es, 36% de la ocupación total del municipio.

Los subsectores más importantes del sector servicios de acuerdo con su participación en el empleo del sector son: educación preescolar, básica y media 15,2%; prestación de servicios de salud con internación, 1,6%; educación secundaria y media 8,3%; educación no formal 5,9%; y actividades de la práctica médica 5,1%.

Entre estos sectores, los que tienen mayor empleo por firma son: la prestación de servicios de salud con internación (128); la educación preescolar, básica y media (71); la educación secundaria y media (68); y la educación no formal (10,8).

En los registros de la Cámara de Comercio aparece la consultoría en informática como una de las actividades más importantes desde el punto de vista de ventas y activos.

Aunque las actividades de turismo-recreación no sobresalen en la información sobre empleos, existe un número grande de sectores ligados a dicha actividad, como restaurantes, panaderías, bares, discotecas y la elaboración y venta de artesanías.

B. El tejido empresarial del municipio

En el municipio sobresale la presencia de pequeños establecimientos. Sus reducidas economías de escala interna inciden en la distribución de su territorio, por lo que deben localizarse en áreas donde exista un determinado tejido empresarial que les permita conseguir las economías externas que su tamaño no les proporciona internamente.

Al aumentar el tamaño del establecimiento y del mercado que abastece, disminuye la potencia de los factores personales, mientras que se incrementa la potencia de los factores estratégicos, de las economías de aglomeración y de los de costos. De ahí que la estrategia del Consejo Regional de Competitividad de Bogotá-Cundinamarca de identificar y promover cadenas productivas sea relevante en el caso de tejido empresarial local.

La adopción del sistema de cadenas productivas representa una doble ventaja: le facilita a una empresa obtener insumos a precios más bajos, al tiempo que le permite apropiarse de una mayor parte del valor agregado. En la definición de una política de competitividad y productividad es importante considerar las economías de escala en la producción y las posibilidades de sustituir trabajo por capital, en respuesta a cambios en los precios relativos.

Con el mayor tamaño de los establecimientos y más alta tecnología, se espera una mayor especialización territorial y concentración sectorial. También es posible que estas empresas operen aisladas del ámbito local, generando escasa articulación con el resto de empresas y agentes, tal como sucede en el municipio.

Otra consideración importante en la definición de políticas de promoción de nuevas industrias en municipios con bajo nivel de industrialización, por ejemplo Chía, es que se encontrará como obstáculo la

ausencia de una clase empresarial que pueda ser receptora de los estímulos administrativos.

En Chía, las mipymes presentan una distribución geográfica más homogénea, mientras que las grandes empresas reportan unos índices de concentración más elevados. Por esto la política de competitividad debe considerar el tejido productivo local y tener en cuenta la influencia del tamaño de las firmas en aspectos tan diferentes como el desempeño, la innovación, la flexibilidad, la estructura y los procesos de organización.

En este contexto, es de vital importancia el proceso de construcción de la región Bogotá-Cundinamarca y la regionalización concertada de políticas con la nación. Hay que emprender acciones en materia de infraestructura y conectividad regional, nacional e internacional.

1. Grandes establecimientos

Las economías de escala se asocian con las economías de especialización: grandes volúmenes de producción permiten desarrollar potencialidades organizacionales capaces de explotar plenamente las ventajas derivadas de la división del trabajo. Una consideración más amplia de las economías de especialización se orienta a las economías de aprendizaje: los costos promedio disminuyen cuando los volúmenes de producción crecen debido a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, resultado (directo o indirecto) de la actividad de producción (Bianchi, 1998). Adicionalmente, la disminución de los costos de transacción alienta la integración y se constituye en un factor adicional del crecimiento del tamaño de la empresa (North, 1990). En Chía, los grandes establecimientos se ubican en los sectores de la construcción y el comercio mayorista (Confecámaras, 2001).

Las ventajas competitivas de la gran empresa descansan sobre una mayor base de recursos, en oportunidades superiores de crecimiento y en un mayor poder de control sobre su entorno. A diferencia de las mipymes, la gran empresa tiene mayores oportunidades de mercado por la enorme dotación de activos en el área comercial (reputación, imagen de empresa, marcas comerciales, redes de distribución, capacidad negociadora frente a clientes y proveedores).

Desde el punto de vista de la innovación y la tecnología, la gran empresa también cuenta con ventajas relativas en razón de su mayor capacidad de inversión en I+D; mayores habilidades de marketing y de desarrollo de nuevos productos; mayor capacidad de asumir elevados riesgos y fracasos en las innovaciones; y mejor dotación de capacidad humana e infraestructura para I+D.

2. Pymes ¹³

El desarrollo de las pymes locales va a depender de su capacidad para modernizar sus procesos productivos, desarrollar productos atractivos, mejorar el acceso a los mercados y seleccionar sus oportunidades de negocios.

El problema regional de las pymes industriales adquirió una nueva dimensión en el marco de la apertura económica, al someterlas a la competencia, ya no sólo nacional, sino mundial. Las empresas de menor tamaño no cuentan con la infraestructura y los recursos adecuados para ingresar en el mercado internacional de manera directa, por lo que son vulnerables frente a la apertura comercial o cualquier otra forma de competencia.

De todos modos, las pymes tienen algunas ventajas: su estructura organizativa es

13 Para efectos del presente análisis se tiene en cuenta la clasificación de la Ley 590 de 2000: pequeña empresa se define como: (i) planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; (ii) activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Mediana empresa se define como: (i) planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; (ii) activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Las pymes cuentan con una estructura organizativa más flexible y son más propicias para el desarrollo de la cultura de apoyo a la innovación; además, la menor estandarización del comportamiento directivo y el menor peso de la inercia eliminan impedimentos burocráticos para la toma de decisión de los directivos.

más flexible y por ello es más propicia para el desarrollo de la cultura de apoyo a la innovación (Rothwell, 1989); además, la menor estandarización del comportamiento directivo y el menor peso de la inercia eliminan en las pymes impedimentos burocráticos para la toma de decisión de los directivos (Camisión, 2001).

Desde el punto de vista comercial, las pymes gozan de valiosos activos, como su mayor capacidad de adaptación a la segmentación de mercados (Kanter, 1989), su creciente accesibilidad a amplias redes de distribución, acuerdos de cooperación, su proximidad al cliente y su mayor capacidad para absorber fluctuaciones de demanda (Velasco, 1990).

La proximidad geográfica entre los establecimientos y la aglomeración les permite beneficiarse de la división del trabajo, de la construcción de redes de intercambio productivo y tecnológico y del logro de diversos tipos de cooperación. Por tanto, la política regional debe identificar las distintas formas de aglomeración de empresas medianas y pequeñas (muchas veces en articulación con empresas más grandes) para elevar la eficiencia del grupo.

Las microempresas están en todos los sectores de la economía, aunque tienden a concentrarse, en algunos casos, en el sector comercio y los servicios personales.

Algunas limitaciones, asociadas a la reducida dimensión de las microempresas, son la excesiva dependencia de sus fondos propios, la restricción al acceso del crédito bancario, la utilización más financiera que comercial de los créditos de provisión y la existencia de costos financieros elevados, dada su posición objetiva de riesgo. Además, la microempresa y la pequeña empresa se enfrentan con otras deficiencias estructurales: reducidos mercados, bajo desarrollo tecnológico, baja calificación de la fuerza de trabajo, limitaciones para aplicar nuevas técnicas de gestión, precario diseño organizativo y limitaciones para actividades exportadoras (Corona, 2002).

14 La microempresa se define como la unidad económica de orden familiar, constituida por una o más personas, dedicadas de manera independiente a una de las siguientes actividades: manufacturera, comercio, construcción o servicios. La Ley 590 de julio de 2000 redefine los límites para la microempresa: (i) planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores permanentes; (ii) activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos.

3. Microempresas ¹⁴

En las microempresas, que constituyen la mayoría de las unidades productivas en el municipio, se detecta la mayor heterogeneidad productiva. Abarcan desde formas unipersonales hasta empresas con capacidades de acumulación. Los objetivos de la política serán diferentes en cada caso. Para los pequeños negocios de subsistencia, el objetivo principal es la estabilidad y el mejoramiento de sus ingresos, mientras que para las microempresas de acumulación el objetivo es el crecimiento.

C. Conclusiones

A manera de conclusión el cuadro 4 registra la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, DOFA, del tejido productivo y empresarial del municipio.

Cuadro 4. Matriz DOFA. Tejido productivo.

Municipio de Chía

Matriz DOFA. Tejido productivo

Debilidades

- Sustitución de cultivos por el alto precio de la tierra para construcción de vivienda.
- La producción agrícola y pecuaria se realiza en pequeñas extensiones de tierra.
- Bajo desarrollo de los canales de comercialización agrícola.
- Escasa articulación de los grandes y medianos establecimientos industriales.
- El 90% de los establecimientos urbanos son microempresas.
- Mayor parte de la producción de pequeños y medianos empresarios se destina al mercado local.
- Baja asociación entre productores.
- No hay promoción ni apoyo a las cadenas productivas
- Falta de una cultura de colaboración entre las asociaciones ciudadanas, los gremios y las autoridades gubernamentales.
- Escasa proyección hacia los mercados externos en la mayoría de productores.
- Falta de una visión integral del desarrollo económico del municipio.

Oportunidades

- Posibilidad de realizar cadenas en sectores como lácteos, turismo y sector educativo.
- Existencia de acuerdos nacionales de competitividad en cadenas de lácteos y turística.
- La industria láctea en Chía cuenta con un encadenamiento hacia atrás de amplia oferta y fácil acceso.
- Articulación de establecimientos comerciales, restaurantes y de recreación al corredor turístico de municipios de la Sabana.
- Articulación del municipio y la región de Sabana Centro al Plan Regional de Competitividad.
- Programas nacionales de crédito a los productores agrícolas organizados.
- Acompañamiento a productores en el diseño de proyectos productivos.
- Análisis para caracterizar la oferta y demanda de servicios turísticos.

Fortalezas

- Alto nivel en el PIB per cápita.
- Tradición agrícola en remolacha, brocoli y flores (del pompón y la gipsofilia).
- Tradición pecuaria en bovinos y producción de leche; existencia de empresas alrededor de las cuales se puede articular la cadena de la leche.
- Existencia de establecimientos industriales grandes y medianos con mercados de exportación.
- Existencia de establecimientos comerciales, restaurantes y de recreación.
- Expansión del sector de la construcción de vivienda.
- Existencia de una red de universidades que pueden apoyar la innovación tecnológica y la capacitación del personal.
- Participación en la Asociación de Municipios de Sabana Centro.
- Grandes empresas industriales con actividad exportadora importante.

Amenazas

- Competencia de productos agrícolas e industriales a bajo costo, con los procesos de integración comercial.
- No articular el POT municipal al de Bogotá.
- No asociar a los productores del municipio y la región al Plan de Competitividad Municipal.
- Problemas que afectan la competitividad de la cadena láctea: altos costos de producción; alto costo de oportunidad de la tierra de la Sabana, problemas asociados con la higiene y la logística de distribución; problema ambiental de deterioro del recurso hídrico.
- Alto crecimiento de la población por ocupaciones temporales en el cultivo de las flores.
- Accidentalidad y delincuencia asociada a la prestación de servicios de recreación.



La política de promoción de cadenas productivas se fundamenta en la existencia de un segmento de productores pequeños que dispone de recursos que con la integración y asociación retendrán mayor valor agregado y accederán a tecnología, crédito, mercados, etcétera, para incrementar sus niveles de producción y productividad.

Este capítulo aborda y analiza las agrupaciones productivas de bienes y de servicios con una oferta o potencial importante en la Sabana Centro, tomando como punto de partida el municipio de Chía, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a. Oferta en la economía de la Sabana Centro que trascienda las fronteras municipales.
- b. Participación sustancial dentro del total departamental y, en lo posible, nacional.
- c. Potencial de desarrollo e importante generador de empleo.

De acuerdo con estos criterios, se seleccionaron la producción de leche y el sector turístico.

Si bien las flores son un renglón de indudable relevancia económica, es un sector suficientemente competitivo y compuesto por grandes empresas que requieren en menor medida el apoyo para mejorar su productividad y su inserción internacional. Sin embargo, en los talleres de validación¹⁵ del Plan de Competitividad se propuso incluir las flores, por la necesidad de concertar entre los empresarios, la comunidad y el municipio una estrategia que solucione problemas asociados con esta actividad como: el manejo del impacto ambiental y del recurso hídrico; sociales derivados de la migración de población de bajos recursos; e impositivos por el no pago de los impuestos de industria y comercio y el predial por ser una actividad de exportación¹⁶.

Respecto al sector de servicios, el turismo y la educación no sobresalen en las estadísticas. Sin embargo, se ha iniciado la consolidación de un cluster de educación (preescolar, primaria, secundaria y superior) en el municipio desde donde se proveen servicios en todos los niveles educativos a habitantes de Bogotá y Cundinamarca. Por su parte, la agrupación de establecimientos dedicados a la recreación nocturna, restaurantes, cafeterías, bares, cen-

tros comerciales, sumados a un potencial de atractivos turísticos sin explotar, hacen de Chía el perfecto complemento turístico de municipios como Zipaquirá, dado que Chía cuenta con lo que Zipaquirá carece, y viceversa.

A. Cadena Láctea

La cadena se compone del eslabón primario, donde se origina la leche cruda, y el secundario o industrial, en el que se procesan sus derivados: leches pasteurizadas, evaporadas, condensadas, en polvo, maternizadas, fermentadas y saborizadas, cremas, dulces, mantequilla y quesos. La leche pasteurizada y la leche en polvo representan el 70% del mercado total lácteo.

La Sabana de Bogotá aporta el 19% de la producción de leche en Colombia y cuenta con el 14% de las vacas de ordeño de Cundinamarca. Bogotá-Cundinamarca lidera el componente industrial de esta cadena, pues participa con el 42% de la producción de leche azucarada; con el 36% de la leche descremada y mantequilla; con el 41% de la leche pasteurizada y el 42,3% de la producción de queso .

1. Competitividad regional de la cadena

La importancia del municipio dentro de la producción láctea de la región es considerable, especialmente en términos de industria procesadora. Chía es el cuarto municipio en términos de ingresos (12,3%) y el segundo en términos de empleo (9,4%); en el grupo de municipios de la Sabana Centro, Cajicá es el municipio líder y junto a Cogua, Zipaquirá y Sopó completan el grupo de los cinco municipios que generan, en conjunto, el 93% de los ingresos del sector, y el 75% del empleo del sector en el departamento.

15 Taller convocado por la Cámara de Comercio de Bogotá para validar los resultados sectoriales del Plan de Competitividad.

16 Acuerdo Municipal 04 de 1994, por medio del cual se excluyen del pago del impuesto predial y de comercio las actividades destinadas a la exportación.

17 En general, "los productores de leche en el país han perdido rentabilidad durante los últimos años como consecuencia del incremento relativo de los costos de sus insumos con respecto al incremento del precio de venta, lo que arroja una disminución real acumulada en el margen de utilidad del negocio. Esta situación ha propiciado serios cuestionamientos al modelo productivo de las lecherías especializadas en el país, pues la alta participación de insumos externos en sus procesos, las hace particularmente vulnerables a la fluctuación en el precio de los mismos, además de la imposibilidad que tiene el productor de transferir el incremento de sus costos al precio del producto final (este precio es determinado en muchas ocasiones, por la industria y/o grandes comercializadores). Al observar los costos según productividad de las ganaderías de trópico alto seleccionadas, se concluyó que las fincas que presentan una mayor productividad obtienen mayores márgenes de utilidad, lo que ratifica que la disminución del costo unitario debe constituir la meta principal de la empresa ganadera". Evaluación del sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos. CEDE, 2003.

Pese a un crecimiento anual del 11% de sus ingresos entre 1990 y 1999, su importancia relativa ha caído considerablemente, debido al crecimiento aún mayor de otros sectores: en 1990 el sector lácteo representaba el 66% de los ingresos de la industria de Chía y el 35% del empleo. Estas participaciones en 1999 se redujeron a 32% y 13%, respectivamente.

Chía no es de los centros más importantes en la producción del eslabón primario de la cadena. Los municipios y provincias vecinas (Ubaté y Sabana Occidente) son los mayores productores de leche del departamento. La industria láctea en Chía cuenta con un encadenamiento hacia atrás de amplia oferta y fácil acceso y no necesita producir la leche en el municipio, situación ventajosa porque en Chía el valor del suelo es el más alto del departamento.

La mayor cantidad de vacas en ordeño se encuentran en la provincia de Ubaté (13,7% del hato departamental), seguida de cerca por Sabana Centro (13,7%) y por Sabana Occidente (13,2%). La productividad por vaca está liderada por Sabana Occidente (11,57 l/vaca/día); le sigue Sabana Centro (10,74 l/vaca/día) y Ubaté con (10,05 l/vaca/día).

Los principales problemas que afectan la competitividad de la cadena láctea en la Sabana son:

- Estacionalidad.
- Los altos costos de producción.
- El alto costo de oportunidad de la tierra y de la mano de obra.
- Escala de producción.
- Precios y calidad.

- Sistema de fijación de precios.
- Comercialización y transporte.
- Problemática ambiental.
- Sanidad animal.

a. Estacionalidad

La estacionalidad productiva por las condiciones de lluvia o sequía no es, necesariamente, un factor negativo en la competitividad, pero su alta variación puede constituirse en un obstáculo para alcanzarla. Una alta estacionalidad afecta los flujos de efectivo de la empresa ganadera y no permite una buena planeación de la capacidad de procesamiento de las industrias (Castells & Pbest Asesores, 1997).

b. Costos de producción

La ganadería colombiana tiene costos muy altos, comparables en los de Estados Unidos, Irlanda y Alemania. De acuerdo con Castells y Pbest, los ganaderos de las cuencas de trópico alto, como las de Ubaté y la Sabana de Bogotá, tienen costos más altos que las de trópico bajo. La mayor productividad y capacidad que se obtiene reflejan los esfuerzos de los productores en genética y uso de suplementos, pero ello no alcanza a compensar los altos costos de la tierra y de los insumos ¹⁷. Dada la escasez de tierra y pastos, el ganado se alimenta de concentrados, lo que se traduce en precios altos para la ganadería intensiva, frente a la extensiva que se alimenta de pasto.

A nivel nacional, el diagnóstico de la cadena láctea puede resumirse en la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, DOFA. (véase, cuadro 5).

Cuadro 5. Matriz DOFA. Cadena láctea a nivel nacional

Municipio de Chía

Matriz DOFA. Cadena láctea a nivel nacional

Debilidades

- La leche cruda es poco transada a nivel mundial.
- Los derivados de mayor transabilidad son la leche en polvo y los quesos. Para ambos, el país no tiene un reconocimiento externo como exportador importante.
- El 48% de la leche producida proviene de ganado doble propósito (para carne y leche), por lo cual se sacrifica productividad y eficiencia en la producción de leche.
- La producción de leche es sensible a las condiciones de lluvias o sequías. Frente a una demanda constante como la que generan los mercados externos, la estacionalidad es un problema.

Fortalezas

- Rápido crecimiento de las exportaciones colombianas de leche en polvo a Venezuela y Ecuador: de 0 pasaron a 17 mil toneladas en la última década.
- Institucionalidad fuerte y arraigada: desde 1962 existía el Consejo Consultivo de la Leche y ahora existe el Consejo Nacional Lácteo, con una reconocida legitimidad y representatividad a nivel nacional.
- Durante los últimos 20, años la producción de leche ha sido creciente y sostenida.
- Los niveles de intermediación de la cadena se han reducido.
- Las importaciones colombianas de lácteos han venido cayendo. La mayoría de las importaciones son de leche en polvo para cubrir faltantes asociados a la estacionalidad.
- Más del 65% de la leche se procesa, lo cual indica que la industria genera valor agregado en cada eslabón.
- Desarrollo acelerado en la producción de lácteos, liderado por el mercado interno, el cual está asociado al nivel de autoabastecimiento alcanzado en la producción de leche líquida. Esto permitió inversión en tecnología para la diversificación de la oferta láctea.
- En la década del noventa se reactivó el desarrollo tecnológico de las procesadoras de leche, impulsado por la necesidad de introducir más valor agregado en los derivados lácteos. Los niveles de eficiencia alcanzados son comparables con los de los países exportadores.
- El eslabón de la producción primaria ha innovado en los sistemas de alimentación del ganado y ha avanzado en genética.
- Colombia es el principal productor de leche entre los países de la comunidad andina.

Oportunidades

- Venezuela es uno de los mayores importadores de leche en polvo a nivel mundial. Perú también es gran importador. Ambos países se perfilan como mercados potenciales.
- En el mercado interno el precio de la leche está regulado por el Sistema Andino de Franjas de Precios, el cual asegura precios mínimos a los productores.
- La ubicación tropical del país permite menores costos en el uso de maquinaria y equipo que en zonas templadas, donde hay altos costos de depreciación y uso intensivo de combustibles durante el invierno.
- Demanda potencial. El consumo de leche y sus derivados está muy por debajo de los estándares nutricionales, por lo que este renglón de la economía tiene margen para crecer.
- El consumo per cápita de leche en el país es muy variable entre regiones: hay un alto potencial de aumento del consumo en las regiones más rezagadas.

Amenazas

- Los mercados colombianos y el latinoamericano son muy reducidos.
- La producción de quesos es un subsector promisorio para la exportación. Sin embargo, los mayores productores mundiales (Alemania, Holanda, Francia, Australia y Nueva Zelanda) están muy posicionados en la demanda, ofreciendo gran variedad y alta calidad. A nivel regional, Argentina y Uruguay son fuertes competidores.
- La ventaja competitiva que tiene el país en Venezuela y Perú puede diluirse en el futuro, con el MERCOSUR y el ALCA, si los estándares de productividad no logran equipararse a los productores de Uruguay, Argentina y Estados Unidos.

c. Costo de oportunidad del suelo y de la mano de obra

El alto costo de oportunidad del suelo, el más elevado del país y superior al de los países competidores, es uno de los aspectos que va en contra de la competitividad de Cundinamarca y en particular de la Sabana de Bogotá. Las presiones demográficas, la buena calidad de la infraestructura y los usos alternativos del suelo, explican este hecho. Así mismo, la mano de obra es costosa por la competencia de otras agroindustrias e industrias como las exportadoras.

d. Escala de producción

En Colombia, aproximadamente, el 70% de los productores de leche tienen una producción diaria de menos de 100 litros. Esta situación genera mayores costos unitarios en la producción y comercialización del producto, y dificulta la adopción y la transferencia de tecnologías. Sin embargo, en la Sabana de Bogotá las escalas de producción tienden a ser mayores que en las regiones de doble propósito.

e. Precios y calidad

La calidad higiénica es mejor en las zonas de ganadería especializada del Valle de Ubaté y de la Sabana de Bogotá que en las zonas de doble propósito.

La presencia de adulterantes se asocia en gran medida con la leche adquirida por agentes intermediarios en las fincas, y revela un proceso de comercialización ineficiente. Las adulteraciones consisten en la adición de agua o suero para aumentar el rendimiento en volumen; soda cáustica, formol

y agua oxigenada para preservar, por mayor tiempo, la leche de la acidez; la adición de azúcar, harinas o cloruros para mantener los promedios de densidad después del agüado (Jiménez & Schroeder, 1999). En Cundinamarca tan sólo entre el 31% y el 40% de los productores reciben algún tipo de bonificación sobre la calidad (higiénica y composicional) (CEDE, 2003).

f. Sistema de fijación de precios

El procesamiento en la industria láctea está caracterizado por un mercado con características oligopólicas. Este hecho tiene implicaciones positivas y negativas, pues a la vez que permite una mayor coordinación dentro del eslabón industrial de la cadena, genera incentivos para la búsqueda de rentas y el uso del poder de mercado.

La Superintendencia de Industria y Comercio vigila el Sistema Nacional de Precios, Calidad y Funcionamiento de los Mercados Lácteos en Colombia¹⁸. Así mismo, vigila las condiciones de competencia con el fin de verificar y, si fuere el caso, sancionar prácticas abusivas de posición dominante por los agentes de la Cadena Láctea.

g. Comercialización y transporte

El 80% de la distribución de los productos lácteos se hace a través de las tiendas de barrio, aun cuando la participación de los supermercados tiende a incrementarse. Esto aumenta los riesgos de condiciones de refrigeración. En otras palabras, la estructura de frío, necesaria para la distribución al detal de productos lácteos, es deficiente.

Un problema, derivado del poco desarrollo de economías de escala, se pre-

18 Acuerdo 007 del Consejo Nacional Lácteo del 1° de febrero de 2002.

senta en la recolección y en el acopio de leche, especialmente por parte de los crudos que la venden sin el debido proceso de higienización, y sin haber sido procesada en las plantas de enfriamiento, lo que genera problemas de salubridad.

h. Problemática ambiental

En el hato, la preparación de terrenos genera pérdida de biodiversidad, biomasa y fertilidad. El mantenimiento de la cobertura de pastos genera contaminación de aguas y del suelo, y disminución en la disponibilidad hídrica, el problema ambiental más crítico de la cadena. Así mismo, el sistema de pastoreo puede generar erosión y compactación de los suelos.

Durante la fase de transporte (caracterizada en gran medida por condiciones técnicas no óptimas) se producen derrames y deterioro de la leche. El uso de combustibles fósiles en el transporte y el manejo de aguas utilizadas para el lavado de contenedores, son elementos que afectan las condiciones ambientales de la producción.

En el eslabón de procesamiento industrial, es especialmente importante el manejo de residuos y la disposición de aguas que afectan las corrientes hídricas y los suelos. El uso de refrigerantes químicos en varias etapas de la cadena genera impactos ambientales, pues la mayoría de ellos son químicos no degradables. Sucede lo mismo con los desinfectantes requeridos para la conservación de los productos.

i. Sanidad animal

Alta morbilidad en terneros y bovinos adultos, presencia de enfermedades reproductivas, y afecciones de las glándulas

mamarias. Estas enfermedades prevalecen por carencia de tecnologías apropiadas de control y por una limitada atención de las enfermedades crónicas, especialmente las de atención subclínica.

B. Cadena de Recreación y Turismo en la Sabana Centro

Chía y Zipaquirá forman parte de un recorrido turístico en la región Sabana Centro que tiene varios atractivos: hermosos paisajes, restaurantes, venta de postres y artesanías, haciendas coloniales, iglesias y sitios de interés arqueológico y la Catedral de Sal de Zipaquirá (principal atractivo turístico de la región). Cuentan también con un Tren Turístico de vapor que recorre seis estaciones, dos de ellas en Bogotá (Centro y Usaquén), una inactiva (la de Nemocón) y las tres restantes en la Sabana: La Caro (Chía), Cajicá y Zipaquirá.

Para el municipio, los beneficios del turismo se extienden más allá del propio sector, pues este se relaciona indirectamente con otras actividades del sector primario, la industria, la construcción y el sector de servicios. De igual manera, muchas de las actividades pueden ser atendidas por pequeños establecimientos de servicios que, como se ha señalado, caracterizan el tejido productivo local.

Actualmente, el municipio enfrenta dificultades para desarrollar las ventajas potenciales naturales y culturales que le permitan canalizar de manera sostenida y rentable los beneficios del turismo. Entre las desventajas se cuentan: la falta de conciencia ciudadana sobre el potencial del sector; la débil infraestructura, institucional física y profesional, en los diferentes eslabones de la cadena turística; y, en general, la ausencia de un plan integral, estratégico y financiero, que promueva las actividades secto-

riales a largo plazo.

En consecuencia, el dinamismo del sector debe verse de manera integral al desarrollo de los municipios, pues tanto el ambiente como la infraestructura y los servicios condicionan en la actualidad la calidad de cualquier oferta turística. Dado el deseo del municipio de cualificar y diferenciar un segmento turístico amplio alrededor de los servicios de restaurantes y centros de recreación, es necesario superar estas deficiencias estructurales, cualificar y diversificar la oferta complementaria de servicios turísticos, para que sus productos los coloquen en una situación ventajosa respecto a la competencia de otros municipios de la región.

Finalmente, es de vital importancia impulsar la formación profesional que permita una adecuada calificación laboral para los distintos tipos de servicios que configuran el empleo del sector.

1. Oferta de recreación y turismo de Chía

El principal atractivo por el cual los bogotanos o turistas que visitan la capital se desplazan a Chía, son los 650 establecimientos dedicados a actividades de recreación y turismo. Los establecimientos de diversión y esparcimiento equivalen al 17% de los 3.748 establecimientos registrados en el municipio.

Chía cuenta, además, con lugares de interés histórico, cultural y ecológico poco conocidos por el visitante: el centro histórico y monumento de la diosa Chía, el resguardo indígena en la vereda Cerca de Piedra, los altos de Torca, la Estación de tren La Caro, el Castillo Marroquín, el claustro la Sagrada Familia y el Puente del Común.

Para el ecoturismo se cuenta con los cerros de la Valvanera y la Montaña del Oso, importante ecosistema en el cual se ofrecen recorri-

dos y talleres sobre flora, agua, suelo, clima, ser humano y naturaleza, así como la vereda de Yerbabuena. Muy cerca se encuentra la vereda Fonquetá, que cuenta con un taller artesanal para hacer compras.

2. Tamaño del mercado potencial ¹⁹

El turismo de la Sabana está ligado al de Bogotá; es un destino satélite que depende de la capital. Quienes visitan sus centros turísticos son generalmente personas residentes o visitantes de Bogotá, que los incluyen como destino de esparcimiento de un día (sin pernoctación) durante los fines de semana o “puentes”.

Para estimar el tamaño actual y potencial de turistas en la Sabana Centro, se asume que estos corresponden a personas que: (i) Llegan del extranjero o de otras partes del país por avión a Bogotá; (ii) Llegan de otras partes del país por tierra; y (iii) viven en Bogotá y/o Cundinamarca.

a. Personas que llegan en avión

Se estiman 960.000 entradas de pasajeros internacionales a Bogotá al año, y 2'800.000 pasajeros nacionales. Si asumimos que la misma proporción de personas que viajan por turismo reportada por los hoteles se mantiene respecto a las personas que llegan a la ciudad por avión (20% en 2002), entonces se podría afirmar que los turistas que llegan a Bogotá por avión son 752.000 ²⁰ por año: 192.000 provenientes del extranjero y 560.000 de otras partes de Colombia.

b. Personas que viven en Bogotá

Se asume que los habitantes de Bogotá que poseen vehículo particular son potenciales

¹⁹ No se incluye el potencial de personas que llegan por tierra a Bogotá en calidad de viajeros.

²⁰ El 20% de los 960.000 que llegan del extranjero y de los 2.8 millones que llegan de otras partes del país.

turistas para la Sabana. Si al menos una vez al año, cada uno de estos vehículos hace un recorrido turístico por la Sabana, transportando cuatro pasajeros en los vehículos y dos en las motocicletas, el potencial turístico originado en Bogotá y Cundinamarca sería alrededor de 3,5 millones de personas al año. Si se transportan tres pasajeros en vehículo y uno en motocicleta, el potencial sería de 2,5 millones de personas.

c. Volumen actual de turismo en la Sabana

El volumen actual de turismo en la Sabana puede ser estimado por el número de visitantes de la Catedral de Sal de Zipaquirá. Es posible que luego de la visita a la Catedral, se detengan en Cajicá o Chía. Estos visitantes han aumentando paulatinamente a partir de la reapertura de la Catedral en 1997, y llegaron a 400.000 visitantes en 2003. Lo anterior se logró sin esfuerzos promocionales, por lo que se espera que a partir de la entrega en concesión de su administración se incrementen los esfuerzos y aumente el número de turistas.

Hay turistas que se dirigen a Chía o Cajicá, sin llegar hasta Zipaquirá; pero no se cuenta con una cifra que permita estimar este número. Por otra parte, el Tren Turístico de la Sabana moviliza 560 pasajeros y opera todos los fines de semana y festivos. Por este concepto, al año se movilizan aproximadamente 67.760 pasajeros ²¹.

Sumando los visitantes a la Catedral, más los pasajeros del tren ²² (que no entran en la Catedral), tenemos una movilización cuantificada de 455.560 turistas al año a la Sabana, aproximadamente. Si existe un potencial de 752.000 que llegan a Bogotá en avión, y hay entre dos y tres millones de personas que viven en Bogotá y Cundinamarca que son potenciales visitantes, se puede concluir que para esta región existe un alto potencial por

desarrollar en el campo turístico.

3. Iniciativas de promoción turística

A continuación se exponen algunos antecedentes de promoción y capacitación en torno al desarrollo turístico de la Sabana llevados a cabo por los gobiernos municipal, departamental y nacional y las conclusiones y recomendaciones emanadas de esas iniciativas.

En el orden nacional, la Dirección Nacional de Turismo intentó acordar un Convenio de Competitividad Regional para el desarrollo turístico de la Sabana Centro. Por su parte, en septiembre de 2002, un convenio entre el Departamento y el Distrito Capital acordó un marco de cooperación técnica para el fortalecimiento del turismo regional. Previo a esta iniciativa, en 2001, un convenio entre ambas instituciones permitió realizar una Jornada de Planeación Estratégica para el Fortalecimiento del Turismo Regional. Participaron en esta jornada 18 municipios cercanos a Bogotá, nueve de los cuales corresponden a la Sabana Centro ²³.

El análisis de esta iniciativa dio como resultado la siguiente matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que muestra el cuadro 6.

- 21 El año tiene 17 "puentes" x 3 días y 35 fines de semana x 2 días, para un total de 121 días de operación. Al 100% de utilización de la capacidad instalada, 560 asientos x 121 días de operación = 67.760 turistas movilizadas al año.
- 22 De los cuales alrededor del 18% visita la Catedral, o sea 12.200 visitantes.
- 23 Cota, Chía, Sopó, Tabio, Tenjo, Cajicá, Tocancipá, Zipaquirá y Nemocón.

Cuadro 6. Matriz DOFA. Sector turismo de la Sabana Centro.

Matriz DOFA. Sector turismo de la Sabana Centro.

I N T E R N O	Debilidades	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> · Deficiente señalización. · Inexistencia de rutas turísticas. · Transporte inadecuado. · Falta de inventario de recursos turísticos. · Falta cooperación interinstitucional y con el sector privado. · Falta de normalización de la oferta. · Escasa conservación de recursos. · Falta planificación turística. · Falta capacitación profesional. · Poca información y promoción. · Ausencia de productos en el mercado. · Desconocimiento del cliente. · Falta inversión. · Ausencia de imagen. 	<ul style="list-style-type: none"> · Accesibilidad y cercanía de municipios. · Variedad de climas. · Diversidad en el entorno. · Mercado cautivo regional (Bogotá). · Precios moderados. · Diversidad cultural popular (*).
E X T E R N O	Amenazas	Fortalezas
	<ul style="list-style-type: none"> · Crecimiento desorganizado del entorno urbanístico. · Falta de sensibilidad política hacia el turismo. · Ausencia de una organización gremial sólida. · No se reconoce como una industria, sino como una actividad ocasional (*). · Los programas carecen de continuidad (*). · Excesiva dependencia del sector público (*). · Falta liderazgo e identidad regional (*). · Falta de cultura turística (*). · Débil complementariedad entre Cundinamarca y Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> · Infraestructura de servicios públicos apropiados. · Plan vial maestro. · Hospitalidad local. · Inclusión del turismo en los planes municipales y POT. · Reconocimiento del turismo regional e iniciativas de apoyo por parte de las diferentes instancias del sector público (*).
<p>(*) Complementación de los autores, con información disponible en el mismo documento. Tomado de: Instituto Departamental de Turismo - Instituto Distrital de Cultura y Turismo (2003) Consolidación de la Zona Turística Regional Bogotá-Cundinamarca.</p>		

En la misma jornada se identificaron siete problemas de prioridad alta, tres de media y uno de baja prioridad.

El cuadro 7 sintetiza cada uno de ellos con su respectiva solución.

Cuadro 7. Problemas y Soluciones para el sector Turismo en la Sabana de Bogotá

Problemas de alta prioridad	Propuesta de solución
Ausencia de productos en el mercado.	Inventario de recursos, creación de nuevos, rutas y recorridos temáticos.
Profesionalización y calidad en los servicios.	Ampliación de horarios de atención; mejora del conocimiento de la región por prestadores de servicios turísticos.
Ausencia de imagen.	Creación de unidad de imagen, resultado de un plan de desarrollo turístico.
Ausencia de Plan de Desarrollo, regulación y planeación de la actividad turística.	Puesta en marcha de un Convenio de Competitividad Turística Regional. Talleres temáticos y creación de Oficina de Seguimiento.
Falta de cultura turística y de apoyo político.	Campañas de sensibilización, difusión y formación.
Falta de cooperación interinstitucional y con el sector privado.	Puesta en marcha de un ente administrativo de planeación y desarrollo turístico regional, cofinanciado.
Escasa inversión en la Administración pública.	Concertación e inclusión de los planes de turismo en los planes de ordenamiento municipal y regional. Política regional de ordenamiento y conservación del patrimonio. Verificación de inventario vial, mejora de redes de comunicación, creación de estímulos a la protección del paisaje. Creación de un Frente de Seguridad Comunitaria.
Problemas de prioridad media	Propuesta de solución
Deficiente información y promoción.	Plan de mercadeo y publicidad, elaboración de material promocional y guía regional. Capacitación a la población local, policías de turismo, comerciantes, guías, etcétera.
Desconocimiento del cliente y falta de retroalimentación.	Creación de un sistema de información y retroalimentación con un sistema continuo de indicadores de coyuntura turística y de satisfacción del turista.
Mejoramiento de la calidad y normalización de ofertas.	Desarrollo de planes de calidad y control de calidad de empresas, intercambio con empresas bogotanas, divulgación de mecanismos de regulación y categorización de la oferta en función de la calidad.
Problemas de baja prioridad	Propuesta de solución
Deficiente señalización.	Plan de señalización. Creación de señalización turística específica.

Por último, el municipio también ha adelantado iniciativas de desarrollo sectorial. Su Plan de Desarrollo 2004-2007, aunque no contiene un lineamiento explícito para el turismo como eje económico municipal, resalta algunos elementos que contribuirían positivamente con una estrategia turística para el municipio.

La visión del Plan dice: "Chía, centro histórico y territorio de paz, privilegiado por su ubicación estratégica en el entorno regional, será un municipio educador, turístico y cultural, basado en un desarrollo competitivo, sustentable y sostenible, con liderazgo regional expresado en mejores niveles de calidad de vida de sus habitantes".

Por su parte, las estrategias del Plan que complementan una estrategia turística son:

- El Plan Sectorial de la Casa de la Cultura: Semana Cultural de la Luna, el Festival de Teatro Diosa Luna y Acciones del Fondo Municipal de Cultura.
- La estrategia para la contratación de personal para turismo, conservación de sitios turísticos municipales, convenios y actividades.
- Preservar y mantener los elementos del patrimonio cultural y el entorno natural. Todos los símbolos e hitos que tengan significado cultural municipal (calles, avenidas, parques, centros culturales, teatros, monumentos, casas, etcétera.).
- Programa de la Oficina de Desarrollo Social y Comunitario, para posicionar y comercializar las artesanías de Chía en el mercado local, regional y nacional.
- También se espera desarrollar cultura regional, a través de la cátedra Chía del bilingüismo y lenguas de la región y el estudio de la cultura indígena provincial.
- Obras públicas de construcción y adecuación del espacio público, especialmente lo que concierne a vías peatonales como la construcción de ciclovías, adecuación y construcción de andenes.





El entorno económico se fortalecerá si las empresas locales encuentran en su entorno inmediato insumos estratégicos para superar sus dificultades estructurales, tales como: asesoría en gestión empresarial, información sobre mercados y logística comercial, capacitación laboral, cooperación empresarial, entre otras

V**Estrategias, acciones y
proyectos**

A. Estrategias para mejorar la productividad municipal

Dos grandes estrategias se han estructurado para fortalecer la economía del municipio, orientadas a crear un entorno físico y social óptimo para atraer y retener los factores productivos:

- a. Incrementar la productividad de los factores productivos del municipio.
- b. Mejorar la calidad de vida y cohesión social.

1. Estrategias orientadas a incrementar la eficiencia de los factores productivos del municipio

Hay dos consideraciones importantes en la formulación de las estrategias, acciones y los proyectos para el municipio.

- Que no es el número de proyectos identificables lo relevante, sino su calidad. Esta estrategia se dirige, por tanto, a reunir a los actores regionales partícipes en el proceso productivo con el fin de lograr un mayor y sostenido crecimiento económico.
- Si bien uno de los objetivos del Plan de Competitividad reside en la formulación de estrategias y acciones que hagan competitivos a los municipios a nivel internacional, en la actualidad muchas de las actividades no presentan las condiciones competitivas para su inserción directa en los mercados internacionales. Se propone, entonces, orientar a corto plazo las estrategias del plan hacia el fortalecimiento competitivo en el mercado nacional, preparándolos para enfrentar la competencia internacional. Además, articular los productores locales con empresas productoras y comercializadoras nacionales con vocación exportadora. La ganancia de cuotas de mercado a nivel regional y

local generará una experticia y una infraestructura empresarial e institucional, que abrirá paso a los productores locales en los mercados internacionales en el mediano y largo plazo.

a. Asegurar la existencia de infraestructura eficiente para atraer y retener la inversión privada

La eficiencia productiva y la competitividad empresarial no son producto exclusivo de su actividad organizacional; también son el resultado de la dotación, orientación y calidad de la infraestructura básica y los servicios de apoyo a la producción en su entorno territorial. El municipio debe orientar sus estrategias de competitividad a fortalecer estos componentes.

El gobierno local puede estimular de manera más eficiente a las empresas mediante el gasto público en rubros que mejoren el entorno productivo, como educación, salud, infraestructura, en lugar de establecer subsidios y beneficios tributarios que sólo tendrían efectos a corto plazo y además afectan las finanzas locales. Esta inversión en infraestructura no recae sólo en las entidades gubernamentales. Gran parte de la infraestructura clave para el desarrollo del municipio podría impulsarse mediante la elaboración de proyectos tendientes a atraer la inversión privada en los sectores estratégicos del municipio (turismo, sector lácteo y educación).

El diseño e implementación de los planes de inversión en infraestructura deben mantener un alto grado de continuidad. Por esta razón se debe partir de las políticas que actualmente se implantan en el municipio. El Plan de Ordenamiento Territorial y los planes de desarrollo incluyen proyectos dirigidos al mejoramiento de la infraestructura de los servicios públicos y orientados hacia la competitividad, como:

- Mantenimiento de la malla vial rural y urbana del municipio.
- Construcción de infraestructura de apoyo a diferentes dependencias de la alcaldía.
- Construcción de paraderos para transporte público.

Este tipo de proyectos ayudan a mejorar el sistema de transporte municipal, la conectividad con Bogotá y el resto del país y la capacidad de gestión del municipio, lo cual impulsa la inversión privada y el sector turismo.

b. Promocionar la asociatividad y cooperación entre los sectores público y privado

La revisión de las potencialidades y debilidades del municipio muestra que las iniciativas deben dirigirse no sólo a mejorar el entorno productivo sino también a fortalecer los sistemas de relaciones locales entre los agentes económicos, sociales, las instituciones y la sociedad. En este sentido, el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo contemplan los siguientes proyectos a los que debe darse continuidad:

- Fomentar la creación de microempresas y otros programas de generación de ingresos para mujeres cabeza de hogar y poblaciones vulnerables (jóvenes, discapacitados, pensionados, tercera edad, etcétera).
- Fortalecer los vínculos entre el sector privado y el sector público en el desarrollo de iniciativas comunes ligadas con la competitividad, la productividad y la generación de empleo.
- Articular los sectores de la producción y las empresas con el sector educativo y los centros de investigación para incorporar nuevas tecnologías y cualificar la mano de obra.

- Conformar un grupo asociativo homogéneo por ciclo, capacitarlo en temas microempresariales y brindarle la asesoría y el acompañamiento para que se conforme como microempresa legalmente constituida.
- Buscar la incorporación del grupo asociativo a gremios regionales, departamentales o nacionales y su vinculación a mercados amplios.

En una sección posterior se presentan algunos proyectos y acciones concretas que complementan este tipo de proyectos que han venido impulsándose en el municipio.

En el municipio se requiere la formación de redes entre agentes públicos, entre públicos y privados, y entre agentes privados. Adicionalmente, es visible la falta de visión integral del desarrollo económico del municipio.

Para fomentar la vinculación de los agentes privados se requiere estimular la participación y la confianza de la comunidad en las actividades del sector público. En este sentido cobran importancia los siguientes proyectos expuestos en el Plan de Ordenamiento Territorial:

- Crear, organizar y poner en funcionamiento una entidad de participación comunitaria con la cual se logre concertar el adecuado desarrollo del municipio en los aspectos de desarrollo sostenible, protección, educación y conservación del medio ambiente.
- Informar periódicamente a los contribuyentes sobre el recaudo de impuestos, y la manera como está invirtiéndose en salud, educación, y bienestar de la comunidad, utilizando los medios de comunicación: prensa, radio y televisión.
- Capacitar a los funcionarios en el conocimiento de la Administración municipal, en el desempeño de sus funciones y en la atención al usuario.

- Publicar los requerimientos en materia contractual de los procesos con formalidades plenas.
- Contratar auditorías profesionales.
- Incrementar la participación de la comunidad en las políticas y directrices del desarrollo del municipio
- Convocar a los dignatarios de todas las juntas de acción comunal para que conozcan los proyectos y los programas de la Administración municipal e involucrarlos dentro del proceso social de su sector y del municipio.
- Contar con un sistema único de información para los prestadores de servicios públicos.

Las estrategias deben conducir a que el tratamiento que se les da a las pequeñas y medianas empresas debe ser diferente a cada una de ellas, ya que ignorar sus especificidades productivas y organizativas, al ejecutar los planes, hace que el efecto potencial de los apoyos se pierda.

Cobra importancia, entonces, promocionar relaciones de colaboración horizontales (empresas y sector institucional) con mipymes en lo relativo a factores de producción (insumos, acceso a infraestructura, acceso a tecnología, acceso a financiamiento, acceso a capacitación). Esta relación permite articular oferta con demanda de servicios empresariales; actividades de sensibilización, desarrollo de relaciones de confianza; diagnosticar oportunidades de negocios conjuntos y poner en marcha proyectos asociativos.

A nivel internacional se han observado ciudades con incrementos sustanciales en la competitividad, en las que los gobiernos municipales, los líderes empresariales y las cámaras de comercio trabajan de manera coordinada para mantener relaciones interna-

cionales y flujos de información que atraigan la inversión extranjera. Pueden adoptarse estrategias similares en el municipio con el fin de identificar los inversionistas potenciales que podrían reforzar las cadenas productivas y adoptar las acciones necesarias para incitarlos a invertir en la región.

c. Promocionar la provisión de insumos estratégicos para las empresas

El entorno económico se verá fortalecido si las empresas locales encuentran en su entorno inmediato insumos estratégicos para superar sus dificultades estructurales, tales como: asesoría en gestión empresarial, información sobre mercados y logística comercial, capacitación laboral, cooperación empresarial, entre otros (Alburquerque, 1999).

En el municipio es fundamental acompañar a los productores en el diseño de proyectos productivos. Esto por cuanto las empresas de menor tamaño presentan problemas genéricos relacionados con el bajo nivel cultural y profesional de los empresarios, el tipo de administración de los negocios, en su mayoría familiares; fuerza de trabajo no calificada; políticas de ventas que en su mayoría se realiza de contado, y poca experiencia en mercadotecnia; etcétera.

Las universidades locales deben articularse al desarrollo de los sectores productivos de la región, aprovechando al máximo las externalidades derivadas de una presencia importante del sector educativo en el municipio.

El Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo contemplan el siguiente proyecto al cual se le debe dar continuidad: articular las empresas y los sectores de la producción con el sector educativo y los centros de investigación, con el fin de incorporar nuevas tecnologías y cualificar la mano de obra.



d. Mejorar la capacidad del recurso humano

Entre los determinantes de la competitividad se reconoce la importancia del capital humano. Si el municipio quiere posicionar sus actividades estratégicas en el contexto nacional e internacional debe atraer y retener la mano de obra calificada mediante el incremento de la cobertura y la calidad de la educación.

Por otro lado, la elaboración de cursos de actualización a funcionarios del municipio ayudarán a fortalecer la competitividad mediante el fortalecimiento de la capacidad técnica de la autoridad local.

El Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo del municipio establecen las siguientes acciones a las que debe dárseles continuidad:

- Mejoramiento de la infraestructura física en la educación, mediante la construcción de edificios públicos y establecimientos escolares.
- Desarrollo institucional y del área tecnológica.

2. Estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida y la cohesión social

En el capítulo I se mostró la importancia que tiene en una sociedad moderna y globalizada la cohesión social y la calidad de vida en el crecimiento nacional y regional. La focalización del gasto en los más pobres y vulnerables, el manejo del espacio público y la generación de instrumentos institucionales para la seguridad, son políticas que ayudan a generar un contexto que favorezca la asociatividad y permite atraer hacia el municipio mano de obra calificada.

Por su parte, la reducción de la vulnerabilidad ambiental es importante si el municipio quiere atraer turistas, impulsar la competitividad internacional en la cadena láctea y continuar atrayendo mano de obra calificada a vivir en el municipio.

Para el desarrollo de esta estrategia, el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo del municipio establecen las siguientes acciones:

- Diseño y construcción de acueductos y alcantarillados.
- Planeación, ejecución y evaluación del Plan de Atención Básica.
- Conformación de un equipo técnico idóneo y competente para la realización de las actividades de salud ambiental.
- Implementación de las acciones de aseguramiento en salud al régimen contributivo y subsidiado.
- Acceso a los servicios de apoyo en salud.

Más adelante se proponen otros proyectos que tienen el mismo objetivo estratégico, aunque más focalizados en el tipo de problemas sociales específicos de Chía.

B. Acciones para el fomento de las ventajas competitivas del municipio

En esta sección se presentan las acciones que apoyan las estrategias encaminadas a mejorar la competitividad general del municipio. Con base en las especificidades del municipio, a continuación se define una serie de actividades orientadas, a corto y mediano plazo, a incrementar la competitividad y la productividad locales:

- Desarrollar una cultura municipal que fomente y apoye la cooperación entre los sectores públicos, privado y ciudadano que permita una visión global de los recursos y de las perspectivas de la comunidad en su conjunto.
- Buscar consensos entre los principales actores del municipio en torno a los objetivos, estrategias y los medios, con el fin de generar las ventajas competitivas e incrementar la productividad.
- Adecuar la estructura administrativa, financiera y técnica del municipio hacia las exigencias del desarrollo local y regional.
- Formar y consolidar redes o relaciones estratégicas entre organizaciones públicas y privadas, instituciones y personas a nivel municipal ²⁴. El vértice de estas redes es la interdependencia entre los actores. Los factores que determinan la eficiencia de la red municipal son la convergencia de objetivos, disposición a cooperar, confianza mutua y flexibilidad (Callejón, 1998).
- Coordinar estratégicamente con otras instituciones del gobierno departamental y nacional la implementación de planes sociales para el desarrollo, a fin de optimizar las estrategias del plan de competitividad municipal. En razón de la conurbación, es importante adecuar las acciones de los POT del municipio y Bogotá.
- Incentivar el crecimiento económico con base en la inversión pública y privada en sectores prioritarios generadores de empleo y demanda de bienes locales.
- Fortalecer la generación de valor agregado de las cadenas relevantes a nivel regional a través de políticas que garanticen la oferta de bienes públicos, como la infraestructura y los servicios públicos.
- Promocionar la competitividad de las

pymes mediante la generación de esquemas asociativos de organización de la producción, para mejorar su inserción en el mercado, a fin de captar las externalidades derivadas de las relaciones entre socios, y colaboradores locales, reduciendo con ello la incertidumbre y los costos de transacción.

- Articular pequeñas empresas con medianas y pequeñas, y con las cadenas productivas locales y regionales.
- Fortalecer la capacidad empresarial de las actividades de comercio fomentando diversas formas de organización asociativa y promoviendo programas de formación básica comercial (contabilidad, manejo de inventarios, aspectos tributarios y de seguridad social, etcétera). Esta base es fundamental para incrementar la eficiencia de los sistemas de distribución y comercialización, y elevar su eficiencia y competitividad.

C. Proyectos para impulsar la competitividad municipal

En el cuadro 8 se presentan los proyectos encaminados a mejorar la competitividad general del municipio. Estos proyectos están vinculados con las estrategias y acciones indicadas en las secciones anteriores.

D. Políticas para el desarrollo de las cadenas productivas

En la primera sección de este capítulo se explicó que una de las estrategias clave para impulsar la competitividad del municipio es impulsar los sectores estratégicos y las cadenas productivas. La presente sección expone un conjunto de recomendaciones generales para la política sectorial de competitividad.

²⁴ Entre éstos se destacan la promoción de asociaciones de empresas; fortalecer las representaciones empresariales y ciudadanas; vincular las universidades locales y otros centros de educación superior tecnológica al municipio; etcétera.

Cuadro 8. Objetivos estratégicos, líneas de acción y proyectos

Municipio de Chía

Objetivo estratégico	Estrategia	Líneas de acción	Proyectos
Incrementar la productividad de los factores productivos del municipio	Asegurar la existencia de infraestructura pública para atraer y retener la inversión privada	Identificar e impulsar los requerimientos de infraestructura y logística necesarios para atraer y desarrollar inversión privada en los sectores lácteo, turismo y educación.	Articular los planes de ordenamiento territorial de Chía y municipios vecinos. Conectar las vías internas que comuniquen la plaza central con las vías principales del municipio.
	Promover la asociatividad en y entre sectores públicos y privados	Promover la asociatividad empresarial en torno a los sectores estratégicos: lácteo, turismo, educación. Mejorar la coordinación entre sectores públicos y privados.	Crear y desarrollar el plan de acción de la Mesa de Competitividad. Modernizar la gestión pública (sistema de información y seguimiento de finanzas y gestión municipal). Definir y desarrollar las cadenas productivas (lácteos, turismo, educación). Promover un consejo de universidades regionales.
	Facilitar el acceso a insumos estratégicos para el sector productivo	Promover la articulación de las universidades locales al desarrollo de los sectores productivos de la región. Articular los programas no formales de educación al desarrollo de los sectores estratégicos. Apoyar a la microempresa y pymes en: * Asesoría en gestión empresarial (comercio, productos artesanales, restaurantes, cafeterías). * Información sobre mercados demandados a microempresas y pymes de los sectores de lácteos, turismo y educación. * Logística comercial. * Capacitación laboral a través del SENA y universidades locales. * Mejoras en calidad del producto.	Articular los programas nacionales y departamentales de crédito, capacitación, fomento a pymes, acuerdos de competitividad, etcétera a la estrategia de desarrollo del municipio basada en asociatividad y cadenas productivas. Implementar cursos de cualificación en: artesanía y las diferentes áreas de los servicios de gastronomía. Incrementar la participación y los beneficiarios del Programa Jóvenes Emprendedores. Promocionar y difundir los programas nacionales y departamentales de exportación, articulándolos a las cadenas productivas.
	Mejorar la capacidad del recurso humano	Promover la ampliación de la cobertura y calidad educativa. Fortalecer la capacidad técnica de los funcionarios públicos.	Adoptar el modelo de evaluación de competencias.
Mejorar la calidad de vida y cohesión social	Promover un entorno físico y social óptimo para atraer y retener los factores productivos	Reducir la pobreza y las NBI mediante la focalización del gasto en los grupos más vulnerables. Recuperar, construir y proteger el espacio público. Implementar programas de control de los residuos sólidos. Generar instrumentos institucionales para controlar los secuestros, las agresiones personales y el robo de vehículos. Controlar los problemas de accidentalidad y violencia asociados a la prestación de servicios turísticos (restaurantes, discotecas, bares, etcétera)	Construir la infraestructura y reglamentar el manejo de residuos sólidos. Implementar un proyecto de atención a trabajadores de las flores en asocio con Asocolflores. Desarrollar un programa para reducir la violencia intrafamiliar. Implementar el Proyecto Zonas Seguras. Promover proyectos de asociación de empresarios del sector servicios gastronómicos y recreacionales (restaurantes y bares), para regular el comportamiento de sus clientes.

1. Políticas para impulsar la Cadena Láctea ²⁵

- Desarrollar procesos asociativos entre microproductores y pequeños productores (revisar la experiencia de Colanta) es una opción interesante para explorar posibilidades de integración vertical con una industria de alimentos balanceados para animales, la cual, a su vez, debería encontrar o promover sustitutos al uso de la materia prima importada.
- Dado el alto costo de la tierra en la Sabana, se sugiere un recálculo del costo, de tal forma que incorpore el valor de la misma. Esto debe llevar, necesariamente, a que ganaderos e industria láctea busquen soluciones de este problema.
- Conformar el Comité Regional de la Cadena Láctea que permita la consolidación del Acuerdo Regional de Competitividad de la cadena. Para lo cual se propone validar y tomar como punto de partida el diagnóstico presentado, a partir del cual puede crearse una agenda de compromisos con sus respectivos responsables.
- Realizar un estudio específico sobre la competitividad de la industria láctea para Bogotá, Cundinamarca o la Sabana. En general se encuentra información y análisis sobre la ganadería especializada y la producción de leche, pero no el proceso industrial.
- Profundizar en las dificultades y oportunidades de la industria, tomando en consideración las particularidades asociadas al tamaño de las firmas. Igualmente, y dado el bajo nivel de transabilidad de la leche, es necesario explorar y profundizar en la competitividad y potencialidades de los quesos y demás derivados lácteos, como yogures de frutas, entre otros.

- Implementar mecanismos de control y seguimiento de los acuerdos de precios, mediante los comités de vigilancia y control. Es importante desmitificar el enfrentamiento entre productores y procesadores, incluyendo a los distribuidores como miembros de la cadena.
- Adelantar campañas masivas sobre el riesgo que el mal manejo de los lácteos representa para la salud, complementadas con las medidas de control, así como la búsqueda de soluciones de organización económica de los "crudeiros", para que, sin perder un sustento económico, lo hagan dentro de los mínimos estándares de salud requeridos.
- Buscar cofinanciación o financiación a través de los diferentes instrumentos que ofrece el Gobierno nacional para desarrollar hatos con producción superior a 300 litros diarios y mejorar así el aprovechamiento de economías de escala.

2. Políticas para impulsar la competitividad del sector turismo

A continuación se presentan algunas estrategias que potencian las ventajas competitivas del municipio en este sector:

- Retomar y evaluar los esfuerzos de promoción realizados por la Alcaldía Municipal, la Gobernación de Cundinamarca y el Instituto Distrital de Cultura y Turismo, IDCT. Con base en esto, deben implementarse las respectivas decisiones políticas y llevarlas a cabo de manera articulada.
- Articular esfuerzos del sector empresarial y del sector público para formular una estrategia conjunta mediante la firma de un acuerdo de competitividad para el municipio.

25 Las recomendaciones para mejorar la competitividad de la Cadena Láctea en Chía y en la Sabana se presentan con base en la problemática identificada en el capítulo IV.

- Fomentar el desarrollo de recorridos turísticos como las rutas de: cultivos de flores, reserva indígena, restaurantes aledaños, estación del tren.
- Realizar jornadas de sensibilización hacia la población y autoridades sobre las potencialidades del turismo, en Chía y los municipios de la Sabana Centro.
- Coordinar con el Instituto Distrital de Cultura y Turismo, IDCT, la promoción de los destinos del municipio a través de los Turiscades.
- Reorganizar la Estación del Tren y utilizarla como centro de exposiciones de artesanos o Museo Muisca, con una plaza de llegada que permita a los artesanos exhibir sus productos y a los operadores turísticos mostrar sus paquetes en los recorridos turísticos que se establezcan.
- Dar continuidad a eventos culturales como el Festival de Cuentería y la consolidación del Festival de la Luna o los concursos de panadería, con el fin de posicionar, a largo plazo, un evento anual de características internacionales que atraiga a visitantes extranjeros y nacionales.

Así como existen los museos del Café en Quindío y del Azúcar en el Valle del Cauca, el sector de las flores debe ser invitado a formar parte de un circuito turístico a través de la construcción de una granja-museo como atractivo internacional, aprovechando el reconocimiento mundial de las flores colombianas.

La principal recomendación para la promoción y el fortalecimiento de las cadenas productivas con potencial en el municipio es la conformación de los respectivos Consejos Regionales de Competitividad con representación de los productores, los empresarios y las autoridades públicas, municipales y departamentales.

Para la sostenibilidad de una estrategia de competitividad de cadenas productivas, es prioritario contar con una secretaría técnica por cadena, la cual puede financiarse con recursos del Fondo de Promoción de Turismo o del Fomipyme.

Una vez conformados los Consejos Regionales de Competitividad, se recomienda firmar un acuerdo de voluntades o convenio de competitividad, cuyo plan de acción adopte las recomendaciones planteadas.





El sistema de seguimiento deberá permitir conocer la marcha de los proyectos, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos, y proporcionar información suficiente pertinente y oportuna para la toma de decisiones, mejorando la marcha del proyecto y sistematizando las experiencias que resultan de su ejecución.

A. Sistema de seguimiento al Plan de Competitividad Municipal

Este es un instrumento fundamental para programar a largo plazo las actividades propuestas en el Plan de Competitividad. En general, se busca evaluar si:

- Las actividades de los programas están ejecutándose adecuadamente, dentro de los lineamientos técnicos y estándares corporativos, definidos de acuerdo con los presupuestos y plazos planeados, y con los resultados programados.
- Los proyectos han alcanzado los resultados frente a los objetivos y metas planeados.
- Las actividades reflejan la extensión de la cobertura de los programas.

El sistema de seguimiento deberá, entonces, permitir conocer la marcha de los proyectos, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos, y proporcionar información suficiente, pertinente y oportuna para la toma de decisiones, mejorando la marcha del proyecto y sistematizando las experiencias que resultan de su ejecución. Como resultado de lo anterior, la Mesa deberá realizar las acciones correctivas pertinentes.

En consecuencia, la gestión del Plan de Competitividad debe verificar si están lográndose los objetivos con los medios previstos:

- Eficacia (que las cosas se hagan).
- Eficiencia (que las cosas se hagan con el menor costo).
- Oportunidad (del tiempo en que se hagan).
- Suficiencia (de la cantidad en que se hacen).

B. Características de los indicadores

La identificación y definición de los indicadores adecuados y necesarios para el seguimiento del Plan de Competitividad se ha realizado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Que sean medibles.
- Deben señalar en qué medida se ha logrado lo que se pretende.
- Deben ser una base objetiva para la evaluación.
- Deben estar especificados en términos de calidad, cantidad, tiempo, ubicación y dirección.
- Deben ser prácticos (razonable, medir lo que es importante)

C. Indicadores generales de gestión del proyecto

1. Frente a la Mesa de Competitividad

Se busca establecer la capacidad institucional local para trabajar colectivamente, organizarse y movilizar recursos para solucionar problemas de interés común expuestos en el Plan de Competitividad:

- Número de participantes.
- Asociaciones representadas.
- Número de reuniones.
- Número de proyectos implementados.

2. Frente a la gestión local

Desarrollo de la responsabilidad y transparencia en los empleados públicos o actores privados en la rendición de cuentas, requiriendo que sean responsables de sus políticas, sus acciones y del uso de los fondos.

- Verificación de la implementación de la página web con información de los proyectos llevados a cabo en el municipio.
- Número de trabajadores calificados.
- Número de actividades colectivas con la ciudadanía (veedurías, etcétera).
- Sistema de evaluación municipal desarrollado por la Cámara de Comercio.
- Indicadores de gestión fiscal desarrollados por el Departamento de Planeación Nacional

3. Frente a las cadenas productivas

Se busca seguir fortaleciendo las organizaciones de productores, alianzas estratégicas, acceso y participación de productores, desarrollo de negocios, la autogestión y capacidad para resolver problemas, y la sostenibilidad empresarial.


- Número de convocatorias a productores.
- Número de procesos asociativos implementados.
- Números de productores articulados a las cadenas (beneficiarios).
- Número de empleos generados.

- Encuestas de satisfacción a los turistas que visitan la región.
- Porcentaje de establecimientos de recreación y turismo inscritos en programas tendientes a regular el comportamiento de sus clientes.
- Número de sellos de calidad alcanzados por las empresas locales
- Estadísticas básicas:
 - Número de cursos de asistencia técnica.
 - Número de cursos en gestión y organización.
 - Número de planes de negocios implementados.
 - Diseño de productos empresariales.
 - Número de trabajadores.
 - Volumen de producción.
 - Volumen de ventas.
 - Acceso a nuevos mercados.
 - Exportaciones.
- Atracción de nuevas empresas que se vinculan a las cadenas existentes en la región y municipio. Medir el empleo, capital y ventas de dichas empresas.
- Desarrollo de encuestas a las empresas que midan innovaciones en calidad, desarrollo de nuevos productos y procesos productivos.

4. Insumos estratégicos a las empresas:

- Financiación (número de créditos).
- Número de cursos de asesoría en relaciones comerciales (empresa cliente proveedores).
- Número de talleres de fortalecimiento empresarial.
- Encuestas de satisfacción a beneficiarios de cursos de asesoría comercial y fortalecimiento empresarial.
- Seguimiento a beneficiarios de los programas de asesoría y fortalecimiento comercial (identificar si continuaron con su microempresa, si aplican los conocimientos aprendidos en la empresa, etcétera).
- Número de planes de negocios realizados.
- Número de eventos de comercialización.

5. Indicadores globales de desarrollo municipal

- Población con necesidades básicas insatisfechas, calculada con base en censo de población, el Sisbén o con encuestas de hogares implementadas por el municipio.
 - Población bajo la línea de pobreza calculada con base en censo de población, el Sisbén o con encuestas de hogares implementadas por el municipio.
 - Crecimiento del empleo calculado con base en censo de población o con encuestas de hogares implementadas por el municipio.
 - Años promedio de educación de la población con base en censo de población o con encuestas de hogares implementadas por el municipio.
 - Cobertura de la educación y salud con base en la información de la planeación municipal, departamental, el Sisben y encuestas de hogares desarrolladas por el municipio.
 - Índices de criminalidad (homicidios, secuestros, robos, etcétera).
 - Índices de violencia intrafamiliar.
- 



El desarrollo de las estrategias, la implementación de las acciones y ejecución de los proyectos propuestos en el Plan de Competitividad conducirán a un escenario, donde el municipio supera las actuales debilidades que dificultan su potencial desarrollo económico y concreta sus ventajas dinámicas, elevando el bienestar de sus habitantes.

A. Escenario actual

Un municipio receptor de población de la capital, un sector de la construcción que resta incentivos a la inversión en el sector rural; con un sector de servicios tradicionales, con poca regulación; sin articulación con la aglomeración de universidades y de baja competitividad. Una estructura institucional que no se apropia de la oferta del sector educativo superior en la gestión pública y privada.

Este escenario crítico se mantendrá si el municipio no implementa las recomendaciones propuestas en el presente Plan de Competitividad.

B. Escenario propuesto en el Plan de Competitividad

El desarrollo de las estrategias, la implementación de las acciones y ejecución de los proyectos propuestos en el presente plan de competitividad conducirán a un escenario en el que el municipio supera las actuales debilidades que dificultan su potencial desarrollo económico y concreta sus ventajas dinámicas, elevando el bienestar de sus habitantes. En consecuencia:

- Existe una interrelación permanente del municipio con el departamento, el sector privado local y regional, y su ciudadanía, para la consolidación de la competitividad y productividad regional.
- El municipio, con alto compromiso de sus ciudadanos, identifica, apropia y valora un proyecto sostenible de desarrollo social y económico para el municipio y la región de Sabana Centro.
- El municipio consolida la capacidad de gestión y planeación municipal con el respectivo reconocimiento ciudadano, producto de la participación y control ciudadano.

- El municipio y la región participan de manera decidida en los programas y políticas nacionales de productividad y exportación.
- Se le reconoce como una gran aglomeración educativa superior y de servicios calificados en la ciudad-región.
- El municipio logra un crecimiento económico sostenido, superior a su dinámica poblacional, gracias a la capacidad competitiva y exportadora, generando empleos de calidad.
- El municipio ha consolidado las cadenas productivas estratégicas y posibles cluster (potencialmente educación superior, turismo y lácteo) y presenta uno de los crecimientos más dinámicos de la economía.
- El municipio avanza hacia la equidad social, generacional y de género, corrigiendo las desigualdades sociales y atendiendo las necesidades básicas insatisfechas de los grupos más vulnerables.



Bibliografía

Alcaldía Municipal de Chia (2004). Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007.

Alcaldía Municipal de Chia (2001). Plan de Ordenamiento Territorial.

Alburquerque F. (1999). Cambio estructural, globalización y desarrollo económico local. Mimeo.

Araujo Ibarra & Asociados (2003). Propuesta de documento CONPES de "Política económica y territorial para la ciudad región de Bogotá- Cundinamarca". Modulo I. Consultoría para el DAPD, Alcaldía Mayor de Bogotá, Bogotá.

Barquero, A. (1999). "Gran empresa y desarrollo endógeno. Convergencia de las estrategias de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia". En: Convergencia y desarrollo regional en Italia y España. Universitat de Barcelona.

Beckmann, M. & Thisse, F. (1986). "The Location of Production Activities". En: Handbook of Regional and Urban Economics, vol 1.

Begg, Iain (1999). "Cities and competitiveness". Urban Studies, vol. 36 Nos. 5-6, 795-809.

Bénabou, R. (1996). "Equity and efficiency in human capital investment: the local connection". Review of Economic Studies, vol. 63.

Bendensky (1994). "Economía regional en la era de la globalización". Comercio Exterior, vol. 44. No. 11.

Bianchi, P. (1998). "Política industrial para las Pyme en la economía global". Comercio Exterior, vol. 48 No. 8.

Calderon, María Eugenia (2003). Aplicación de Data Envelopment. Análisis en evaluación del desempeño ambiental en la Cadena de Lácteos de la Sabana de Bogotá. Una aproximación preliminar. Tesis de Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá.

Callejón, M. (1998). Factores estratégicos del desarrollo. Enfoques y políticas públicas Locales. Elements de Debat Territorial. Diputació de Barcelona. Diciembre.

Camisón (2001). "La investigación sobre la pyme y su competitividad". Papeles de Economía Española, No 89-90.

Cámara de Comercio de Bogotá (2003). Evaluación de la gestión municipal 2001-2003. Municipio de Chía. Informe de investigaciones.

Cámara de Comercio de Bogotá (1999). Plan Estratégico Exportador Bogotá - Cundinamarca.

Campi, M. y Viladecans, Marsal (1999). "Efecto distrito y competitividad de las empresas manufactureras en sistemas productivos locales". En: Convergencia y desarrollo regional en España e Italia. Universitat de Barcelona, Barcelona.

Casalet, M (1995). Red de apoyo públicos y privados hacia la competitividad de las pymes. FLACSO, México.

Castells, J. M. & Pbest Asesores (1997). Estudio sobre la competitividad y la productividad de la Cadena de Lácteos en Colombia. Guía para empresarios. Bogotá.

Castañeda, A. (2000). Distribución de la renta departamental en Colombia. 1985-1998 Colciencias, Bogotá.

Caves, R. & Porter, M. (1977). "From entry barriers to mobility to barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". Quarterly Journal of Economics 91.

Centro de Estudios para el Desarrollo Económico, CEDE (2003). Evaluación del sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos. Universidad de los Andes. Bogotá.

CONPES (2003). Fortalecimiento del proceso de Construcción de la región Bogotá Cundinamarca. Mimeo.

Consejo Nacional Lácteo (2004). Acuerdo Nacional Lácteo 008. 17 de febrero de 2004.

Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca (2003). Bases del Plan Regional de Competitividad 2004 - 2014.

Contraloría de Bogotá D.C. (2003). De Bogotá a la región. Apuntes para un modelo de desarrollo Regional.

Cornelius, Blanke y Paua (2003). "The Growth competitiveness index". En: Global Competitiveness Report 2003-2004.

Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de Economía Española 5.

Donald, Betsy (2001). "Economic competitiveness and quality of life in city regions: compatible concepts?". Canadian Journal of Urban Research, vol. 10, No. 2.

Fedepapa (2003). "Censo Nacional de la Papa". Revista Papa.

Fernández, E. (1993). "La posición competitiva de la economía española: una óptica global". Cuadernos de Información Económica, No. 68/69. Nov-dic.

Fundación Corona (2002). Situación de la microempresa en Colombia. Programas de apoyo y acceso al crédito.

Furió, E. (1996). Tourism, Environment and Labour Market. Lecce, Italia.

Gallup, J & J. (Undated). Geography and Economic Development. Manuscript, Harvard Institute for International Development.

Galor, O. y Zeira J. (1993). "Income distribution and macroeconomics". Review of Economics Studies, 60, 30-52.

Garífoli G. (1999). "Distretti industriali: trasformazione o crisi". En: Convergencia y desarrollo regional en España e Italia. Universitat de Barcelona, Barcelona.

Glaeser et al. (1995). "Economic growth in a cross-section of cities". NBER Working Paper, No. 5013.

Gobernación de Cundinamarca (2002). Anuario estadístico 1998 - 2000.

Gobernación de Cundinamarca (2002). Estadísticas agropecuarias. Evaluación municipal. Vol. 18. Ministerio de Agricultura, Bogota, DC.

González P. (1998). "La política industrial en la era de la globalización". Comercio Exterior, vol. 47 no. 8. Julio.

Hall, Robert E. & Jones, Charles I. (1996). The Productivity of Nations. National Bureau of Economic Research. Working Paper Series, 5812.

Henderson, V. (1994). "Externalities and industrial development". NBER Working Paper, No. 4730.

Henderson, V., Kunlora, A., Turner, M. (1995). "Industrial development cities". Journal of Political Economy, vol. 103, No. 5.

Holmann, Federico et al. (2003). Evolución de los sistemas de producción de leche en el trópico latinoamericano y su Interrelación con los mercados. Un análisis del caso colombiano. En www.agrocadenas.gov.co.

Hoover, Edgar M. (1975). An Introduction to Regional Economics. 2nd. Edition.

Instituto Distrital de Cultura y Turismo (2002). Anuario de estadísticas de turismo de Bogotá 2001-2002. Subdirección de Turismo, Bogotá.

Instituto Distrital de Cultura y Turismo (2003). Consolidación de la zona turística regional Bogotá-Cundinamarca. IDCT, Bogotá.

Jaramillo, F., Kempf, H. y Moizeau, F. (2004). "Inequality and growth clubs". En: Demange, Wooders, G y M. (eds.) Group Formation in Economics: Networks, Clubs and Coalitions. Cambridge University Press, Cambridge.

Jiménez, G. y Schroeder B. "Calidad de la leche como base de la competitividad". En: Costa Ganadera No.36. Marzo de 1999.

Kairus, V. (2002). Cadenas productivas y capital social. Mimeo.

Kanter, R. (1989). When Giants Learn to Dance. Simón Schuster, NY.

Krugman, P. (1994). "Competitiveness - A dangerous obsession". Foreign Affairs, vol. 73, No. 2.

Kuri, A. Pacheco, D. & Noriega, A. (1999). Experiencia del desarrollo territorial en México. Banco Nacional de Comercio Exterior. Mimeo.

Llados, J. (2002). "Estructura productiva y desigualdad regional: transición hacia el euro y la economía del conocimiento". Revista de Economía Aplicada.

Ley 811 de 2003 (2003). En:
http://www.minagricultura.gov.co/leyes_word/ley811de2003.rtf

Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá (2003). Estudio del valor del suelo en nueve municipios de la Sabana. 2002. Bogotá.

Lucas, R. (1988). "On the mechanics of economic development". Journal of Monetary Economics, 22, 3-42.

Mesa de Planificación Regional Bogotá-Cundinamarca (2003). Un espacio para unir voluntades.

Ministerio de Agricultura et al. (1999). Acuerdo de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana. Bogotá. En: www.agrocadenas.gov.co

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2001). La Cadena Láctea en Colombia. Bogotá. (Actualización: febrero de 2003). En: http://www.agrocadenas.gov.co/lacteos/Documentos/caract_lacteos.pdf.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2004). Políticas comerciales en el sector lácteo hasta el 2003. Observatorio de Agrociudades. En: www.agrocadenas.gov.co/lacteos/Documentos/Pol_lacteos_2003.pdf.

Ministerio de Comercio Exterior (2001). Convenio de Competitividad exportadora: minuta y matriz de compromisos. En: www.colombiacompite.gov.co/site/redes2.asp?idcatinfo=&idsub=209.

Ministerio de Desarrollo Económico (sin fecha). "Política de Competitividad, mercadeo y promoción turística". En:
<http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=2660&IDCompany=14>.

Ministerio de Desarrollo Económico (sin fecha). Turismo en Colombia un sector de oportunidades. Fortalezas, incentivos y herramientas institucionales. En:
<http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=2660&IDCompany=14>

Ministerio de Desarrollo Económico (sin fecha). Política y descentralización turística. En:
<http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=2660&IDCompany=14>

Moori, V. y Yoguel, G. (1998). "Capacidades innovadoras en un medio de escaso desarrollo local". Comercio Exterior vol. 48, No. 8.

North, D. (1990). Institutions, Institutional Changes and Economic Performance. Cambridge.

Organización de Naciones Unidas (2004). Informe de la Comisión sobre el sector privado y el desarrollo. El impulso del empresario: El potencial de las empresas al servicio de los pobres.

Pardo, Magdalena (2003) Caracterización de diez cadenas productivas de Bogotá-Región 1993-1999. Consultoría para el DAPD. Alcaldía Mayor de Bogotá. Septiembre.

Piketty, T. (1997). "The dynamics of the wealth distribution and the interest rate with credit rationing". Review of Economic Studies, 64, 173-189.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press, NY.

Porter, M. (1998). "Clusters and the new economics of competition". Harvard Business Review.

Porter, M. (2003). "Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the microeconomic Competitiveness index". En: Global Competitiveness Report 2003-2004.

Proyecto GAP (sin fecha). Guía para empresarios. Oportunidades de producción más limpia en el sector lácteos. CAR-CINSET-ACOP, ciudad.

Richardson (1977). Teoría del crecimiento regional. Pirámide. Madrid.

Rogerson, Robert (1999). "Quality of life and city competitiveness". Urban Studies, vol. 36, Nos. 5-6, 969-985.

Romer, P. (1988). "Increasing returns and long run growth". Journal of Political Economy, 94(5), 1002-37.

Rondinelli, D., Johnson, J. y Kasarde, J. (1998). "The changing forces of urban economic development: globalization and city competitiveness in the 21 Century". *Cityscape*, vol. 3, No. 33.

Rotwell, R. (1989). "Small firms, innovation and industrial changes". *Económica* pp. 51-64.

Sachs, Jeffrey D. and Andrew M. Warner. (Undated). *Fundamental Sources of Long Run Growth*. Manuscript, Harvard Institute for International Development, Harvard.

Universidad Externado de Colombia (2002). *Mesa de Planificación Regional Bogotá - Cundinamarca: marco Institucional, financiero y jurídico*. Mimeo.

URPA, Gobernación de Cundinamarca (2002). *Estadísticas agropecuarias*. Vol. 18.

Vásquez, A. (1999). "Localización industrial y dinámica regional". *Estudios Territoriales*. No. 28.

Veltz (1996). *Nouveaux modèles d'organisation de la production et tendances de l'économie territoriale*. Paris.

Venables A (2000). "Geography and specialization: industrial belts on a circular plain". En: *Regional integration*. Cambridge University Press, Cambridge.

Villareal & Colmenares (1989). *El reto de la globalización para la industria mexicana*. Diana, México.