

**RACIONALIDAD EMPRESARIAL Y ACCIÓN COLECTIVA:
EL CASO DEL CLUSTER AVICOLA DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

**MARIA FERNANDA CARVAJAL GÁFARO
LAURA XIMENA MENESES CASTELLANOS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA**

2008

**RACIONALIDAD EMPRESARIAL Y ACCIÓN COLECTIVA:
EL CASO DEL CLUSTER AVICOLA DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

**MARIA FERNANDA CARVAJAL GÁFARO
LAURA XIMENA MENESES CASTELLANOS**

Trabajo de Grado para optar el Título de Economista

**DIRECTOR:
JORGE LUIS NAVARRO ESPAÑA
MAGISTER EN GESTION Y POLITICAS PÚBLICAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA**

2008

*A mi mamá, por ser un ejemplo, una inspiración.
A mi hermana, por ser la que siempre está ahí, por sus consejos y cariño.
A mi papá, por su apoyo e insistencia en mi proceso de formación.
A las niñas del tren, por cada sonrisa, cada lágrima, cada palabra, por permanecer.
A mis amigos, por hacer que cada día en la universidad fuera el mejor.
A mi profe querido, por aparecer y enriquecer mi vida.*

María Fernanda Carvajal Gáfaro

*A Dios por ser mi Todo,
A mis padres y hermana por su apoyo y comprensión.
A mi compañera de tesis por su paciencia y colaboración
Y a mis amigos por su amistad y por el tiempo que
compartimos durante los años de estudio.*

Laura Ximena Meneses Castellanos

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría podido ser realizado sin la colaboración de algunas personas que con su apoyo y disposición nos impulsaron y guiaron desinteresadamente. A ellos, este sentido agradecimiento.

En primer lugar, a los empresarios santandereanos del sector avícola y de sectores conexos que creyeron en este proyecto y que con el aporte de su experiencia y conocimiento se convirtieron en la base fundamental del desarrollo del mismo.

A la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI) seccional Santander, encabezada por la honorable Dra. Martha Ruth Velásquez, por siempre tener las puertas abiertas y facilitar algunas de las herramientas motoras para la elaboración del documento que aquí se presenta.

A los profesores de la Escuela de Economía de la Universidad Industrial de Santander, por siempre estar atentos a nuestras inquietudes y por contribuir con interrogantes y observaciones que, sin duda, enriquecieron este estudio.

A los funcionarios del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), especialmente al señor Humberto Jaimes y a la señora Silvia Margarita Ayala de la Comisión Regional de Competitividad de Santander, por ser orientadores en nuestra fase inicial de trabajo.

Finalmente, mas no menos importante, a nuestro director de proyecto de grado, Jorge Luis Navarro España, quien se convirtió en el guía ideal por su gran dedicación y exigencia, por tener siempre a la mano un comentario, una sugerencia, una palabra de aliento y una sonrisa amable.

Las Autoras

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. EL SECTOR AVICOLA SANTANDEREANO Y SU CLUSTER	1
1.1 HISTORIA DEL SECTOR Y SUS ACUERDOS ASOCIATIVOS	9
1.2 ORGANIZACIÓN SECTORIAL	12
1.3 LOS CLUSTERS	14
1.4 CATEGORÍAS BÁSICAS PARA LA CONFORMACIÓN DE UN CLUSTER PRODUCTIVO	15
1.4.1 <i>La concentración geográfica</i>	16
1.4.2 <i>La especialización o un factor común</i>	16
1.4.3 <i>Los actores</i>	16
1.4.4 <i>Dinámica y encadenamientos</i>	17
1.4.5 <i>La masa crítica</i>	18
1.4.6 <i>Ciclo de vida</i>	18
1.4.7 <i>Innovación</i>	19
1.5 EL AMBIENTE SANTANDEREANO PARA LA CREACIÓN DE CLUSTERS	21
1.6 EL CLUSTER AVÍCOLA SANTANDEREANO	23
1.6.1 <i>La concentración geográfica</i>	26
1.6.2 <i>La especialización o un factor común</i>	27
1.6.3 <i>Los actores</i>	28
1.6.4 <i>Dinámica y encadenamientos</i>	30
1.6.5 <i>La masa crítica</i>	30
1.6.6 <i>Ciclo de vida</i>	31
1.6.7 <i>Innovación</i>	32
2. LA ESTRUCTURA DEL CLUSTER AVICOLA DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER: ALGUNOS ELEMENTOS CLAVES EN LA LÓGICA DE LA ACCIÓN COLECTIVA	33
2.1 EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL CLUSTER: UNA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA	33
2.2 LA ESTRUCTURA DEL CLUSTER: ALGUNOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA ACCIÓN COLECTIVA	36
2.2.1 <i>Beneficios e incentivos de la cooperación</i>	37
2.2.2 <i>Los costos de cooperar</i>	42
2.2.3 <i>El tamaño y la homogeneidad de los grupos de acción colectiva</i>	43
2.2.4 <i>La información en la cooperación</i>	46

3.	LA RACIONALIDAD EMPRESARIAL FRENTE A LA INICIATIVA DEL CLUSTER AVICOLA SANTANDEREANO	50
3.1	LA RACIONALIDAD INDIVIDUAL	51
3.2	LA RACIONALIDAD EMPRESARIAL: EL EMPRESARIO COMO UN AGENTE DE CAMBIO	53
3.3	LA RACIONALIDAD GRUPAL	54
3.3.1	<i>La calidad y la cantidad de información</i>	56
3.3.2	<i>El tiempo</i>	59
3.3.3	<i>La cultura organizacional y el contexto institucional</i>	60
3.4	LAS CONDICIONES DE LOS FACTORES CLAVE QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE COOPERAR EN AL CLUSTER AVÍCOLA DEPARTAMENTAL	63
3.4.1	<i>La calidad y la cantidad de información</i>	63
3.4.2	<i>El tiempo</i>	71
3.4.3	<i>La cultura organizacional y el contexto institucional</i>	72
3.5	CONCLUSIÓN	78
4.	SOPORTE INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL DEL CLUSTER	81
4.1	ORGANIZACIONES INVOLUCRADAS	82
4.2	MARCO INSTITUCIONAL	86
4.2.1	<i>Evolución del Marco Institucional Colombiano: El Desarrollo Productivo desde 1990</i>	87
4.2.2	<i>Incentivos y Beneficios Sectoriales Vigentes</i>	93
4.3	LA INTERACCIÓN ENTRE INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES	102
5.	CAPACIDAD ESTRUCTURAL DEL CLUSTER AVICOLA SANTANDEREANO EN LA GENERACIÓN DE IMPACTOS ECONÓMICOS	106
5.1	CONDICIONES AMBIENTALES GENERALES E IMPACTOS GENERADOS POR CLUSTERS CONSOLIDADOS	107
5.2	CONDICIÓN ESTRUCTURAL DEL CLUSTER AVÍCOLA SANTANDEREANO	110
5.3	IMPACTOS GENERADOS POR EL CLUSTER AVÍCOLA SANTANDEREANO	116
5.3.1	<i>Condiciones de la entrada</i>	118
5.3.2	<i>Condiciones de desarrollo moderno</i>	120
5.3.3	<i>Condiciones de transformación productiva</i>	121
5.3.4	<i>Condiciones de competencia</i>	122
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
	BIBLIOGRAFÍA	134
	ANEXOS	144

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Consumo aparente de materias primas por la avicultura en Colombia. 2003. (toneladas métricas)	6
TABLA 2. Participación porcentual de la avicultura en el valor agregado de Santander. 2000 – 2004 p	7
TABLA 3. Consolidado de jornadas de capacitación. Colombia, 2007	121

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. Producción avícola. Colombia, 2002 - 2007	3
GRÁFICA 2. Participación de la avicultura en el PIB Agropecuario de Santander 2000 – 2004	7
GRÁFICA 3. Comportamiento de las importaciones de los principales insumos avícolas del Departamento de Santander. 1993 – 2003 (dólares cif)	8
GRÁFICA 4. Exportaciones de pollo y huevo del Departamento de Santander	117
GRÁFICA 5. Constitución de empresas en el sector primario Departamento de Santander. 2006	119

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. Diamante de Negocios de Santander	22
CUADRO 2. Mapa del cluster avícola santandereano	25
CUADRO 3. Información estadística sectorial disponible	48
CUADRO 4. Comparación de factores de la racionalidad regional y sectorial	79
CUADRO 5. Organizaciones claves para el desarrollo del cluster	83
CUADRO 6. Incentivos frente al agrupamiento ofrecidos por el marco institucional sectorial vigente en Colombia	98
CUADRO 7. Incentivos frente al agrupamiento ofrecidos por el marco institucional empresarial vigente en Colombia	100
CUADRO 8. Incentivos frente al agrupamiento, ofrecidos por programas y políticas	102
CUADRO 9. Primera etapa del eslabonamiento: Avicultura y servicios de apoyo	112
CUADRO 10. Segunda etapa del eslabonamiento: Sectores conexos	114
CUADRO 11. Tercera etapa del eslabonamiento: Organizaciones de apoyo y el Estado	115

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Mapa del cluster a partir de sus actores	17
FIGURA 2. Factor común – Actividad del cluster	27
FIGURA 3. Tipos de motivaciones para procesos cooperativos	40

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Producción avícola en Colombia. 2002-2007	144
ANEXO B. PIB Agropecuario Nacional. Tasa de crecimiento anual 2002-2006	145
ANEXO C. Localización empresarial avícola en el Departamento de Santander por actividades. 2004	146
ANEXO D. Ficha técnica de la encuesta	147
ANEXO E. Encuesta	148
ANEXO F. Resultados de la encuesta en niveles	151
ANEXO G. Resultados porcentuales de la encuesta	152

RESUMEN

TÍTULO: Racionalidad Empresarial y Acción Colectiva: El caso del cluster avícola del departamento de Santander

AUTORES: CARVAJAL GÁFARO, María Fernanda y MENESES CASTELLANOS, Laura Ximena **

PALABRAS CLAVES: Cluster productivo, Acción colectiva, Racionalidad empresarial, Instituciones, Organizaciones, Competitividad, Avicultura.

DESCRIPCIÓN

El aprovechamiento de los beneficios que conlleva la aglomeración empresarial ha provocado que los clusters, en muchas ocasiones, se conciben como una importante herramienta para la implementación de modelos de desarrollo en regiones específicas. Por este motivo, la localización espontánea de empresas en un territorio se entiende como un foco potencial de mejoramiento productivo, en la medida en que a partir de procesos de cooperación y coordinación se posibilita el alcance de mayores niveles conjuntos de competitividad.

El cluster avícola del departamento de Santander se considera como uno de estos conglomerados y, por tanto, resulta interesante observar qué dinámicas permitirían su desarrollo, centrando la atención en aspectos como la articulación estructural del agrupamiento, la racionalidad empresarial, el marco organizacional y el institucional propio del entorno departamental, así como en algunos elementos importantes en la teoría de la Lógica de la acción colectiva.

El objetivo de este trabajo es identificar los principales factores que afectan la acción colectiva en el proceso de conformación y consolidación del cluster avícola del departamento de Santander, mediante el acercamiento a diferentes referentes teóricos que enriquezcan el análisis y el empleo de una metodología descriptiva/explicativa que gire en torno al entendimiento de la situación real del agrupamiento en cuestión.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: Jorge Luis Navarro España

SUMMARY

TITLE: Managerial Rationality and Collective Action: The case of the Poultry Cluster in the Department of Santander^{*}

AUTHORS: CARVAJAL GÁFARO, María Fernanda and MENESES CASTELLANOS, Laura Ximena^{**}

KEY WORDS: Productive Cluster, Collective Action, Managerial rationality, Institutions, Organizations, Competitiveness, Aviculture.

DESCRIPTION:

The utilization of the benefits that carries the managerial agglomeration has provoked that cluster, in many occasions, are conceived as an important tool for the implementation of development models in specific regions. For this motive, the spontaneous location of companies in a territory is understood, as a potential area of productive improvement, in the way in which, from processes of cooperation and coordination, there is made possible the scope of major joint levels of competitiveness.

The case of the poultry cluster of the department of Santander is considered to be one of these conglomerates and, therefore, it turns out interesting to observe what dynamics would allow its development, focusing the attention on aspects such as the structural joint of the grouping, the managerial rationality, the organizational frame and the institutional frame, proper of the departmental environment, as well as on some important elements on the theory of the Logic of the collective actions.

The aim of this work is to identify the principal factors that affect the collective action in the process of conformation and consolidation of the poultry cluster of the department of Santander, by means of the approximation to different theoretical references that enrich the analysis and the employment of a descriptive/explanatory methodology that turns around the understanding of the real situation of the grouping in question.

^{*} Graduation Project.

^{**} Faculty of Human Sciences. School of Economics and Management. Director: Jorge Luis Navarro España.

INTRODUCCIÓN

Las diferentes organizaciones productivas determinan en gran medida los ámbitos en que las personas de una población se desenvuelven y estructuran su forma de vida. El campo económico es una de las esferas directamente relacionadas con este concepto y, desde esta posición, las organizaciones pueden desarrollar la capacidad de generar impactos de trascendencia regional.

En este sentido, los clusters productivos se reconocen como una importante forma de agrupación, capaz no sólo de elevar el nivel de competitividad de una actividad o sector específico, sino también de influir en las condiciones del ambiente de negocios de un territorio, promoviendo dinámicas conducentes al crecimiento económico. Por este motivo, la idea de profundizar y fortalecer las formas básicas de conglomerados, no puede ser ajena a una sociedad que pretenda impulsar procesos orientados a su crecimiento económico y progreso social.

En el departamento de Santander se ubica la aglomeración empresarial del subsector avícola, que cuenta con un gran potencial para consolidar un cluster articulado y profundo, capaz de desarrollar nuevas sinergias entre los actores locales, que faciliten el alcance de ventajas competitivas y generen impactos favorables en su entorno. Infortunadamente, en la práctica, el desarrollo de este agrupamiento no ha resultado factible, pues se presentan algunos elementos que han obstaculizado la puesta en marcha de la cooperación.

El fortalecimiento del cluster se muestra como un problema de acción colectiva, en la medida que muy a pesar de contar con la aglomeración empresarial y con una serie de organizaciones de apoyo que dan soporte al sector en el establecimiento

de relaciones sostenibles entre los actores localizados, no se ha logrado que estos sean receptivos ante la propuesta, ni que manifiesten la voluntad de participar activamente en un trabajo conjunto, aunque sea por el alcance de un objetivo común.

El presente estudio se centra en el análisis de la racionalidad empresarial y de la acción colectiva en el caso del cluster avícola santandereano, resaltando los factores que influyen en la decisión de los empresarios de participar en el conglomerado productivo, y en las condiciones económicas e institucionales bajo las cuales este pretende ser desarrollado, con el fin último de identificar los principales aspectos que impiden efectuar un trabajo conjunto y sostenible.

Para tal fin, la investigación se inicia con la presentación de algunas generalidades del sector avícola y del estado actual de su agrupamiento en el departamento de Santander, haciendo énfasis en la existencia de algunos elementos básicos para su fortalecimiento, y en el ambiente de negocios presente en la región, con el objeto de distinguir el contexto en el que se efectúa el proceso de consolidación del cluster y la toma de decisiones de los empresarios pertenecientes al gremio.

El segundo capítulo, está dedicado a la descripción del problema de acción colectiva que se presenta en el sector avícola santandereano en la conformación y consolidación del cluster, allí se muestran algunos aspectos relevantes de su estructura a partir del análisis de los incentivos, los sistemas de información, los costos y los beneficios que éste representa para sus miembros.

En el tercer capítulo se busca establecer los principales elementos que influyen en la perspectiva de los avicultores santandereanos a la hora de decidir si participar o no en el cluster sectorial, para lo cual se profundiza en la racionalidad empresarial, teniendo en cuenta algunos aspectos económicos, coyunturales y culturales propios del departamento.

En el capítulo que le sigue, se identifican algunas de las más importantes organizaciones e instituciones que dan soporte al conglomerado avícola santandereano, observando no sólo su impacto en él sino también la necesidad que tiene este en contar con el apoyo de las mismas para consolidar y dinamizar el cluster.

El capítulo quinto pretende determinar la capacidad del agrupamiento para generar impactos que beneficien la actividad avícola y la productividad del departamento, mediante procesos de cooperación y coordinación. Para ello, se acude a la revisión de la condición estructural del cluster y al estudio de la evolución de ciertas condiciones sectoriales promovidas por la localización empresarial.

Finalmente, se dedica un espacio a la presentación de las principales conclusiones que se derivan del trabajo. Asimismo para la manifestación de algunas recomendaciones que según las autoras, podrían ser pertinentes a los esfuerzos de consolidación del cluster objeto del presente estudio.

1. EL SECTOR AVICOLA SANTANDEREANO Y SU CLUSTER

Desde una perspectiva económica, el sector avícola ha empezado a ser reconocido como un renglón importante en la esfera productiva colombiana y como uno de los sub-sectores más dinámicos de la agricultura nacional, al lograr posesionar sus dos productos finales en el mercado y demostrar un nivel de crecimiento estable y permanente en las últimas décadas. Este sector toma relevancia no solo al constituir una importante fuente alimenticia para los consumidores, sino también al generar una serie de dinámicas que inciden, de distintas formas, en la calidad de vida de las personas que se ven asociadas a su proceso productivo.

A continuación, se presentan algunas generalidades de este sub-sector en el ámbito internacional, nacional y regional, haciendo posterior énfasis en los principales aspectos que se refieren a la conformación y consolidación de su cluster en el departamento de Santander.

En la escala internacional, se resalta el papel de la avicultura colombiana al ocupar el puesto 24 en la producción mundial de carne de pollo, aún cuando su participación porcentual en el mercado exterior es muy pequeña frente a la de países como Estados Unidos, China y Brasil que se distinguen como los principales productores al concentrar el 50% de la producción global. Este último país presenta, por ejemplo, los menores costos de producción avícola del mundo, gracias a la oferta de materia prima interna a precios competitivos y a la adecuada infraestructura de transporte terrestre y fluvial con la que cuenta, lo que le brinda, sin duda, importantes ventajas competitivas.

En términos de comercio, se tiene que tan sólo entre Estados Unidos y Brasil se agrupa el 57% de las exportaciones de pollo a nivel mundial (estos países

destinan el 16% y el 25% de su respectiva producción a los mercados internacionales). Alemania y Tailandia también se reconocen como grandes oferentes en estos mercados y, por otra parte, se resalta la existencia de países como Francia, caracterizados por demostrar una importante tendencia a la exportación de productos avícolas a pesar de no tener volúmenes de producción muy significativos.

Por otro lado, Rusia y Hong Kong se convierten en los más grandes importadores de pollo en el mundo, con porcentajes del 15% y el 9% respectivamente (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Observatorio Agrocadenas de Colombia, 2005, p. 10 y 13).

En lo referente al huevo, China es el primer productor mundial, y junto al total incubado en Estados Unidos, alcanza el 51% de la producción global, de la cual, solo un 14,7% se transa en el mercado internacional. Entre los exportadores más importantes se tiene nuevamente a China y, en menor medida, a Malasia y España que exportan el 22% y 14% de su producción (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Observatorio Agrocadenas de Colombia, 2005 p.25).

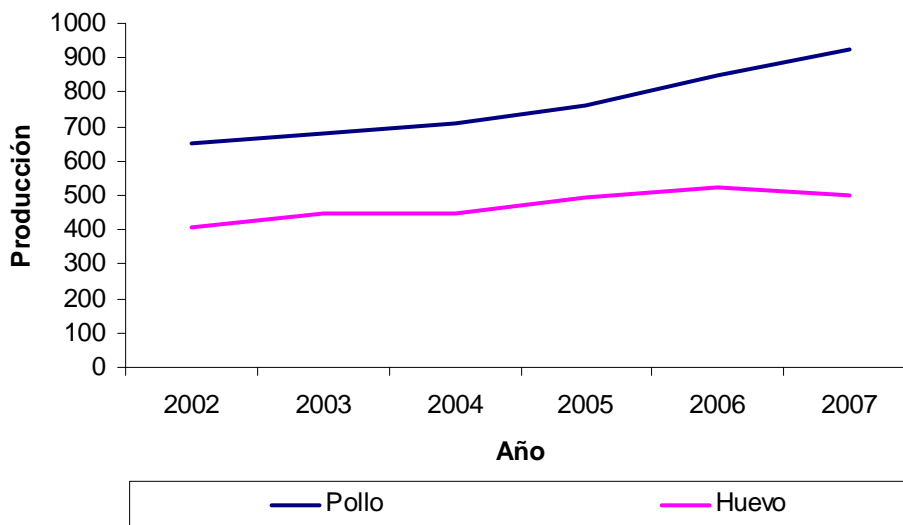
En el caso colombiano y desde un punto de vista técnico, el sector se compone en su expresión más simple de las industrias incubadoras, de pollo, de huevo y de concentrados. Estas implican las actividades de incubación, producción de huevo comercial, pollo de engorde, aves ponedoras y reproductoras, además de los productos derivados y complementarios, como alimentos balanceados y comestibles cárnicos procesados, entre otros.

En el ámbito nacional, la mayor concentración de estas actividades se focaliza en tres regiones: la zona central del país, los Santanderes y el Valle del Cauca, los que representan aproximadamente el 75% de la producción nacional de pollo (aportando 32% de la producción en el primer caso, 26% en el segundo y el 16%

en el tercero) y el 80% de huevo (participando con un 32%, 24% y 22% de la producción respectivamente).

Tal como se nota en la gráfica 1 (Datos, anexo A), la producción de pollo y huevo ha venido aumentando sostenidamente, lo cual ha permitido a la avicultura posicionarse como la segunda actividad con mayor contribución al Producto Interno Bruto Agropecuario Nacional, al presentar una tasa media de crecimiento real de 4,4%, entre 2000 y 2006, muy superior al 1,4% alcanzado por el sector agropecuario en su conjunto durante el mismo periodo¹. De esta manera, participa con el 11% en promedio en el mencionado PIB agropecuario y con un 28% en el pecuario (Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia, 2007, p. 3,4).

**Gráfica 1. Producción avícola
Colombia, 2002 - 2007**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dirección de Política Sectorial. Diseño de las autoras.

¹ Los datos desagregados del PIB agropecuario nacional en tasas de crecimiento anuales correspondientes al periodo 2002-2006, se presentan en el Anexo B.

El gran dinamismo del sector también se ve reflejado en su capacidad de generación de empleo, al ofrecer más de 300.000 trabajos directos a nivel nacional, aun a pesar de los obstáculos a los que debe hacer frente y de las marcadas tendencias del sector, como la recientemente denominada “agroinflación”.

En términos de competitividad sectorial, se destaca el empleo de nuevas tecnologías, el aprovechamiento de las economías de escala y el incremento en la eficiencia de las plantas y los procesos, entre los que se resaltan: la producción de carne respecto al alimento requerido, la obtención de huevo, la adquisición del peso óptimo en menor tiempo (proceso de engorde), y la reducción de la tasa de mortalidad de las aves, pero se reconoce que estos adelantos son adoptados en su mayoría únicamente por las grandes empresas.

Frente a la producción de huevo, el sector avícola colombiano posee una gran ventaja derivada de la calidad de la tecnología con la que cuenta, la cual le permite alcanzar mayores niveles de productividad, explorar nuevos mercados y elevar las exportaciones, en la medida en que se hace más eficiente.

Otra de las fortalezas a destacar es la incorporación de valor agregado a los productos para generar nuevos bienes (a partir de la pasteurización y de la pulverización del huevo, por ejemplo) y nuevos servicios, mediante el establecimiento de relaciones con actividades complementarias, como en el caso de restaurantes y distribuidores.

Sin embargo, algunos de los retos que enfrenta el desarrollo avícola son: la necesidad de un buen manejo logístico por parte de los operarios, quienes requieren conocimiento especializado en manejo de animales; métodos de reforzamiento de la producción; sanidad e inocuidad; bioseguridad; registro y comercialización, los que en muchas ocasiones resultan escasos en la industria y frecuentemente se convierten en tareas problemáticas en las granjas.

Adicionalmente, y no menos importante, el incremento en los costos de producción, especialmente el de materias primas, y la inestabilidad de la moneda internacional, resultan trascendentales porque la actividad avícola colombiana es una gran importadora de insumos, a tal nivel que ha presentado en los últimos años balanzas comerciales negativas sostenidamente (Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia, 2007, p. 5).

Esto se corrobora al observar la procedencia de las materias primas que se consumen en los procesos avícolas a nivel nacional, en los que se evidencia que tan sólo un 14,6% de las utilizadas en la fabricación de alimento balanceado para aves en 2003, fue producido en el país, mientras que el 85,3% restante en el extranjero.

La situación es aún más inquietante cuando se hace énfasis en la composición de los insumos importados, a partir de los productos más usados por la avicultura, por ejemplo, únicamente el 7,52% del maíz amarillo –uno de los ingredientes básicos en la preparación de concentrados- empleado por el sector avícola en 2003, fue producido internamente, y paralelamente, las compras de este producto a otros países ascendieron en un 92,4%.

La composición del consumo aparente de las principales materias primas del sector avícola se presenta según su origen en la Tabla 1 (Véase infra).

Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN- la variación porcentual en peso neto de las importaciones de maíz amarillo entre 2005 y 2006 alcanzó el 36,1%, y el 49,1% al medirse en dólares CIF, confirmando la preocupación por esta creciente dependencia.

Tabla 1. Consumo aparente de materias primas por la avicultura en Colombia. 2003. (Toneladas métricas)

Materia prima	PARA BALANCEADO DE AVES						
	Producción Nacional		Importaciones		Consumo aparente		
	Pollo	Huevo	Pollo	Huevo	Nacional	Importado	Total
Maíz amarillo	47.752	49.144	580.115	609.809	96.896	1.189.924	1.286.820
Soya	19.171	9.386	119.811	56.281	28.557	176.092	204.649
Torta de soya	36.627	31.408	265.107	140.955	68.035	406.062	474.097
Sorgo	101.872	12.869	26.358	3.106	114.741	29.464	144.205

Fuente: DIAN – Fenavi - Minagricultura².

Por su parte, el departamento de Santander ha sido una de las regiones a escala nacional en las que el sector avícola se ha desarrollado con más fuerza, principalmente, debido a la disponibilidad de tierras y a las características del clima en sus municipios, tal como lo resalta la secretaría de agricultura y desarrollo rural en la evaluación sectorial realizada en 2004³.

De esta manera, la avicultura santandereana constituye un importante renglón para la actividad económica regional, al demostrar tasas de crecimiento permanentes y sostenibles, así como una participación considerable en el PIB departamental, que según las proyecciones de la Federación Nacional de Avicultores –Fenavi- Santander, será cercana al 5,2% para el año 2008. El comportamiento de la avicultura departamental, se precisa en la Tabla 2.

² En: Mojica y Paredes (2005)

³ Secretaria de Agricultura y Desarrollo rural. Grupo de evaluación sectorial –Umata's Santander (2004). Evaluación 2004. Citado en: Fenavi y Fonav (2006)

Tabla 2. Participación porcentual de la avicultura en el valor agregado de Santander. 2000 – 2004*

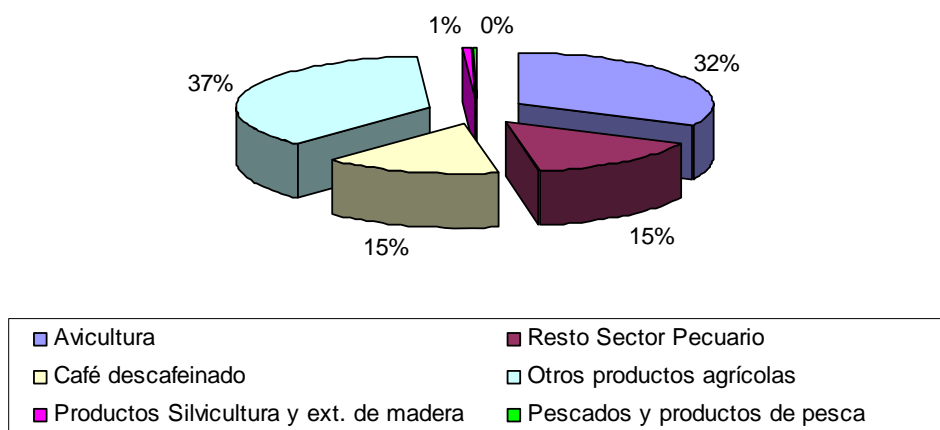
	2000	2001	2002	2003 P	2004 P
Avicultura	4,87%	5,10%	5,00%	5,01%	5,01%
Resto sector agropecuario	11,00%	10,30%	10,50%	10,52%	10,50%
Otros sectores	84,13%	84,60%	84,50%	84,46%	84,50%
Total Departamento	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Nacional	4,95%	5,01%	4,94%	4,56%	4,26%

Fuente: DANE –Gobernación de Santander⁴.

* Los años 2003 y 2004 son proyectados.

La importancia del sector avícola en la región, se evidencia de mejor manera al observar su aporte en el valor agregado del sector agropecuario santandereano, el que se condensa en la siguiente gráfica:

Gráfica 2. Participación de la avicultura en el PIB Agropecuario de Santander 2000 – 2004



Fuente: DANE - Gobernación de Santander⁵. Diseño de las autoras.

⁴ En: Fenavi y Fonav (2006)

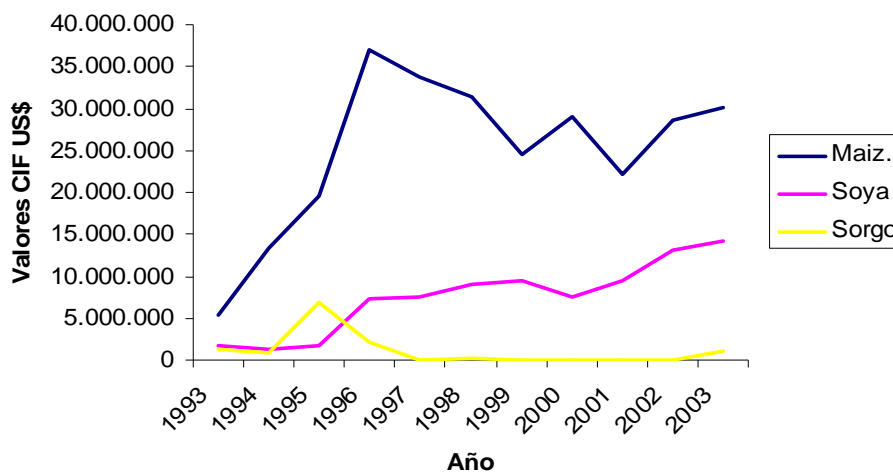
⁵ En: Fenavi y Fonav (2006)

Es así como el sector avícola santandereano no sólo ha logrado abarcar gran parte de la demanda nacional, sino también se ha convertido en un importante generador de empleo, al crear aproximadamente 40.800 cargos directos y 78.000 indirectos en el departamento (Mojica y Paredes, 2005, p. 19).

En la región se han dado pasos importantes en lo relativo a la organización sectorial, principalmente, a partir de la agrupación de más de 60 empresas, mediante la Federación Nacional de Avicultores –Fenavi- seccional Santander, entre otras experiencias a las que se hará referencia más adelante.

De manera similar al comportamiento de la avicultura nacional, el de la local, ha estado rodeada de una serie de limitaciones derivadas en su mayoría de la competencia en el mercado internacional y de los altos costos de producción de sus materias primas, lo que hace de Santander, un gran importador. El maíz, la soya y el sorgo de grano -tres de los productos más importantes para la fabricación de alimento balanceado para aves- se encuentran entre los 20 principales productos importados en el departamento y muestran una tendencia al aumento, tal como se observa en la gráfica.

Gráfica 3. Comportamiento de las importaciones de los principales insumos avícolas del departamento de Santander. 1993 – 2003 (Dólares CIF)



Fuente: DIAN. Diseño de las autoras

La creciente necesidad de importar determinados insumos, representa un reto significativo para el sector, porque los avicultores consideran fijos los costos asociados al alimento balanceado, lo cual obstaculiza el cambio tecnológico, y ralentiza a su vez, el alcance de mayores niveles de competitividad (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Observatorio Agrocadenas de Colombia, 2005, p. 16).

Frente a este panorama, se han promovido integraciones verticales al interior del sector, especialmente entre las fases de incubación y reproducción, con el fin de reducir los costos de la obtención del pollito de un día, y al mismo tiempo, generar procesos de investigación a cerca de nuevas dietas para las aves, que contengan igual cantidad de componentes nutritivos, pero que resulten más asequibles a los productores.

Por otra parte, resulta interesante observar algunos rasgos importantes de la historia de este sub-sector y la forma en que se ha organizado a través del tiempo, para dar paso a nuevas formas de producción en la búsqueda de mayores niveles de competitividad, por lo que se despliega con mayor detalle.

1.1 Historia del sector y sus acuerdos asociativos

La actividad avícola en Colombia se inicia entre las décadas de 1920 y 1940 cuando las gallinas criollas comienzan a cruzarse con las nuevas razas que se empiezan a importar en el país junto a las primeras drogas, vacunas, alimentos balanceados y textos técnicos, entre otros.

En 1950, ante los primeros brotes de la enfermedad aviar de New Castle, se replantea el manejo artesanal que hasta ahora predominaba en las prácticas avícolas en el país, para dar paso a un perfil de producción industrial, que se fortalece en 1983 con la creación de la Federación Nacional de Avicultores

(FENAVI), la cual se convierte en el primer esfuerzo por organizar la actividad avícola nacional (Fenavi - Sena, 2002).

A partir de esta fecha, el sector ha promovido y participado en proyectos de asociación relacionados con la avicultura, que ante el crecimiento sectorial, se hacían cada vez más pertinentes y necesarios, entre los que se encuentran:

- *La Cadena Avícola en Colombia:* Consiste en una serie de alianzas y fusiones que se realizan entre productores avícolas y empresarios de alimentos balanceados, con el propósito de obtener las materias primas a precios más competitivos y de crear de economías de escala, que les brinden reconocimiento a nivel internacional (Alarcón, 2007)⁶.

El impacto que esta experiencia ha tenido sobre el sector, radica en la ejecución de labores dirigidas a la comercialización de insumos y en la organización de los procesos productivos, pero contrariamente a lo que se esperaba al inicio del proyecto, no ha generado mejoras substanciales en los factores fuente de ventaja competitiva del sector, ni ha trascendido notoriamente en el área económica y productiva de la actividad avícola.

Como una forma de reactivar el proyecto de esta cadena, ha surgido la idea de relocalizar sus procesos productivos, para solventar el problema de acceso a materias primas que no ha podido ser superado hasta el momento.

- *Acuerdo Regional de Competitividad de la Cadena de maíz amarillo, sorgo, yuca, alimentos balanceados, avicultura y porcicultura de la región nororiental:* Es el resultado de la organización de los productores de la región nororiental del

⁶ ENTREVISTA con Luis Enrique Alarcón. Director de las Cadenas Productivas de Santander. Bucaramanga, 2 de septiembre del 2007. ENTREVISTA citada en: Meneses (2007)

país⁷, en torno al acuerdo sectorial de competitividad de 1998 que soporta la cadena avícola, y resulta una de las experiencias de asociación más importantes en el sector.

El comité directivo del acuerdo nacional de competitividad de la cadena establece la constitución de otros convenios de competitividad en las regiones especializadas en la producción avícola y porcícola, así como en las zonas consideradas más competitivas (Corporación para la Innovación tecnológica (CITI), Consejo Regional de Competitividad, 2001).

▪ *Otros Acuerdos del Sector Avícola Colombiano:* Entre otros pactos sectoriales se encuentran:

- ✓ El convenio FONAV - Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) que busca desarrollar alimentos alternativos para consumo animal.
- ✓ El contrato FONAV - Corporación para la investigación Socioeconómica y la Tecnológica de Colombia (CINSET), destinado a generar un plan de mejoramiento ambiental para reducir el impacto de la industria avícola en el entorno natural.
- ✓ El convenio de Cooperación técnica FENAVI-FONAV-ICA dirigido al diseño de programas para erradicar las patologías y establecer medidas de control y vigilancia de este tipo de epidemias en la industria.
- ✓ Los convenios de Producción mas limpia Corporación Autónoma Regional de Rionegro – Nare, (CORNARE) - Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca, (CAR) - Corporación Autónoma Regional de Valle del Cauca, (CVC) – Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga, (CDBM) – FONAV, mediante los que se pretende ejercer un mayor control ambiental por parte de las empresas avícolas, en cuanto los desechos.

⁷ Región comprendida por los departamentos de Santander, Norte de Santander, sur del Cesar y sur de Bolívar.

Finalmente, una de las iniciativas de asociación más recientes e importantes que ha tenido el sector avícola en Colombia y en Santander, ha sido el de la organización de un cluster en este departamento, en torno al cual, se empezó a adelantar una serie de actividades específicas desde 2002, que han constituido la base para el proceso de consolidación del conglomerado.

1.2 Organización sectorial

Las organizaciones son definidas como sistemas complejos que tratan de unificar sus partes en busca de una actuación conjunta, que permita alcanzar cada vez, una mayor eficiencia mediante la construcción de modelos de motivación encaminados a la creación de incentivos y al mejoramiento de los sistemas de información y cooperación, lo cual permite la especialización de las actividades y eleva la productividad (Milgrom y Roberts 1993). North también añade (1993) que las organizaciones están conformadas por individuos con propósitos comunes que buscan alcanzarlos.

Es así, como la concentración de la actividad productiva promueve la atracción de clientes al ampliar el mercado, la mayor especialización en el aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización, generada por la interacción entre productores, proveedores y usuarios, la elevación de la productividad, la reducción de los costos de transacción, y la facilitación en la formación de acciones colectivas que conlleven a obtener metas comunes. (Ramos, 1999)

En la actualidad, las organizaciones económicas enfrentan enormes retos debido al dinámico panorama de la competencia, por lo que deben adaptarse al entorno cambiante y elegir mejores estrategias, procesos de producción e incluso, formas de organización, que envuelvan cada vez más criterios de flexibilidad, innovación e integración (Hitt, Duane y Hoskisson, 2003).

Del texto anterior se resalta que la organización que surge en torno a los procesos productivos permite mejorar la eficiencia de las empresas, generando beneficios individuales y colectivos; y también, que de la competencia y de la cooperación entre las empresas, se derivarán los conglomerados promotores de la competitividad regional.

Coherentemente con el argumento anterior, el sector avícola santandereano, se ha organizado alrededor de su proceso productivo y a unos parámetros de asociatividad adoptados a nivel nacional, que aunados a su alto índice de participación en PIB departamental, y a su favorable localización geográfica⁸, lo han posicionado como una de las principales actividades económicas de la región (Fenavi y Fonav, 2006).

En Santander, se desarrolla gran parte del proceso productivo del sector avícola (como se mencionó debido a su localización geográfica), pudiéndose encontrar granjas reproductoras, de engorde, plantas de incubación, de beneficio, de fabricación de alimentos balanceados empresas transportadoras y de comercialización; lo que ha facilitado la conformación de un conglomerado en pro del desarrollo del sector.

Pero también se destacan otros intentos de conformación y organización empresarial para dar mayor dinamismo a la actividad avícola a nivel departamental, como la Cadena de Maíz Amarillo, Sorgo, Yuca, Alimentos Balanceados, Avicultura y Porcicultura y la cadena avícola

Y por supuesto, es fundamental mencionar la consolidación del cluster avícola santandereano, como una medida para el mejoramiento de la competitividad

⁸ Factores ligados al territorio, como la variedad climática con que cuenta el departamento y la cercanía a la frontera con Venezuela, permiten el desarrollo de ventajas comparativas como la posibilidad de producir en la gran mayoría de la región y el estrechamiento de lazos comerciales con algunas zonas del país y del exterior.

departamental y el fortalecimiento de la actividad productiva, derivado de la localización geográfica y los resultados de los procesos de integración existentes, como una forma de organización económica que reduce los costos de operación, eleva la eficiencia y productividad, y maximiza los beneficios tanto para los empresarios avícolas, como para la región en general.

Con el fin de percibir la magnitud del proyecto del fortalecimiento de este cluster, se presentan a continuación, algunas de las características de este tipo de organizaciones y específicamente de aquellas con las que cuenta el sector avícola en la región.

1.3 Los clusters

Aun cuando no hay una definición globalmente aceptada en relación al concepto de cluster, los beneficios que las aglomeraciones representan para sus miembros, resultan evidentes en la mayoría de los casos. Por esto, es importante delimitar este concepto, a partir de los aportes de los autores más representativos en cuanto al análisis estructural y organizacional de las agrupaciones productivas y sus frutos, como por ejemplo que permiten alcanzar una producción más especializada y economías a escala de rendimientos crecientes, lo que señala, por tanto, la necesidad del trabajo cooperativo entre empresas, organizaciones y Estado.

Autores como Hoover (1945) y Krugman (1992) muestran la localización geográfica empresarial como una fuente de ventajas en términos de competencia, partiendo de aspectos como un mejor aprovechamiento de los recursos naturales para la actividad económica, una mayor coordinación en la realización de actividades afines, una disminución de los costos de transacción, y una incidencia más efectiva en las decisiones de política económica.

Para esquematizar la propuesta del cluster avícola, de que trata este documento, se atendió principalmente a la caracterización presentada por Michael Porter (2001)⁹ y a la señalada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2004)¹⁰.

Así, un cluster se entenderá de aquí en adelante, como una concentración geográfica de empresas que desempeñan actividades estrechamente relacionadas, que se encuentran apoyadas por una serie de instituciones de distinta naturaleza, y que se hallan interconectadas de forma horizontal (si desarrollan actividades similares) y vertical (si llevan a cabo procesos complementarios).

En este sentido, las aglomeraciones empresariales dan lugar a economías externas, favorecen la creación de servicios especializados y el alcance de economías de escala, mediante el fortalecimiento de relaciones comerciales capaces de generar ventajas competitivas, brindando finalmente, la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de la eficiencia colectiva.

Es preciso resaltar que al igual que otras formas de organización, cualquier cluster debe contar con unos elementos que permitirán su conformación y asegurarán en gran medida su buen desempeño.

1.4 Categorías básicas para la conformación de un cluster productivo

Siguiendo a García y Marquetti (s.f.), se identifican los factores claves a partir de las siguientes categorías:

⁹ Porter (2001) Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Council of Competitiveness. Citado en: López y Calderón (2006)

¹⁰ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2004). Manual de Mini-cadenas Productivas. Bogotá.

1.4.1 La concentración geográfica

El cluster requiere por definición de la localización empresarial para su buen desempeño. Este factor se hace relevante porque se relaciona de forma directa con aspectos “duros”¹¹ y “blandos”¹² que sustentan su importancia, al constituir las bases para la formación de una Ventaja Competitiva.

1.4.2 La especialización o un factor común

La identificación de un factor central en torno al cual se desenvuelvan los actores del cluster, permite el mejoramiento de procesos y el direccionamiento de la actividad grupal. Aún cuando cada vez los clusters productivos van más allá de las relaciones al interior de un mismo sector y generan interrelaciones más intensas entre diferentes labores productivas y de servicios, siempre debe existir un elemento que sea común o complementario a las tareas que cada miembro desempeña.

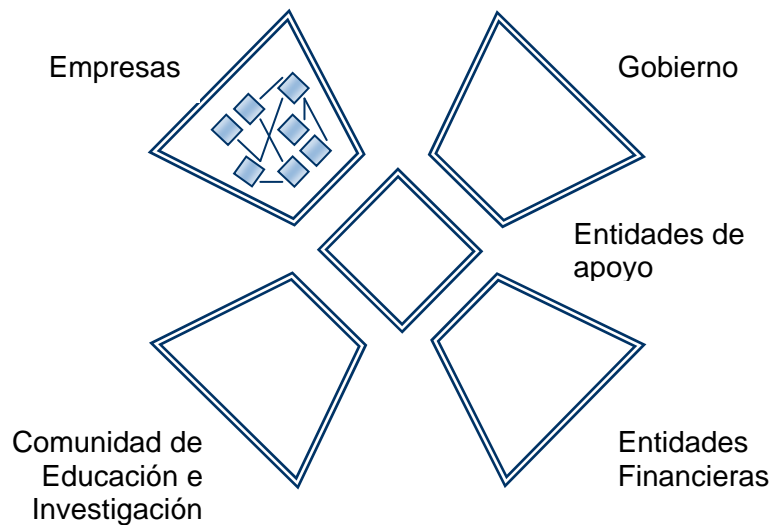
1.4.3 Los actores

Al constituir el único factor endógeno y dinámico en los clusters, los actores del agrupamiento representan un papel fundamental en la conformación y funcionamiento del conglomerado, proporcionando su estructura organizativa, tal como se muestra en el siguiente esquema:

¹¹ Elementos como aprovechamiento de los recursos naturales, la disminución de costos de transacción, la oferta especializada de factores, el mejoramiento de medios informativos, y la sofisticación de las condiciones de la demanda como consecuencia de la interacción continua con los consumidores locales.

¹² Factores relacionados con el capital social, la reafirmación de las relaciones, la formación de capital humano y la adecuación del capital físico.

Figura 1. Mapa del cluster a partir de sus actores



Fuente: Solvell, Lindqvist, Ketels (2003)¹³.

Como se señala en el mapa, existen cuatro grupos de actores: empresas, gobierno, comunidad científica (conformada por universidades, planteles educativos y centros de investigación) y organizaciones financieras; se halla un quinto conjunto de entidades de apoyo que promueven los intereses del agrupamiento, proveen incentivos para atraer participantes al conglomerado y establecen acuerdos para representar a los agentes ya constituidos. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL- (2005)).

Así, la presencia activa de los distintos actores, resulta de vital importancia para el fortalecimiento y sostenimiento de cualquier aglomeración.

1.4.4 Dinámica y encadenamientos

La rivalidad empresarial puede convertirse en un gran obstáculo para el desarrollo de sectores económicos que pretenden organizarse, o en el mejor aliado de las

¹³ Citado en: Amortegui y Carvajal (2006)

empresas a la hora de buscar mayores niveles de productividad y competitividad. Esto implica que las firmas al interior de un cluster puedan cooperar y complementarse entre si, y que por el contrario, ante la eliminación de la competencia, estas no tengan incentivos suficientes para explotar su ventaja competitiva (Porter, 1990).

Así, las formas en que se relacionan los miembros de un cluster y las dinámicas y encadenamientos que se generan a partir de dichas relaciones, representan la bondad de la rivalidad empresarial, al mostrar un ambiente de competencia desleal o cooperativa. La creación de eslabones robustos al interior del agrupamiento, es la muestra de que al operar conjuntamente, las empresas atraen recursos que de otra forma no estarían disponibles.

1.4.5 La masa crítica

Para poder sacar provecho de las economías de escala y de alcance, se hace necesario referirse a la existencia de una masa crítica, es decir, a un conjunto de miembros a partir de los cuales, el cluster adquiere una dinámica propia. La masa crítica permitirá entonces, que los clusters sean resistentes ante externalidades negativas.

1.4.6 Ciclo de vida

El cluster es considerado como una forma de organización de largo plazo, cuyo desarrollo comprende varias etapas (García y Marquetti, s.f.):

- 1) aglomeración: localización empresarial
- 2) emergencia: cooperación en la aglomeración con beneficios recíprocos
- 3) desarrollo: vínculos con nuevos actores y creación de una identidad común
- 4) maduración: relaciones con nuevas actividades, clusters e incluso regiones

5) transformación: evolución del cluster por el cambio de los mercados y las tecnologías, enfocándose en nuevas actividades y procesos de producción y comercialización

1.4.7 Innovación

Finalmente, las firmas canalizan sus recursos y capacidades hacia el alcance de la innovación, que se convierte en una competencia central¹⁴ para las mismas (Hitt et al. 2003, p. 21). La interacción social propia de las dinámicas de un cluster, ha sido un espacio para la construcción de conocimiento para los miembros y ahora, permite procesar este conocimiento adquirido para el diseño e implementación de nuevos productos y procesos, incorporando nuevas tecnologías, y prácticas comerciales y organizacionales.

En suma, a partir de estas categorías, se puede asegurar que la efectividad del cluster está determinada, por la fortaleza de diferentes factores clave y por la intensidad de las relaciones empresariales con que cuenta. De modo que para la conformación de cualquier agrupamiento productivo, se debería pensar primero en la existencia de un ambiente adecuado que permita ser moldeado y capaz de proveer los elementos básicos para la conformación y sostenimiento de una organización con estas características.

Infortunadamente, el entorno de negocios, no siempre brinda las condiciones adecuadas para que la consolidación de los conglomerados sea exitosa, por el contrario, algunas regiones del mundo se caracterizan por presentar debilidades significativas en su ambiente empresarial; el de América Latina se puede considerar como uno de estos casos.

¹⁴ Las competencias centrales son los recursos y las capacidades que sirven de fuente de la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales.

Al respecto, las opiniones confluyen en torno al carácter incipiente de los pocos clusters que han logrado sostenerse en la región. Aparentemente, existe una contradicción entre las nociones de competencia y acción conjunta, de modo que las experiencias de cooperación son comúnmente más viables si se refieren a la coordinación vertical (no horizontal) de procesos, pues en estas, la complementariedad de las relaciones se hace más evidente.

Por otra parte, se reconoce una tendencia por dirigir los esfuerzos regionales hacia la reestructuración y fusión de firmas, y no hacia procesos de cooperación y mejoramiento entre las mismas. Ante lo cual resulta pertinente el aporte de Altenburg y Meyer-Stamer (1998)¹⁵, quienes definen tres clases de clusters industriales:

- Clusters de supervivencia: formados por micro y pequeñas empresas¹⁶ que se caracterizan por formarse como respuesta a la necesidad de empleo, por la escasa especialización de su actividad y mano de obra, y por su bajo nivel de competitividad.
- Clusters de producción diferenciada en masa: formados por empresas heterogéneas, que generalmente producen bienes estandarizados de consumo masivo. Se caracterizan por la baja especialización y coordinación, y porque sus ventajas se derivan de la aglomeración de agentes y no de procesos de cooperación colectiva.
- Clusters de transnacionales: formados por empresas extranjeras y pocas locales proveedoras de bienes y servicios. Se caracterizan por presentar una pobre interacción entre sus actores, por la demanda de insumos especializados que no se producen localmente, y por las altas barreras a la entrada para los productores locales.

¹⁵ Citados por Kuramoto, (1999).

¹⁶ El tamaño de las empresas según clasificación de sus activos: Microempresas: menor de \$216.850.000; pequeñas desde \$216.850.001 hasta \$2.168.500.000; mediana: desde \$2.168.500.001 hasta 13.011.000.000; gran empresa: mas de 13.011.000.001 Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga – Registro Mercantil

Ante este panorama, es preciso revisar el ambiente de negocios de Santander, foco del cluster avícola, para examinar algunos aspectos relevantes y más adelante, identificar la existencia de las categorías básicas para la conformación del cluster sectorial.

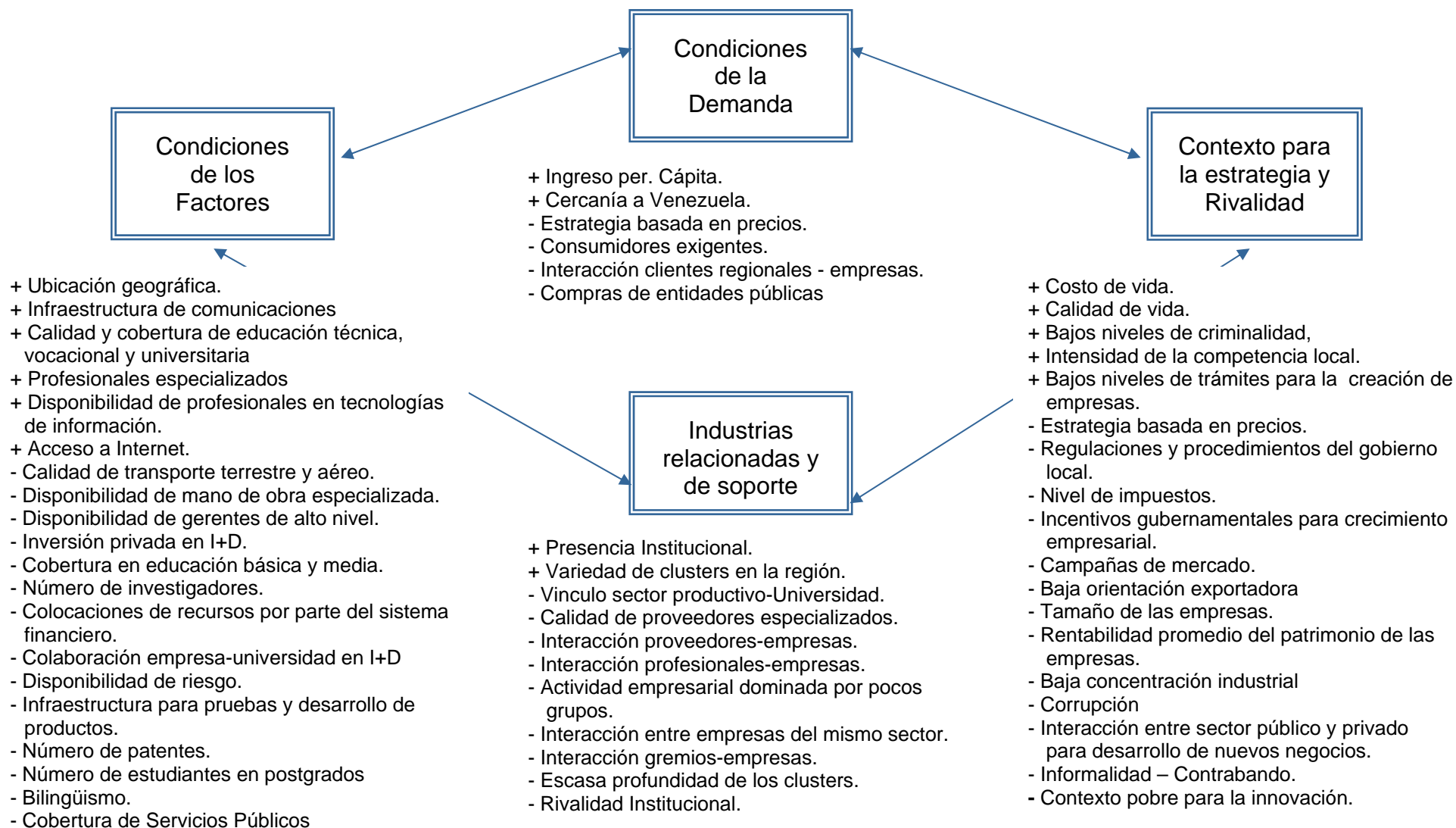
1.5 El ambiente santandereano para la creación de clusters

Como se ha mencionado, el ambiente macroeconómico y político que se presenta en Santander, debe brindar una serie de condiciones para el desarrollo de organizaciones que generen impactos positivos en la productividad y competitividad regional. A continuación se revisan los principales rasgos del ambiente de negocios departamental, que influyen en la consolidación del cluster avícola.

Se puede considerar, que el entorno de negocios del departamento de Santander se caracteriza por contar con un bajo índice de densidad industrial –IDI- y por estar integrado en su mayoría, por micros, pequeñas y medianas empresas, según se consigna en el estudio “Santander Entorno de Negocios Competitivo frente al mundo” realizado por el Centro de Estrategia y Competitividad (CEC) de la Universidad de los Andes para la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Este documento resalta además, que los empresarios de la región se muestran satisfechos en su mayoría respecto a la ubicación geográfica departamental, y optimistas en lo que se refiere a las condiciones de calidad que ofrece la región para el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales, en un 61% para el primer caso y en un 60% para el segundo, asegurando entonces, que la región dispone no solo de un escenario estratégico para hacer negocios, sino que este mejorará en el mediano y largo plazo. Para confirmar, el estado del ambiente económico regional, se presenta a continuación el Diamante de Negocios de Santander.

Cuadro 1. Diamante de Negocios de Santander



Fuente: Centro de estrategia y competitividad (CEC)-Universidad de los Andes y Cámara de Comercio de Bucaramanga (2006)

Específicamente, en lo relativo a la conformación de clusters, se añade que aquellos existentes en Santander se caracterizan por ser superficiales, con bajo desarrollo, y cuentan con un gran obstáculo, que radica en la ausencia de productores de materias primas en la región, lo que dificulta los procesos y encarece los costos de transacción.

Aún así, se pueden destacar algunos conglomerados establecidos en la región, como el cluster de confecciones, y el del calzado, los que han logrado incrementar su presencia en el mercado nacional e internacional, a pesar de su incapacidad para consolidar estrategias cooperativas y de innovación que les permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Resulta importante reconocer, que las debilidades que presentan estos clusters suelen coincidir en algunos aspectos; por ejemplo, la baja especialización de la mano de obra, la insuficiencia de la producción local de insumos y maquinaria, la tardía adopción de nuevas tecnologías, y finalmente, la existencia de consumidores poco sofisticados (CEC, 2006).

Este se puede considerar como un panorama general del estado del ambiente de negocios departamental frente a los conglomerados productivos, se hace énfasis en la necesidad de trabajar en la generación de un ambiente más adecuado para la creación de nuevas iniciativas de asociatividad y para la consolidación de los clusters que ya están establecidos en la región a través de instituciones formales e informales.

1.6 El Cluster Avícola Santandereano

Desde el año 2002, se inició un proyecto de construcción de tejido social entre los empresarios del sector avícola del departamento de Santander, y de estos con su entorno, con el fin de sensibilizarlos ante procesos de cooperación y coordinación relacionados con intereses puntuales que resultan comunes para

los productores y que pueden asociarse con criterios de eficiencia, productividad y competitividad.

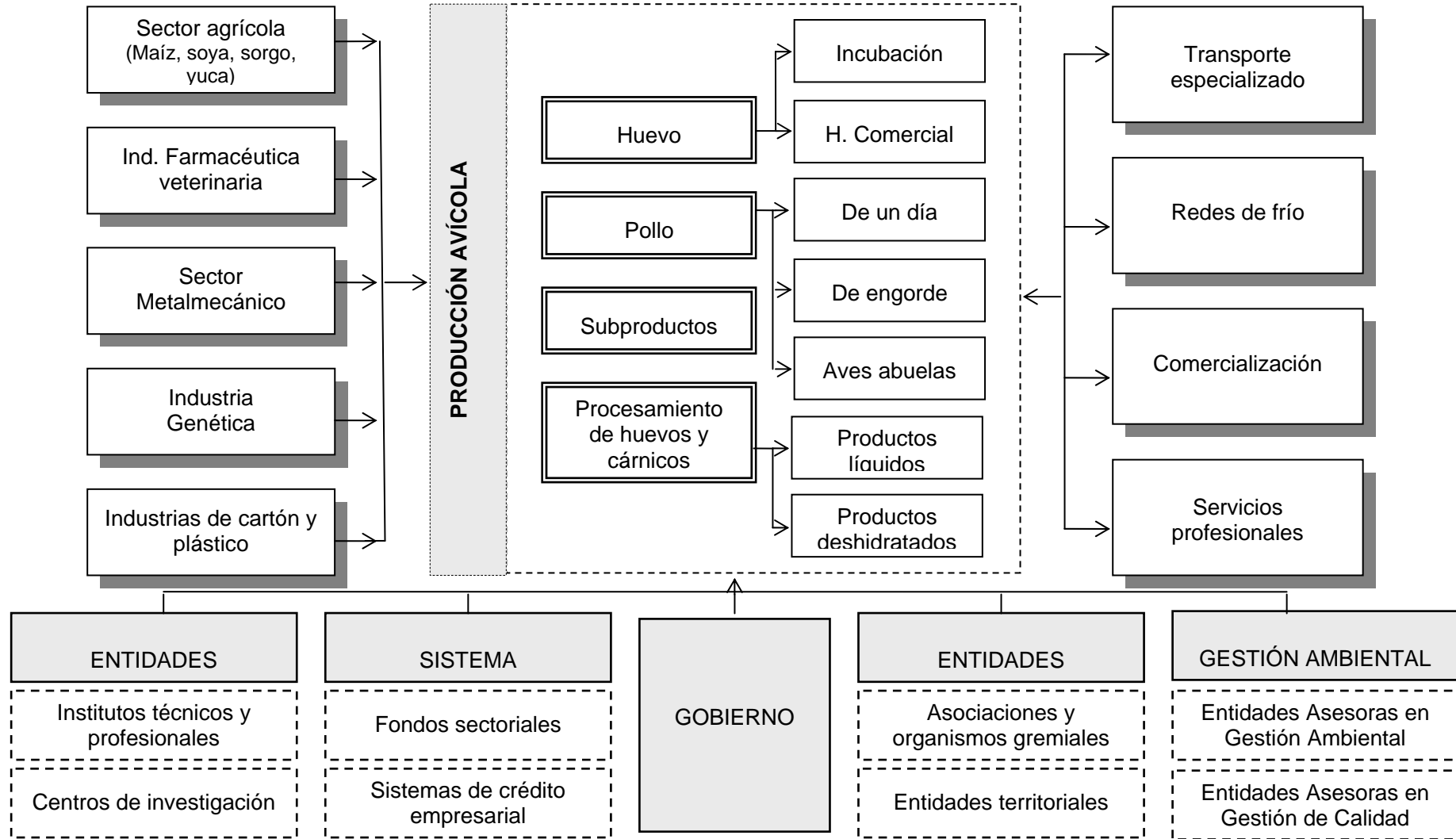
Esto facilitó que la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI), respaldada por organizaciones como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, empezara a promover la iniciativa del fortalecimiento del cluster sectorial, aprovechando la espontánea localización empresarial avícola, y basados en el esquema organizacional agroindustrial avícola planteado en el Valle del Cauca, el cual, integra eslabones productivos, tanto vertical, como horizontalmente, y es modelo para la conformación de conglomerados en Colombia (Fenavi y Sena, 2002).

El proyecto se dirigió a mejorar las estrategias de competitividad sectorial, alrededor cuatro factores claves: la exportación, la innovación, la integración y la comparación de la productividad de las empresas avícolas en la región.

Con este, se pretendía identificar nuevos mercados internacionales, generar programas que impulsaran la innovación y el desarrollo tecnológico, y establecer vínculos más fuertes con organizaciones de apoyo al sector, en lo relativo a la formación de mano de obra, el acceso a maquinaria agrícola y a materias primas; una de las debilidades más importantes que históricamente ha presentado el sector a nivel departamental (Fenavi y Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2002).

Se buscaba entonces, organizar de un mejor modo la aglomeración empresarial existente y estrechar los vínculos productivos y comerciales que en el se entretejían. El propósito de estructuración del sector en el departamento se puede resumir a través del siguiente cuadro:

Cuadro 2. Mapa del cluster avícola santandereano



Fuente: Elaboración propia

De forma complementaria al propósito de estructuración sectorial, el proyecto de fortalecimiento del cluster, planteó nueve resultados esperados -derivados de los factores claves mencionados-, de los cuales tan sólo los relacionados con la planeación de las exportaciones, la innovación y el desarrollo tecnológico fueron factibles, mientras que los dirigidos a la integración y comparación del sector, presentaron obstáculos, que impidieron su realización.

Aún cuando el proyecto estaba bien enfocado, los esfuerzos dirigidos a sensibilizar y organizar el sector no fueron suficientes, a lo que se agrega, que existe interés por parte de los productores, pero estos no se muestran receptivos a este tipo de iniciativas, aparentemente, por la sensación de desinformación y de que la integración aumentaría los costos de las empresas.

Por este motivo, se realiza un análisis de la viabilidad para el desarrollo del cluster en la región, mediante la identificación del estado de los factores clave propuestos por García y Marquetti (s.f.):

1.6.1 La concentración geográfica

La población avícola en Colombia se encuentra distribuida básicamente en cuatro departamentos: Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander y Antioquia. Desde el inicio del proyecto, Santander se ha mostrando como un importante área de concentración de empresas avícolas en el país, albergando alrededor del 24% de las empresas productoras de huevo, y cerca del 18% de empresas productoras de pollo (Fenavi y Sena, 2002).

Al interior del departamento, la producción se encuentra localizada según las actividades más importantes para el sector. Algunos de los municipios que consolidan en forma más significativa la producción sectorial son: Lebrija, San Juan de Girón, Piedecuesta y La Mesa de los Santos. Ver anexo C.

Igualmente, en los últimos años, el Magdalena Medio (especialmente Rionegro y Sabana de Torres) y la zona de Guanentá (más específicamente en Aratoca,

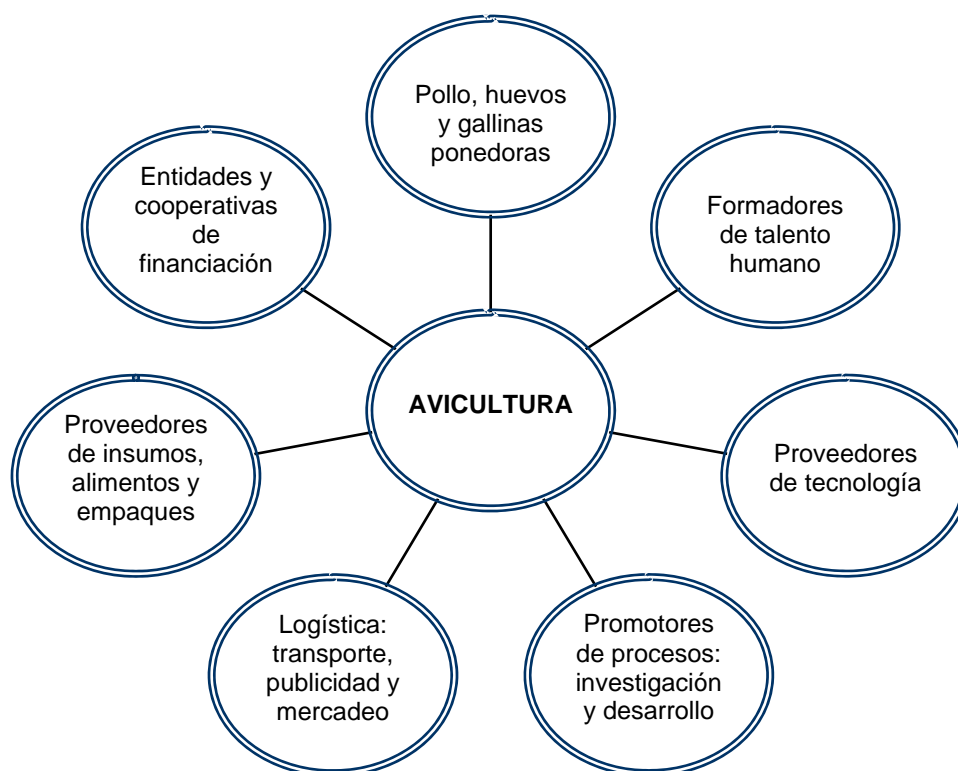
Curití y Oiba) están concentrando un mayor número de empresas dedicadas generalmente, a la producción de pollo de engorde.

Siguiendo esto, se podría asegurar que la conformación del cluster es viable, si depende de este primer elemento, pues cuenta no solo con la existencia de centros de producción y factores especializados, sino también con grupos de investigación y una infraestructura apropiada.

1.6.2 La especialización o un factor común

El cluster a consolidar, tiene como su nombre lo indica, un factor común: la actividad avícola y aún cuando esta implica la ejecución de diversos procesos productivos, y requiere de la ejecución de tareas complementarias, todas estas, giran en torno al crecimiento del sector y de su competitividad.

Figura 2. Factor común – actividad del cluster



Fuente: Elaboración propia

1.6.3 Los actores

En lo que concierne a los actores del cluster, se convoca a una gran cantidad de organizaciones y empresas que se ven vinculadas de alguna forma a las actividades sectoriales y que pueden generar impactos positivos sobre el mismo al estrechar los vínculos con que se contaba en el momento de la ejecución del proyecto de fortalecimiento.

Adicionalmente, se identifican actores pertenecientes a las cuatro categorías reconocidas comúnmente en los clusters –empresas, gobierno, comunidad científica y organizaciones financieras- e incluso, a la quinta categoría considerada de apoyo.

En primera instancia, el proyecto de fortalecimiento del cluster (promovido por lo que se considera en este documento una entidad de apoyo: FENAVI), se centró en la convocatoria dirigida a las empresas propias del sector (incubadoras, productores de huevo comercial y de carne de pollo y proveedores de insumos), pero, se considera fundamental, extender la propuesta a empresas que promuevan actividades vinculadas con procesos logísticos, de adecuación de plantas, bioseguridad, entre otras.

En lo concerniente a la comunidad científica, se destaca la presencia de distintos centros educativos, tan solo en la ciudad de Bucaramanga se encuentran más de 7 universidades que brindan programas de pregrado que pueden impulsar desde diferentes campos el desarrollo sectorial, como economía, ingeniería mecánica, administración de empresas agropecuarias, ingeniería de mercados, medicina veterinaria y zootecnia, entre otros.

También, existen distintos centros de desarrollo tecnológico, como la Corporación para la innovación tecnológica (CITI), Colciencias, y las incubadoras de empresas de base tecnológica, capaces de adelantar importantes programas dirigidos a la innovación de productos y procesos. También se resalta la continua vinculación del Sena con este sector productivo

y la posibilidad de establecer lazos aún inexistentes, con colegios técnicos y tecnológicos regionales.

Entre las organizaciones financieras se subrayan además de la gran cantidad de bancos en el departamento, el acceso a fondos sectoriales de financiación, como el banco agrario, el fondo avícola (FONAV), el fondo para el financiamiento del sector agropecuario (FINAGRO) y la Bolsa Nacional Agropecuaria (BNA).

Del papel del gobierno, se distingue la regulación de la actividad de producción y comercialización como su tarea principal, y se reconoce que de este, se derivan las principales condiciones del ambiente de negocios de la región, algunas garantías frente a los procesos productivos y a las externalidades negativas que se puedan presentar.

Se destaca de la misma forma, que las empresas organizadas presentan ventajas a la hora de abogar y presionar por la implementación y cumplimiento de políticas que estimulan el mejoramiento de las condiciones productivas sectoriales en el largo plazo, y de aprovechar, su poder de negociación, para evitar la implementación de políticas que alivian situaciones coyunturales, sin generar impactos reales en el sector productivo (Porter, 1990).

Finalmente, resulta preciso señalar el papel determinante que desempeñan las entidades de apoyo, al ser hasta ahora, las principales promotoras de la organización de la aglomeración. Entre estas, se desatacan Fenavi, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), y Asociación santandereana de patólogos avícolas (ASPA), y la asociación de médicos veterinarios aviares (AMEVEA).

1.6.4 Dinámica y encadenamientos

Dada la preexistente aglomeración de los productores del sector, se generó una dinámica alrededor de la actividad productiva desarrollada por los empresarios localizados. Esto dio origen a una serie de encadenamientos que se pueden considerar como el inicio de un proceso cooperativo, pero al mismo tiempo la generación de una rivalidad empresarial poco sana para el desempeño avícola.

A partir de aquí, se busca entonces moldear las percepciones de los empresarios del sector frente a la competencia, para dirigir las dinámicas existentes hacia la generación de una mayor competitividad.

1.6.5 La masa crítica

Frente al número de empresarios y organizaciones que se adhirieron a la propuesta de organización del sector, se reconoce que la tarea de convocar no fue fácil para la federación, los empresarios en su mayoría no fueron receptivos ante la propuesta.

De cualquier forma, los directores del proyecto de fortalecimiento del cluster, que realizaron las primeras convocatorias se muestran satisfechos frente a los logros de su labor, tal como afirma Martha Ruth Velásquez, directora ejecutiva de Fenavi y presidenta de la Mesa Sectorial Nacional:

Un gran logro que se dio en 2002, fue lograr sentar en una mesa, a varios empresarios, que no solamente son competencia entre sí, sino que marcan diferencias importantes en varios temas; lograr hacer que hablen de un mismo tema, aporten ideas, e incluso que compartan cifras, fue un avance muy grande, porque obviamente cada empresa tiene su esquema, su lineamiento, su tendencia... Además, reconocieron que tenían que sentarse a hablar, para ver cómo cada uno logra mejorar y

qué puede aportar; lo que resultó muy interesante y muy difícil, pues llevo todo un proceso, para crear una disciplina en el tema¹⁷.

Partiendo de experiencias tímidas, como la resultante de este proceso y de la creación de espacios cada vez más acogidos por los productores, se puede considerar que se ha identificado una masa crítica fundamental para el desarrollo del proceso de fortalecimiento del cluster avícola santandereano.

1.6.6 Ciclo de vida

Luego de la localización de los productores y del establecimiento de los primeros lazos de cooperación, el cluster sectorial busca fortalecer los vínculos ya creados para incrementar los beneficios que perciben los productores y para lograr que estos sean recíprocos.

El cluster avícola se encuentra en la segunda etapa del ciclo de vida que se presentó anteriormente¹⁸, ante lo que Velásquez señala:

Son 6 años de trabajo en donde indudablemente se ha avanzado cada vez más; pero igual, nos falta un buen camino por recorrer. Yo pensaría que iríamos en un poco menos de la mitad del camino, porque nos falta industrializar y posesionar; hay mucho trabajo por hacer.

Se evidencia así que, aunque la conformación del cluster avícola regional ha cumplido etapas importantes en su ciclo de vida, aún se están dando los primeros pasos en el proceso de su fortalecimiento.

¹⁷ ENTREVISTA con Martha Ruth Velásquez, Directora ejecutiva de FENAVI y presidente de la Mesa Sectorial Nacional. Bucaramanga, 31 de Enero de 2008.

¹⁸ Los clusters empresariales cuentan con cuatro etapas en su ciclo de vida: la localización, la emergencia, el desarrollo, la maduración, y la transformación, tal como se describió en el apartado 1.3.1.6

1.6.7 Innovación

En diferentes oportunidades se ha revelado el interés de los productores avícolas en torno a los temas de innovación y desarrollo tecnológico, y aunque se han realizado diferentes proyectos para dar un mayor nivel agregado a los productos, los esfuerzos dirigidos a este aspecto, no han sido suficientes para generar ventajas competitivas sostenibles, frente a lo cual, una acción empresarial conjunta y coordinada permitiría la creación de valor y el desarrollo de nuevos mercados (Hitt, et al. 2003).

Desde esta perspectiva, se observa que el sector avícola presenta diferentes ventajas a partir de la iniciativa de organizarse en un cluster, pues parte de la experiencia asociativa de la cadena productiva de la cual pertenece, del apoyo de la entidad que más conoce y trabaja por la competitividad del sector (Fenavi), y de su importancia económica para la región, lo que le confiere cierta visibilidad que puede facilitar en gran medida su proceso de fortalecimiento.

Se resalta que son todavía muchos los aspectos en los cuales los empresarios deben enfocarse para lograr el fortalecimiento del cluster, pero el sector se encuentra en un entorno propicio para el trabajo colectivo y cumple con los requisitos básicos para consolidarse como un conglomerado exitoso en el departamento.

2. LA ESTRUCTURA DEL CLUSTER AVÍCOLA DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER: ALGUNOS ELEMENTOS CLAVES EN LA LÓGICA DE LA ACCIÓN COLECTIVA

Como cualquier otra forma de organización, el cluster avícola del departamento de Santander, debe contar con una estructura que permita que el conglomerado dirija exitosamente sus operaciones hacia el alcance de los objetivos colectivos, al ofrecer a cada empresa y al agrupamiento en general una capacidad de respuesta ante las condiciones de un entorno en continuo cambio¹⁹.

El diseño y la adopción de una estructura flexible, sostenible, que estimule la eficiencia y que sea acorde a la razón social de la organización, resultan actividades fundamentales para la constitución y operación del conglomerado regional.

En este capítulo se pretende llevar a cabo un análisis de la estructura del cluster avícola santandereano a partir de algunos criterios propios de la administración, pero centrado básicamente en aspectos fundamentales para la realización de una acción colectiva, tales como los incentivos, los sistemas de información, los costos y los beneficios que éste representa para sus miembros.

2.1 El diseño de la estructura del cluster: una perspectiva administrativa

El proceso de definición de una estructura organizacional consiste según DiMaggio (1983)²⁰ en cuatro etapas: el incremento de la interacción organizacional, la definición de configuraciones de dominio y coalición entre

¹⁹ En la estructura de una organización se centra en cómo las tareas del trabajo son divididas, agrupadas y coordinadas formalmente.

²⁰ DiMaggio, P. (1983) Citado en: DiMaggio y Powel (1999) p. 106

organizaciones, el incremento del flujo de información y la construcción de una identidad entre los participantes de la organización.

Indudablemente, aún cuando la estructura de una firma productiva o comercial y la de un cluster están definidas por elementos claves comunes -como la estrategia, el tamaño de la organización, la tecnología y la incertidumbre en el ambiente-, también se identifican diferencias radicales que inciden sobre la misma, en lo relativo a la cadena de mando o el tramo de control necesario en una empresa, pero casi inexistente en un agrupamiento productivo.

La perspectiva administrativa, presenta un enfoque evolutivo para el diseño de la organización²¹ que pretende capturar las realidades de las organizaciones de la actualidad.

Aunque este enfoque, ha sido diseñado principalmente para empresas independientes y no para un agrupamiento de estas, un cluster se podría considerar como una organización similar a aquellas; así, mientras que una empresa cuenta con diferentes departamentos o equipos que desarrollan actividades complementarias, el cluster consta de un conjunto de firmas que adelantan procesos similares o de apoyo en torno a un factor común.

Dentro de este marco, la configuración del cluster presenta características afines a dos diseños estructurales empresariales, el primero basado en unidades autónomas internas²² y el segundo considerado como una organización sin fronteras²³.

²¹ "Parte 3: Organización de tareas y formación de la cultura de la organización. Capítulo 7. Diseño de la organización: el dilema de eficiencia o flexibilidad". (s.f.). p 204.

²² La principal característica de la estructura de unidades autónomas internas, es que la gerencia divide la organización en unidades descentralizadas de negocios con sus propios productos, clientes competidores, metas y ganancias; luego crea una infraestructura orientada al mercado de medidas de desempeño, incentivos financieros, sistemas de comunicaciones y elementos similares de manera que esas unidades puedan ser evaluadas como compañías autónomas.

²³ La organización sin fronteras, es una organización en la que se eliminan las fronteras verticales y horizontales y se rompen las barreras externas entre las empresas, sus clientes y sus proveedores; así busca eliminar la línea de mando, tener alcances ilimitados del control y reemplazar los departamentos con equipos a los que se han cedido facultades

Al igual que en el contexto del cluster, en ambas estructuras organizativas, se pretende generar dinámicas de coordinación y cooperación entre diferentes actividades, de una forma flexible (que no reste eficiencia), pero a diferencia de estos casos en los que la figura de un administrador o líder central persiste, en el caso del agrupamiento productivo, el desarrollo de procesos de comunicación y coordinación entre los empresarios, parte de medios descentralizados no coercitivos.

Ante este aspecto, aunque algunos podrían asociar el trabajo de Fenavi en el cluster, con el papel del gerente en una empresa, este no se puede identificar como una organización que dirige, sino que apoya y acompaña a los productores en este proceso de organización.

Estas apreciaciones son pertinentes, porque las empresas miembro, cuentan con recursos y capacidades diferentes, por lo cual pueden adoptar estrategias distintas para alcanzar su ventaja competitiva; y aún cuando se podría esperar el isomorfismo empresarial²⁴ como resultado de la ejecución de actividades afines y de compartir expectativas culturales, presiones normativas, entre otras condiciones del entorno, este cambio organizacional, sólo tendría cabida en el largo plazo (DiMaggio y Powel, 1999, p. 104).

Ante esta situación, es preciso identificar el estado de factores que asemejan o diferencian a las empresas avícolas santandereanas, y que a su vez, resultan fundamentales para llevar a cabo la acción colectiva que requiere la operación del cluster.

²⁴ Según la definición de Hawley (1968) presentada por DiMaggio y Powel, el isomorfismo es un proceso que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales.

2.2 La estructura del cluster: algunos elementos básicos para la acción colectiva

La lógica de la acción colectiva, resulta ser un enfoque interesante para el entendimiento de las dinámicas propias del cluster avícola santandereano, pues la definición de la estructura y el fortalecimiento del mismo, debe ser el resultado de la acción cooperativa de los productores avícolas y empresarios de sectores conexos y de apoyo, que buscan formar una identidad a partir de las actividades que desarrollan y que tienen como objetivo el alcance de mayores niveles de productividad y competitividad.

Frente a la debilidad del agrupamiento y la escasa determinación de una estructura, aún a pesar de la realización de diferentes esfuerzos dirigidos su fortalecimiento, se puede afirmar que existen fallas en el trabajo cooperativo, o como se entiende de aquí en adelante, problemas de acción colectiva al interior del cluster.

Los problemas de acción colectiva consisten, según la perspectiva de Olson (1998) en situaciones en que varios individuos que presentan un objetivo común, no se muestran dispuestos a participar conjuntamente en una labor dirigida a alcanzarlo.

Generalmente, estas situaciones se producen porque algunos de los miembros de un agrupamiento –que comparten intereses- creen que en vez de trabajar colectivamente en la consecución de sus fines, les es más conveniente buscar soluciones individuales y desarrollar estrategias en las que arriesguen menos y puedan obtener un mayor beneficio (Paramio, 2000).

En el caso del cluster avícola santandereano, aunque los actores mantienen relaciones comerciales, estos, parecen actuar aisladamente, en la medida en que no se reconocen como eslabones que forman parte de un conjunto, sino como productores distantes, dificultando la coordinación, limitando su

capacidad de crear nuevas posibilidades tecnológicas y productivas y entorpeciendo el alcance de mayores niveles de eficiencia.

En este sentido, se debe pensar en cuáles son los principales elementos que tienen incidencia en el éxito de una acción colectiva de este tipo, para identificar los factores a los que prioritariamente se deben dirigir estrategias informativas y de sensibilización, a la hora de retomar el proceso de fortalecimiento del cluster.

A continuación, se presentan aquellos elementos que según las autoras, son los más importantes en este sentido, a partir de la percepción de los principales especialistas en el tema de la lógica de la acción colectiva.

2.2.1 Beneficios e incentivos de la cooperación

Algunas de las preguntas que se hacen a la hora de pensar en la conformación de un grupo para llevar a cabo una acción colectiva, son: ¿qué beneficios esperan recibir los miembros por cooperar? y ¿qué motivaciones y expectativas los unen en torno al trabajo cooperativo? La respuesta a estos interrogantes, surge de los beneficios y los incentivos que las personas esperan recibir mediante la participación en el trabajo conjunto.

Por definición, toda acción colectiva, parte de un grupo de personas que buscan un objetivo común, que en este caso, consiste en elevar el nivel de productividad y competitividad del sector avícola santandereano.

Por tal motivo, las ventajas de pertenecer al cluster, radican en encontrar mecanismos más eficientes que la acción individual para acceder a nuevas tecnologías, formas de producción, de capacitación especializada, abrir mercados, reducir costos, y aprovechar las fortalezas que tiene la región, entre otros aspectos que permiten alcanzar la eficiencia.

En este sentido los empresarios tienen un incentivo a participar en el cluster, pues este les permite, explorar nuevas herramientas para mantenerse en un mercado amenazado, no solo por productos sustitutos de competencia directa sino por factores externos que afectan la industria, como las cosechas de maíz y trigo, y el tema de la movilidad de los productos (Ramos, 1999).

Así, Velásquez afirma que el principal beneficio del fortalecimiento del cluster es el incremento de la competitividad no solo de las empresas que se vinculan activamente en el conglomerado, sino también del sector avícola y de la región en general.

De esta manera, la promoción de clusters, proviene principalmente del posible alcance de los objetivos mediante la acción colectiva. Las empresas miembro pueden mejorar en cuanto a la productividad, la tasa de innovación y el desempeño competitivo. Asimismo, una política de cluster crea un marco de dialogo y cooperación entre las empresas, el sector publico y los organismos no gubernamentales, el cual puede conducir a mejorar la eficiencia tanto de ellas, como del sector en general (Enright y Fowcs-Williams, 2000)²⁵.

Algunas particularidades de los beneficios, consisten en su carácter de bien público o privado, como se dijo anteriormente, aunque muchos de los beneficios que se espera obtener recaerán únicamente sobre quienes aporten esfuerzos para su obtención, en algunas ocasiones se beneficiará también a personas que no lo hacen.

Por ejemplo, los resultados que se deriven de actividades propias del cluster como “compras conjuntas” recaerán sólo sobre aquellos empresarios que participen en la negociación, pero por otra parte el conglomerado serviría de representante y mediador del sector avícola ante el gobierno, de modo, que los

²⁵ Enright, M., y Fowcs-Williams, I., (2000), Local Partnership, Clusters and SME Globalisation, Conferencia de Ministros de la OCDE responsables de las PYME y Ministros de Industria "Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies", Boloña, 14-15 de junio. Citado por: Meyer-Stamer y Harmes-Liedtke, (2005).

resultados de estas acciones recaerán directamente sobre los empresarios miembro, e indirectamente sobre el resto de la industria.

En segunda medida, se atiende al plazo en el que el beneficio se hace efectivo, es decir, por la naturaleza del objetivo que se persigue (competitividad), se puede asegurar que no es inmediato, esto toma relevancia en la medida en que la evidencia indica que las personas generalmente prefieren recompensas pequeñas y tempranas a recompensas mayores pero diferidas²⁶ (Elster, 1991), lo que podría desmotivar a los empresarios frente a la cooperación.

Estas dos características, aunque representan un bien deseado por todos los productores, pueden implicar la indecisión de los mismos frente a la cooperación, lo que sucede porque: podrían recibir beneficios resultantes de la actividad del cluster, sin tener que soportar los costos de trabajar por estos, y podrían invertir esfuerzos en la búsqueda individual de objetivos que generaran satisfacción en el corto plazo.

Frente a este dilema, Olson (1998) asegura que una forma de superar los problemas de acción colectiva, es a través de la creación de estímulos adicionales que inciten la participación y se apliquen a los individuos de forma discriminatoria según su grado de compromiso, a los que denomina “incentivos selectivos”²⁷.

El problema en este punto es saber cuáles son las motivaciones que logran movilizar a los empresarios del sector a emprender actividades que

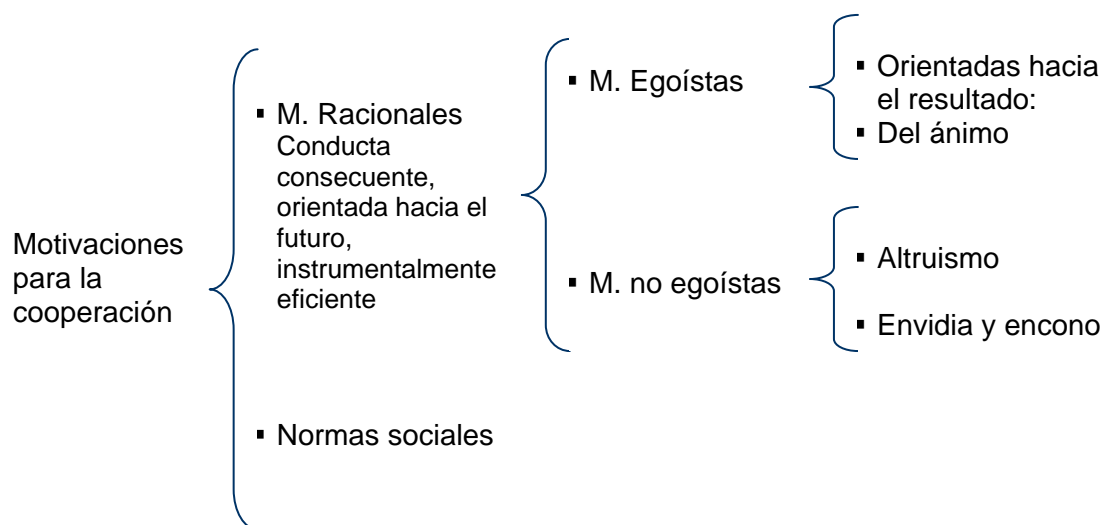
²⁶ Los beneficios estarían diferidos en la medida en que se hicieran efectivos beneficios pequeños que conduzcan al alcance de la competitividad, como el acceso a una nueva tecnología, la adecuación de infraestructura, o el adelanto de procesos de investigación.

²⁷ Bajo la perspectiva de este autor, la movilización colectiva se producirá cuando además de la expectativa de obtener los beneficios públicos que resulten de la acción colectiva, se espere además, alguna forma de beneficios privados para quienes contribuyan en el suministro de dicho bien. Según Olson, estos incentivos selectivos pueden ser positivos o negativos en la medida en que premian el comportamiento de quienes participan en el alcance de los bienes comunes, o en que castigan la conducta de quienes no lo hacen.

desencadenen la acción colectiva para fortalecer la operación productiva avícola.

Ante este interrogante, Olson (1993) asume que existen motivaciones de dos tipos: morales y materiales, mientras que Elster (1991) plantea diferentes tipos de motivaciones individuales que conducen a la cooperación:

Figura 3. Tipos de motivaciones para procesos cooperativos



Fuente: Elster (1991) p. 52

En general, ante un grupo de empresarios racionales²⁸, la elección de recompensas y castigos como incentivos selectivos, depende en gran manera de la magnitud de los costos en que los miembros deben incurrir para participar. Lo más importante es asegurar que los productores perciban, que sus aportes no exceden en ningún momento a los beneficios que recibirán por cooperar en la acción.

Sabiendo esto, es importante pensar también en el costo que se debe asumir para generar los incentivos selectivos que se desean, frente a esto, los “castigos” suelen ser más eficientes, pues obran principalmente por disuasión y

²⁸ En este capítulo se observa únicamente lo relativo a la conducta racional de los miembros, en el capítulo siguiente se hará referencia a las normas sociales.

suplementariamente, resultan menos costosos, sobre todo cuando el grupo objetivo es muy grande.

Siguiendo a Elster (p. 53) cuando se trata de agentes racionales y egoístas con motivaciones orientadas hacia el resultado, existe una fuerte tendencia a la no cooperación, en este caso los incentivos deben surgir de un gran interés propio por obtener el beneficio en cuestión, o por la capacidad de otros agentes de obligarlo a cooperar.

Igualmente, Elster añade que para individuos racionales y egoístas pero con motivaciones del ánimo, los incentivos selectivos deben dirigirse a la reducción de los costos que deben asumir los miembros y a hacer que su participación sea agradable; mientras que las personas racionales, no egoístas, deben incentivarse mediante la garantía de que todos los miembros del grupo pueden maximizar su bienestar en la acción colectiva, proporcionando cierto nivel de igualdad.

En lo relacionado al diseño y aplicación de incentivos selectivos en el proyecto de fortalecimiento del cluster avícola del Departamento de Santander y acciones posteriores, se resalta que aunque se definieron unas líneas de acción que atraerían beneficios privados para los productores que participaran, estas, al parecer, no han sido expuestas como tales, por el contrario, ante la parálisis del proyecto, se empezaron a ejecutar como planes gremiales, que proveen beneficios públicos.

El gobierno por su parte, no ha hecho efectivo ningún tipo de aliciente frente a la idea de conformar un agrupamiento productivo en la región, en su lugar cada vez más, ofrece estímulos de capitalización individual en este sector²⁹. Por esto, se hace necesario el diseño de incentivos selectivos a partir del conocimiento de los posibles miembros y la divulgación de su capitalización

²⁹ Esta apreciación se amplía en el capítulo dedicado al soporte institucional y organizacional del cluster.

privada, para que sirvan como un aspecto capaz de sensibilizar y de motivar a los empresarios del sector avícola santandereano.

Asimismo, es preciso analizar la conformación y el peso de los costos que los empresarios deben asumir para pertenecer al cluster, para de esta manera evitar realizar análisis aislados, tema que sigue a continuación.

2.2.2 Los costos de cooperar

Otro de los factores que puede provocar problemas en una acción colectiva entre los miembros de un conglomerado productivo, consiste en la existencia de altos costos de participación para los empresarios, lo que los lleva a distanciarse de la posibilidad de realizar una acción conjunta. Cuando los costos son mayores que los beneficios que se derivan del trabajo cooperativo, los empresarios no mostrarán interés por participar en el.

Por otra parte, la distribución de los costos en los que incurre una empresa al momento de participar en una acción conjunta, puede representar otro desestímulo, ya que por lo general cada empresa busca la manera de minimizar sus gastos y de maximizar sus ganancias, lo que puede impedir que se lleve a cabo la acción, sobretodo si la función costo - beneficio del empresario resulta positiva.

Al vincularse a la acción colectiva los costos (a diferencia de los beneficios) en su mayoría son evidentes e inmediatos; entre los costos monetarios se incluyen los de transacción y de oportunidad, mientras que los demás costos, comprenden los recursos humanos y la disposición de tiempo e información, asociada en algunas ocasiones, a la pérdida de secretos comerciales y la transmisión de tecnología y conocimiento, considerados motivos suficientes para que muchas empresas no muestren interés en cooperar en el cluster productivo. (Meyer-Stamer, y Harmes-Liedtke, 2005)

Para el caso del cluster avícola santandereano, la presidenta de Fenavi, considera que es evidente la dificultad de lograr que los empresarios de la región decidan colaborar en el proceso de fortalecimiento del cluster, ya que es poco probable que estén dispuestos a asumir los costos tangibles e intangibles que esto implica.

2.2.3 El tamaño y la homogeneidad de los grupos de acción colectiva

Entre los primeros elementos que Olson³⁰ rescata, a partir de su impacto en el éxito de la acción colectiva, se encuentra el tamaño de los grupos y la homogeneidad de sus miembros, factor que toma relevancia al determinar en gran medida, la forma en que se establecen y mantienen las relaciones entre los participantes de la agrupación; para este caso, como ya se ha dicho, los productores avícolas y posibles miembros del cluster sectorial.

En relación al tamaño de los grupos se destaca la relevancia del aporte de cada miembro a la agrupación, el impacto de los grupos y finalmente, la facilidad de coordinar a sus miembros. Para desarrollar el primer aspecto, se recurre inicialmente al pensamiento de Von Neumann y Morgenstern (1967)³¹, referente al marco de la acción colectiva frente a la competencia, y a los aportes de Olson (1998).

Los autores afirman que cuando el grupo es muy grande, el aporte de cada miembro resulta despreciable, por lo que se espera que no estén dispuestos a soportar los costos de participar en la acción colectiva; además a medida que crece el grupo, los costos de identificación aumentan, por lo que existe una tendencia a la aparición de polizones. Por el contrario, en los grupos pequeños, la acción colectiva facilita el aprovisionamiento de beneficios y las acciones de cada miembro se hacen relevantes para el conglomerado.

³⁰ Reseñado en: Guissarri (2004)

³¹ Von Neumann y Morgenstern, (1967). Theory of Games and Economic Behavior, John Wiley & Sons. Citado en: Guissarri (2004)

En lo relacionado con el impacto que tienen los agrupamientos a partir de su tamaño, se puede asegurar que entre más significativo sea este, resulta más fácil moldear ciertos aspectos desfavorables del entorno; por eso, un grupo pequeño debería contar con una masa crítica lo suficientemente importante, para ganar poder de negociación ante otras organizaciones. Olson afirma además, que en grupos demasiado grandes, la posibilidad de suministrar un bien colectivo en una cantidad óptima se hace menor.

De la misma forma, la coordinación del grupo, se dificulta o facilita a partir del tamaño del mismo: en los grupos pequeños, las decisiones de los demás influyen sobre cada miembro, por lo que su participación dentro del agrupamiento se hace cada vez más estratégica, lo que puede estrechar o destruir las relaciones.

Podría decirse que en estas condiciones suele existir menos asimetrías de información, y esta fluye con mayor rapidez, que en los grupos grandes; es más probable que los grupos pequeños emprendan una acción colectiva exitosa, en comparación con los grupos más numerosos. (Paramio, 2000).

En lo que se refiere a la homogeneidad de los miembros del grupo, Olson (2002) indica, que cuando existen desigualdades importantes entre los miembros, sobre todo en términos de poder, hay una mayor probabilidad de explotación de los “grandes” por los “pequeños”, en dos sentidos: 1) la permisión de una distribución arbitraria de la carga de proporcionar el bien colectivo y 2) los beneficios que de esta se derivan.

De lo anterior se deduce que los niveles de confianza, de cooperación y de reciprocidad pueden robustecerse o debilitarse a partir del tamaño y de la homogeneidad de los participantes.

Para el caso del cluster avícola santandereano, se trata con un grupo inicial pequeño (14 empresarios), que se espera logre abarcar gran parte de los productores organizados del sector en la región (60 de los 131 que se localizan

en el departamento), con lo que se constituiría como un agrupamiento de un tamaño que no dificulta los procesos, pero visible en el plano regional.

Esto representaría que el cluster tenga un impacto importante sobre el entorno, especialmente a través de su poder de negociación frente a otras organizaciones (especialmente territoriales), adicionalmente, se esperaría que el aporte de cada productor fuera tan significativo que lograra mostrar su importancia para el cluster, pero sin generar dependencia de la actuación de ningún participante. Finalmente, se presumiría que con el apoyo de Fenavi, se logren generar mecanismos más eficientes de coordinación e información.

Por el contrario, teniendo en cuenta la evolución de las empresas del sector avícola se encuentra que estas conforman un grupo heterogéneo, en términos de capacidad instalada y productiva, algunas empresas se han integrado verticalmente, logrando ampliar no sólo su tamaño, sino su participación en el mercado, relegando a las empresas pequeñas y alejándolas de la posibilidad de alcanzar mayores niveles de competitividad.

En este sentido, se identifican tres tipos de empresas dentro del sector, que presentan importantes diferencias; en primer lugar, las grandes, que gracias a los procesos de integración vertical han logrado no solo diversificar la producción, sino también alcanzar economías de escala, acceder a mejores tecnologías para hacer más eficientes los procesos, posesionar sus marcas como algunas de las más representativas del país y captar de esta forma, parte importante del mercado nacional y determinado nivel de competitividad en el internacional.

Este primer grupo posee la capacidad de desarrollar prácticamente todo el proceso productivo por sí solo, abarcando actividades desde el cultivo agrícola, hasta la comercialización directa de los productos finales, contando con laboratorios, plantas de incubación, concentrados, beneficio, entre otros, y alcanza una capacidad de producción diaria de hasta 155.000 pollos y de 1.400.000 pollitos.

En un segundo grupo, se encuentran las medianas empresas, que en su mayoría manejan buenos volúmenes de producción (de miles de aves), pero que aún cuentan con altos costos de producción y que se enfrentan a una competencia muy fuerte en el mercado nacional. Estas empresas se caracterizan por desarrollar pocas actividades, y generalmente recurren a la subcontratación para efectuar algunos procesos.

En tercer lugar, se encuentra una proporción significativa de empresas pequeñas, que cuentan con una infraestructura de producción poco tecnificada, se encuentran muy amenazados por las fluctuaciones del mercado ante la incapacidad de competir con las empresas más grandes, especialmente por las variaciones en el precio de ciertos insumos y la caída del de los productos propios. En estos casos, los productores no llevan a cabo muchos de los procesos productivos que requiere la actividad avícola, el valor agregado es casi nulo y por tanto los márgenes de utilidad no son grandes.

Esta heterogeneidad empresarial, característica del sub-sector, puede constituir una barrera importante para la asociatividad, si los empresarios no se sensibilizan ante la cooperación y el trabajo conjunto.

2.2.4 *La información en la cooperación*

La información es otro de los aspectos importantes en la determinación y la eficiencia de la estructura organizativa. Ante su no existencia en forma completa, ni perfecta y la complejidad de su suministro y obtención, los empresarios deberían recurrir a ciertas fuentes que la provean de manera suficiente, para crear un criterio propio no solo frente a la posibilidad de cooperar, sino ante la forma como se deben coordinar las actividades al interior del cluster.

Se demuestra pues que la información constituye uno de los grandes problemas que se presentan en la organización de un conglomerado, pues los empresarios miembro, no están dispuestos -en la mayoría de los casos-, a

compartir su conocimiento con los demás integrantes, por tanto, la cooperación que se puede dar entre ellos, no solo esta sujeta a las externalidades que se presenten, sino también a la información de la que disponen.

Un inconveniente común, tiene que ver con la información asimétrica, que interfiere con la posibilidad de llegar a un acuerdo de participación entre los empresarios, al generar problemas de anti-selección y riesgo moral, que impiden alcanzar un resultado eficiente para las partes, creando obstáculos significativos en la cooperación (Milgrom y Roberts, 1993).

A su vez, se ratifica que los empresarios son reacios y escépticos a compartir su información en cuanto a precios, tecnologías y formas de producción (Velásquez), lo que genera desconfianza ante la idea de participar en una acción conjunta.

El fortalecimiento del cluster en Santander, depende entonces, tanto del interés de los empresarios por participar, como de la información que estos estén dispuestos a revelar de su actividad productiva. El no contar con suficiente información organizada, genera problemas en la toma de decisiones en cuanto a cooperar o no, en la acción colectiva.

Dentro del cluster avícola, se ha podido observar que existen problemas en el flujo y disponibilidad de la información, ya que esta pocas veces se encuentra actualizada y en medios formales, y por ende, la elaboración de estudios y trabajos alrededor del sector, se vuelve una tarea difícil. Aun así, es importante reconocer que existen entidades que realizan operaciones estadísticas sectoriales, que muchas veces sirven de base para otras investigaciones. Las principales se muestran el cuadro siguiente.

Cuadro 3. Información estadística sectorial disponible

ENTIDAD		BNA	DANE		ICA
Operación Estadística		Precios	Censo Nacional de Avicultura Industrial	Encuesta Nacional Agropecuaria	Registro de plaguicidas, fertilizantes y bioinsumos
Clase de Operación		Encuesta	Censo	Muestreo, censos y registros administrativos	Registro
Unidad de Observación		Zona rural dedicada a la actividad agropecuaria	Granjas avícolas (3010)	Productores Agropecuarios, Fincas, cultivos	Fincas agropecuarias, comercializadoras agrícolas
Cobertura Geográfica		Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Periodicidad	Recolección	Diaria Semana	Cada Censo	Semestral	Diario
	Difusión	Semanal y diaria	Cada Censo	Anual	Mensual
Medio de difusión		Informes Página Web Boletín	Impreso, magnético y por la WEB	Libro de la ENA, medio magnético y por la WEB	Página WEB, Medio Magnético

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE- (2005)

Fenavi ha tratado de mantener cifras actualizadas del sector, mediante su página Web, al igual que en la revista que edita, pero no todos los avicultores de la región tienen acceso a estas publicaciones. Velásquez argumenta que en la seccional Bucaramanga, se tiene un buen canal de comunicación, por lo menos entre los integrantes de la Federación, pero que aún no es suficientemente eficiente para la consolidación del cluster.

Algunos de los esfuerzos realizados en la seccional para superar estos problemas de información, han sido la participación en las mesas sectoriales, en donde se ha permitido mejorar el flujo de la misma. Conjuntamente, los empresarios han podido tomar conciencia de la influencia que esta puede tener a la hora de tomar decisiones que permitan mejorar su productividad y competitividad en la región.

Finalmente, se concluye que el estado de los principales elementos que determinan la estructura del cluster avícola santandereano, es frágil, en el sentido de que no se ha logrado promoverlos, ni fortalecerlos significativamente, ni tampoco se han estrechado las relaciones entre los mismos.

En este sentido, resulta necesario impulsar programas de sensibilización y de apoyo a los diferentes factores, sobre todo informativos para que los productores conozcan más sobre las dinámicas que se pueden generar con la consolidación del cluster, distingan los costos puntuales que deben asumir por su participación, y se sensibilicen respecto a la importancia de compartir información, cooperar y coordinar procesos.

3. LA RACIONALIDAD EMPRESARIAL FRENTE A LA INICIATIVA DEL CLUSTER AVICOLA SANTANDEREANO

La forma en que los empresarios avícolas del departamento de Santander perciben la iniciativa de conformación y fortalecimiento del cluster sectorial y crean expectativas en torno al mismo, es uno de los aspectos fundamentales en el éxito de este proceso.

Este capítulo, se centra en la racionalidad empresarial con el fin de establecer los principales elementos que influyen en la formación de la perspectiva de los avicultores santandereanos frente a la decisión de cooperar en el conglomerado regional.

Para tal fin, se parte de la revisión de fuentes documentales y posteriormente, se acude a la realización de encuestas y entrevistas a los directivos empresariales (gerentes administrativos y de ventas en su mayoría), pues aquí se entiende, que estos representan la cultura, la visión técnica y económica bajo la que opera cada núcleo productivo.

Con una población de 131 empresas pertenecientes al gremio avícola y a sectores conexos en la región³², se extrae una muestra conformada por 40 empresas seleccionadas de forma aleatoria³³, para llevar a cabo las entrevistas y la aplicación de la encuesta (Anexo D). A continuación se presentan algunas

³² Según el Código Industrial Internacional Uniforme -CIIU- Revisión 3, la población de empresas se clasifican de la siguiente forma (actividad: número de empresas): Cría especializada de aves de corral: 54 empresas, obtención de huevos: 8, cría especializada de pollitos: 1, y cría especializada de gallinas: 3. Así mismo, entre las empresas pertenecientes a sectores conexos y de apoyo se encuentran: servicio de la matanza de aves de corral, ganado porcino, caprino y ovino: 1, elaboración de alimentos para aves: 6, producción de huevos enteros en estado líquido, en polvo o congelados: 1, fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal: 1. Hacen parte también empresas comercializadoras al por mayor de huevos: 10, de empaques de papel y cartón: 3, de maquinaria agrícola: 11, y al por menor de huevos en establecimientos especializados: 23 y de aves en establecimientos especializados: 9

Tomado de: Cámara de Comercio de Bucaramanga (2007) Registro Mercantil

³³ Con un nivel de confianza del 90%, el tamaño de la muestra adecuado resulta de 44 empresas, pero por la imposibilidad de establecer contacto con las mismas, debido a la inexistencia de una base de datos actualizada que provea referencias, se trabaja con una muestra de 40 empresas.

referencias teóricas importantes sobre la racionalidad, que posteriormente serán contrastadas con los resultados empíricos³⁴.

3.1 La racionalidad individual

El estudio del comportamiento de los agentes constituye una parte importante de la teoría económica, pues de las decisiones que estos toman y de su interacción, depende el funcionamiento del mercado.

Se entiende como “racionalidad” a la capacidad mediante la cual los individuos procesan y evalúan la información que reciben, para tomar decisiones que los conduzcan al alcance de sus objetivos, y que por tanto determina dicho comportamiento.

En general, existen varios puntos de vista desde los cuales se puede analizar la racionalidad de los agentes de forma individual, a continuación se presentan algunos aspectos importantes:

La teoría económica clásica, supone que las personas desean maximizar su beneficio y que poseen no solo información completa y perfecta sobre su conjunto de oportunidades, sino también, la capacidad calculadora para definir cuál de estas es la que más las beneficia, formulando así, lo que se denomina la teoría de la “decisión racional”.

Posteriormente, se reconoce la existencia de un entorno dinámico caracterizado por presentar condiciones de incertidumbre y aún más, la inhabilidad del ser humano para procesar y evaluar eficazmente la información de que dispone, por lo cual, se hace necesario tener en cuenta otros aspectos que influyen en las estructuras mentales de las personas para ajustar aquel principio de racionalidad.

³⁴ La ficha técnica de la encuesta se presenta en el Anexo D y los resultados de la encuesta se presentan en los anexos F y G, en niveles y porcentajes, respectivamente.

Autores como Simon (1989) reconocen que la adaptación al medio social o la reacción en su contra, presenta un gran impacto en la forma en que las personas formulan sus preferencias y las modifican a través del tiempo; North (1993), refuerza esta hipótesis al afirmar que el proceso de aprendizaje derivado de experiencias procedentes del ambiente físico y sociocultural, implica la estructuración de modelos mentales a partir de los cuales se explica e interpreta el entorno ³⁵.

Por su parte, Elster (1991), relaciona las perspectivas del *homo economicus*³⁶ y el *homo sociologicus*³⁷, asumiendo que tanto el deseo de maximizar el beneficio como las normas sociales³⁸ son factores determinantes de la mayor parte de las acciones, pues, mientras el primero se ocupa de la elección de alternativas preferidas que llevan a la optimización, las segundas, determinan las preferencias individuales, que al enfrentarse a un conjunto de oportunidades establecen la conducta individual.

Adicionalmente, este autor hace referencia a tres motivaciones humanas: 1) la envidia, que a pesar de ser una emoción, tiene gran impacto sobre las creencias y las acciones, 2) el oportunismo y la persecución del autointerés, que generan actos de corrupción que pueden causar resultados socialmente útiles, o conflictos de diferente naturaleza, que pueden ser mitigados mediante la reducción de la incertidumbre, y 3) la credibilidad, que incrementa el nivel de confianza y cooperación.

³⁵ En palabras de North, la arquitectura inicial de la estructura de pensamiento es genética, pero los andamios subsiguientes se basan en el proceso de aprendizaje, que es el resultado de las experiencias de cada individuo. Véase: North, 1993, p.7

³⁶ Agente asocial, guiado por la racionalidad instrumental, y atraído por las perspectivas de futuras recompensas, cuya acción está orientada hacia los resultados. Esta línea de pensamiento está asociada con la vertiente de pensamiento económico de Adam Smith.

³⁷ La conducta del agente está determinada por las normas sociales, por tanto, atiende a un comportamiento preescrito e insensible ante las circunstancias. Esta línea de pensamiento se asocia con Emile Durkheim.

³⁸ Son normas compartidas por otras personas y parcialmente sostenidas por la aprobación y la desaprobación de esas personas.

Un eje transversal en los postulados de estos autores es el papel que juega la calidad y la cantidad de la información que posee el individuo a la hora de tomar decisiones, la cual, lo induce a actuar de la forma que más se ajuste al marco de acción inculcado por las instituciones informales en que se desarrolla, y por la búsqueda de la opción que le brinde el mayor beneficio.

Así, el esquema pensamiento individual es el producto de una serie de factores con los que el ser humano tiene contacto a través de su vida, así, aunque es de esperarse que cualquier persona actúe en pro de alcanzar el mayor beneficio para si mismo, no se puede ignorar que estos toman decisiones en base al conocimiento que cada uno construye a partir de su entorno.

3.2 La racionalidad empresarial: el empresario como un agente de cambio

Como se mencionó, la toma de decisiones, es un aspecto trascendental en el campo económico, pues determina las relaciones que se establecen en el mercado, definiendo la manera en que este opera, por lo cual, es preciso identificar los principales agentes que participan en este proceso.

Entre los actores más importantes, Klein (1991)³⁹ -quien hace referencia a la noción de Coase (1937)- resalta el papel de la empresa, en la reducción del número de transacciones de mercado y en su sustitución por decisiones administrativas, mediante las cuales los empresarios se encargan de planear para dar orden al sistema, convirtiéndose en agentes coordinadores.

Por este motivo, los empresarios deben tomar decisiones “organizativamente racionales”⁴⁰, dirigidas al alcance de los objetivos propios de cada firma, y ligadas a estrategias que diseñen líneas de acción para tal fin, atendiendo a

³⁹ En Williamson y Winter (1996). P. 294.

⁴⁰ Término empleado por Simon (1989, p.7) para referirse a las decisiones empresariales que comprenden la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; esta meta puede, a su vez, ser un medio para una finalidad algo más lejana, hasta llegar a un objetivo relativamente último.

criterios relacionados con el tamaño de la empresa, y con el costo y completitud de la información (Demsetz, 1991)⁴¹

North (1993) también asigna un papel fundamental a estos agentes, pues afirma que la evolución institucional de una economía se basa en la interacción entre las instituciones –entendidas como las reglas de juego-, las organizaciones y sus empresarios –entendidos como jugadores-, asumiendo en este sentido, que el cambio económico es consecuencia de las decisiones que estos últimos toman sobre cada entidad.

En la medida en que los empresarios reconfiguren su percepción sobre las retribuciones esperadas al observar cambios en su conjunto de oportunidades, y crean que al alterar el marco institucional existente podrían incrementar sus ganancias, se empieza a generar un proceso de cambio institucional incremental (North, 1995).

En consecuencia, los empresarios tienen la capacidad de dirigir el comportamiento no solo de su empresa, sino también del cambio económico, lo que implica no solamente el encuentro de nuevas oportunidades para incrementar el beneficio organizacional, sino el sectorial y el regional.

3.3 La racionalidad grupal

La toma de decisiones, se hace más compleja en la medida en que se deja de pensar en individuos aislados, para tener en cuenta que la interacción de cada uno de ellos mediante sus actuaciones, inciden en sus nuevas decisiones.

Este, resulta un aspecto básico en el estudio de la conformación de un agrupamiento productivo, pues además de tomar en cuenta las preferencias propias y los objetivos organizacionales, el empresario, debe considerar el comportamiento de los otros productores, pues las decisiones que ellos tomen también afectarán sus resultados (Collacciani y Gulayin, s.f.)

⁴¹ Williamson, op. Cit. P. 220

En este sentido, aunque aquí se asume que la estructura de pensamiento de un solo productor es el resultado a grandes rasgos, de los factores presentados anteriormente en este nuevo entorno de interacciones, sus decisiones también dependerán de factores asociados a sus relaciones con otros individuos, resaltando el nivel de identidad y confianza existente entre ellos.

En lo que se refiere a la conformación del cluster productivo, cada empresario del sector avícola en Santander, se encuentra en un entorno interactivo y de incertidumbre y se enfrenta a dos opciones: la primera de ellas, participar activamente en el conglomerado⁴², y la segunda, no hacerlo.

Como esta situación implica la elección de una estrategia para la consecución de un interés general, se puede decir que existe un soporte para emprender un proceso cooperativo, pero no es necesariamente cierto, que cuando un grupo de actores comparten los mismos intereses, estos actuarán conjuntamente para alcanzarlos.

Así, para que el cluster se fortalezca y sea sostenible, es necesario que cada participante obtenga una relación aceptable entre retorno y riesgos, y adicionalmente, que esta relación se vea apoyada en el nivel interno al agrupamiento, por unas bases sólidas de confianza e identidad entre los actores (Driven, 2006); y en externo, por unas relaciones sociales y unos rasgos culturales capaces de consolidarlo e integrarlo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983)⁴³.

A continuación, se revisan algunos de los aspectos más importantes que inciden en la toma de decisiones cooperativas.

⁴² Como se ha dicho, esta participación implica la búsqueda de un objetivo común, el aporte de ciertos costos para el agrupamiento y el derecho de recibir determinados beneficios.

⁴³ Meyer y Rowan (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". En: *American Journal of Sociology*. Vol. 83, Nº 2. DiMaggio y Powell (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48. Citados por López y Calderón (2006)

3.3.1 La calidad y la cantidad de información

La información se considera como un importante elemento que afecta la toma de decisiones de los empresarios, pues de esta, dependen en gran medida los criterios de evaluación que se utilicen para seleccionar las vías de acción, y la estructuración de prioridades, según las necesidades de la empresa, pero que suele presentar problemas relacionados con la facilidad de acceso, y la calidad.

Ante esto, Simon (1989, p.8) afirma que la eficacia de las decisiones, depende de la información que se recibe (datos, conocimiento y teorías), de la manera en que se asimila, y de la validez de la misma, pues si esta es parcial o incorrecta, la racionalidad limitada del hombre lo conducirá a conclusiones equivocadas y alejadas del fin buscado.

Asimismo, Demsetz (1991)⁴⁴ resalta la importancia del papel de la información en la toma de decisiones al afirmar que la capacidad decisoria empresarial, presenta rendimientos decrecientes y se ve afectada no solo por el tamaño de cada empresa, sino también por el costo y completitud de la información.

Puntualmente, cuando la decisión empresarial se relaciona con la cooperación y coordinación de un grupo de personas o entidades cuyo comportamiento y grado de compromiso determina el éxito de la estrategia, y este, no puede ser controlado por el empresario, la incertidumbre se hace mayor, y la necesidad de obtener información completa en la negociación, se resulta cada vez más imperiosa.

Ostrom (1998, 2000)⁴⁵ por su parte, da relevancia al ambiente en el que se desarrollan las estrategias cooperativas (producto de las decisiones), y arguye que el papel de las instituciones en el suministro de la información es radical, en cuanto fortalecen las normas sociales consistentes con las reglas de conducta, y permiten a los participantes conocer por lo menos en parte, la

⁴⁴En Williamson, Op. Cit.

⁴⁵Citado en: Cárdenas y Ostrom (2004). P. 93

actuación de los demás y así, premiar o castigar ciertos comportamientos mediante incentivos.

Las características de la información son más influyentes cuando las decisiones tratan sobre la cooperación. Es por esto que Cárdenas y Ostrom (2004), esquematizan un marco teórico para el análisis de los niveles de información que las personas pueden usar en estas situaciones, una vez que saben que la decisión de cooperar les brindará beneficios.

3.3.1.1 Primer nivel de información: Costos, beneficios y reglas

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, se espera que en primera medida, el empresario indague por los beneficios que recibirá por participar en la acción colectiva, así como por los costos que implica tomar la decisión de cooperar, dando especial importancia a las utilidades y compromisos que debe asumir en cada decisión.

Cada empresario debe asegurarse de conocer el conjunto completo de reglas formales que condicionarán el comportamiento de los miembros del grupo, y que determinarán en última instancia la estructura la acción colectiva, así como cerciorarse de que ese conocimiento sea común para todos los actores de la acción.

De esta manera, el empresario tendrá una primera percepción de lo que puede representar para su bienestar cooperar, y a partir de aquí nuevos niveles de información empezarán a influir sobre su decisión.

3.3.1.2 Segundo nivel de información: El contexto grupal

El segundo nivel de información se refiere a la importancia que otorga cada miembro por conocer la composición del grupo que pretende llevar a cabo la acción colectiva, pues las decisiones individuales también se encuentran

influidas al reconocer cuáles otros actores adoptarán la estrategia de cooperación.

Si el empresario muestra interés por cooperar a partir del primer nivel de información, buscará hacer esfuerzos por reconocer si el escenario presenta rasgos que incentiven el individualismo o la cooperación, el tamaño y la homogeneidad del grupo (factores mencionados en el capítulo anterior), y a los posibles miembros del agrupamiento.

Esto último, con el fin de distinguir la reputación (confiable u oportunista) de los integrantes del conglomerado, estimar la probabilidad de cooperación por parte de los demás, y evaluar la posibilidad de establecer vínculos de reciprocidad y confianza que influyan sobre los resultados futuros de la acción colectiva, tanto, como para escoger trabajar coordinadamente y alcanzar ganancias mutuas.

Finalmente, es preciso establecer la posibilidad de que dentro de las preferencias del empresario, se encuentre un factor altruista, como la predilección por favorecer el nivel de bienestar de otros, pero por la complejidad del tema, este aspecto no será tenido en cuenta.

3.3.1.3 *El tercer nivel de información: La identidad*

El tercer y último nivel de información para la toma de decisiones de naturaleza cooperativa, implica que los miembros del grupo reciban información sobre ellos mismos y según la afinidad que se genere entre estos, se puede alterar la percepción de los costos y beneficios resultantes de la elección de participar en el trabajo conjunto.

En el nivel interno de un conglomerado⁴⁶, se resalta la identidad como un factor fundamental, que genera impactos en el comportamiento de sus miembros, ya

⁴⁶ El nivel interno al agrupamiento recoge aquellos factores que pueden ser construidos y/o modificados por sus miembros y que afectan a su vez, la manera en que cada uno de ellos percibe las oportunidades que le ofrece el mercado y la manera en que las evalúa y las elige.

que se relaciona con los valores que estos comparten, el lenguaje que utilizan, e incluso con las opiniones y decisiones que toman individual y conjuntamente, y que hacen que las relaciones de dependencia o dominación en el grupo sean más estables⁴⁷ (Roberts, p.12, 2006).

Una identidad sólida, refuerza, según López y Calderón (2006, p. 23) la formación de hábitos al interior del grupo, los cuales se reflejan comúnmente en la manera de negociación de los miembros del agrupamiento, y su tendencia al trabajo individualista o cooperativo, revelando las prioridades empresariales entre la tradición y la formación de una visión estratégica.

3.3.2 El tiempo

Un tercer aspecto que incide sobre la toma de decisiones propias del nivel empresarial, y en aquellas dirigidas al trabajo cooperativo, es el tiempo. Según Simon, (1955, 1957, 1976)⁴⁸, este factor está ligado a dos aspectos, el primero de ellos, la racionalidad limitada de la gente, y el segundo, las restricciones propias de las decisiones organizacionales.

El autor asume, que el hombre es incapaz de recibir y procesar toda la información existente en un momento determinado, para la solución de los problemas que enfrenta, y que aunque esto fuera posible la limitación de tiempo que posee le impide encontrar alternativas eficaces ante la restricción presupuestal de la organización.

Es oportuno reconocer que el empresario debe enfrentar varios problemas de forma paralela, lo que hace que la toma de decisiones deba ser simultánea, y que en la medida de lo posible, se adopten estrategias que permitan solventar varias de estas dificultades de forma conjunta, o, que en caso contrario, se

⁴⁷ Para el caso del cluster avícola santandereano, se espera que por el hecho de pertenecer a un mismo gremio y de compartir un entorno similar (ubicarse en una misma región, compartir información, relacionarse con entidades afines, entre otros), los empresarios del sector, hayan generado ciertos lazos, que los identifiquen como grupo y que faciliten los procesos de comunicación y de cooperación.

⁴⁸ Citado por Gámez (2007). P. 114

deban establecer prioridades en lo relacionado a las situaciones más imperiosas para la organización.

3.3.3 La cultura organizacional y el contexto institucional

La cultura organizacional, se convierte en un factor importante a la hora de tomar decisiones dirigidas a la elección de participar en una estrategia cooperativa, en la medida en que define rasgos importantes de cada empresa, y determina cierta actitud frente a entornos de competencia y asociatividad.

El concepto organizacional se concibe como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa” según la definición de García y Dolan (1997)⁴⁹, o, como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, incluyendo valores, creencias, actitudes y conductas, a partir de la apreciación de Granell (1997)⁵⁰.

Asimismo, se reconocen diferentes enfoques de estudio de la cultura en la empresa: la cultura corporativa, el *management* comparativo, y la cultura como una organización formal e informal (Gámez, 2007, p. 70)⁵¹.

Frente a la cultura corporativa, se asume que se desarrolla en el interior de la organización -de modo que se puede considerar un factor propio del agrupamiento- que sirve como “herramienta” de control en la medida en que se relaciona con el desempeño de la empresa y que cuando se fortalece, facilita el establecimiento de estrategias para el alcance de las metas organizacionales y robustece el compromiso de sus miembros.

⁴⁹ *Ibíd.* P. 67

⁵⁰ *Ibíd.*

⁵¹ Aquí, se hace referencia a las dos primeras perspectivas, para extraer elementos de cada una de ellas que brinden herramientas que faciliten el estudio de la racionalidad de los avicultores santandereanos en lo que se refiere a la cooperación en el cluster sectorial.

Fernández y Martín (2000)⁵², aseguran que ante la cultura corporativa, se deben resaltar cuatro niveles, relacionados con 1) las creencias, los valores, el lenguaje y las normas de conducta, 2) los mitos, leyendas e ideologías que dan sustento al comportamiento en un colectivo, 3) los hábitos⁵³ y ritos colectivos, que permiten a los miembros reafirmar su pertenencia al grupo, y 4) los tabúes, que se refieren a las limitaciones en la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

En lo relativo al management comparativo, la cultura es considerada una variable externa a la organización, ya que es acogida del entorno por sus miembros, estableciendo una relación directa entre estos y el contexto institucional formal e informal.

Esta perspectiva es afín a la teoría neo-institucionalista, de manera que las características regionales y ambientales en las que las empresas se encuentran, generan impactos sobre la forma en que operan y la toma de decisiones corporativas, destacando la incidencia de las reglas informales dirigidas a la solución de problemas de coordinación y al establecimiento de criterios relacionados con la conducta, como la honestidad, la laboriosidad y la integridad.

Siguiendo a North (1993)⁵⁴, la evolución institucional, marca el sendero del crecimiento económico y con este, promueve la prolongación de las relaciones cooperativas de intercambio en el tiempo.

Se entiende, que la cultura organizacional es el producto de la creación y consolidación de normas de comportamiento al interior de las empresas, y al mismo tiempo, de las condiciones propias del medio en el que estas se

⁵² Fernández y Martín. (2000). La congruencia de los valores en el contexto de las organizaciones. Legitimidad institucional y gestión de recursos Citado por López y Calderón (2006) p. 23

⁵³ Dado que la capacidad de cálculo de los agentes esta limitada y la información es incompleta y fragmentada, el hombre se guía por reglas y hábitos que le permiten tomar decisiones.

⁵⁴ North (1993) Institutions and Economic Performance, en U. Maki, otros (editores) Rationality, Institutions and Economic Methodology, Londres: Routledge. Citado en: Valdivieso (2001)

desarrollan. Finalmente, es importante resaltar, algunas de las funciones de la cultura empresarial y las desventajas que podría generar una cultura poco sólida o mal fundada.

Entre los beneficios de contar con una cultura organizacional, se encuentra que tiene la capacidad de definir las fronteras organizacionales, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, reduce la ambigüedad en el ambiente corporativo, establece un esquema claro de prioridades, genera el compromiso de cada individuo con los objetivos colectivos, e incrementa la estabilidad del sistema social⁵⁵.

Por el contrario, cuando la cultura organizacional se centra en factores disfuncionales, esta se puede traducir en una serie de obstáculos para la organización, entre las que se consideran las barreras contra el cambio y contra la diversidad en lo concerniente a las relaciones con instituciones, organizaciones, proveedores e incluso empleados.

Este aspecto es pertinente, porque si la identificación entre los actores es fuerte y la cultura empresarial lo permite, existirá una tendencia por realizar prácticas comunes, encontrar símbolos que los distinguan, y por establecer un nuevo criterio para la evaluación de alternativas que pudieran afectar el bienestar grupal a partir de lealtad organizativa; en este sentido, la identidad y la cultura organizacional podrían ser la representación de la unidad sectorial que daría paso al trabajo cooperativo que se pretende afianzar con el cluster.

En suma, en la formación de la perspectiva de los empresarios influye una serie de variables relativas no solamente a las preferencias propias del productor y de su organización, sino también a la existencia de recursos, información y tiempo escasos.

A continuación, se observa el que se podría llamar, el estado de cada uno de estos factores, en el caso específico del sector avícola del departamento de

⁵⁵López, Op. Cit. P. 106.

Santander para la toma de decisiones ante la iniciativa de fortalecimiento del cluster sectorial.

3.4 Las condiciones de los factores clave que inciden en la decisión de cooperar en el cluster avícola departamental

Para determinar la condición de los factores clave que inciden en la decisión de cooperar en el cluster avícola departamental, se parte nuevamente del deseo de cada productor de maximizar el beneficio de su empresa, de su capacidad de dirigirla y también, del cambio económico regional provocado por las decisiones que toma.

Evidentemente, cada empresario toma estas decisiones en un entorno complejo y dinámico, en el que se tiene en cuenta el comportamiento de las empresas pertenecientes al mismo sector y el de aquellas que desarrollan actividades conexas y de apoyo, además de otras condiciones externas que alteran la operación normal de la empresa, como el tipo de cambio, la inflación, las relaciones internacionales, entre otros.

Para la observación del estado de los aspectos más importantes (a partir de su impacto) en la decisión cooperativa, según las autoras se parte de esta incertidumbre propia del ambiente de negocios, así como de las características de la información disponible.

3.4.1 *La calidad y la cantidad de información*

Respecto al ambiente empresarial, como se ha indicado, el sector avícola santandereano ha logrado aprovechar las condiciones positivas de los negocios en el nivel departamental, por ejemplo, de la favorable ubicación geográfica, y de la relativa estabilidad local, pero por el contrario, no se ha notado un afán por asumir de forma previsiva los retos que provienen de los

cambios del mercado, por lo que se ha convertido en un sector altamente dependiente, principalmente por dos causas:

En primera instancia, solo una pequeña proporción de empresarios adelantan procesos de innovación para agregar valor a sus productos, mientras que la gran mayoría basa su estrategia competitiva en los precios, lo cual, los hace vulnerables frente a las alteraciones que presentan las variables económicas, como el tipo de cambio, básicamente por ser grandes importadores de materias primas.

En segundo lugar, se considera la ausencia de una inteligencia de mercados permanente, pues el sector avícola exporta gran parte de su producción a un mismo cliente (Venezuela), lo que lo hace frágil ante la coyuntura internacional; particularmente, cuando las relaciones son problemáticas, ante la inexistencia de otros compradores importantes y al tratarse de productos perecederos, se genera un impacto en los precios internos avícolas, que si bien favorece a los consumidores, perjudica a los pequeños productores que en su mayoría tienen altos costos de producción.

Frente al manejo de la información de interés general⁵⁶ al interior del sector, se resalta nuevamente el papel de FENAVI como facilitador de su difusión entre sus afiliados, pero al mismo tiempo, ante a la inexistencia de otra organización o mecanismo que se encargue de este importante aspecto, se evidencia la gran dispersión entre las opiniones de los empresarios del sector.

Al enfrentarse a una encuesta en que se debían asignar valores entre 1 y 5 puntos (donde 1 corresponde al menor valor y 5 al mayor), un 33,3% de los empresarios califica el flujo de información al interior del sector con un 5, lo que se interpreta como la satisfacción de los mismos por el óptimo estado de este factor, mientras que un 21% de los productores lo califica con un 4; un 27% con

⁵⁶ Se entiende como información de interés general para el sector, a aquellas cuestiones que no representan beneficios privados para los empresarios y que por el contrario promueven la productividad general, como estadísticas sectoriales, estudios sobre el sector, variación de los precios, entre otros.

un 3 y el 18% restante se ubica entre aquellos que asignan un valor de 2, lo que revela las condiciones desiguales entre las empresas avícolas, por lo menos en términos del acceso a la información.

Esta situación se muestra aún más compleja cuando se pretende hablar de retroalimentación entre firmas, pues se hace evidente el recelo que tienen las empresas avícolas santandereanas respecto a ofrecer diferentes tipos de información. Por ejemplo, el 17,5% de las empresas contactadas inicialmente para resolver la encuesta, se negaron rotundamente a hacerlo, arguyendo que las políticas internas de la organización, impiden revelar ningún tipo de información sobre la misma.

De la misma forma, el 51,5% de los empresarios que accedieron a responderla, coinciden en que el nivel de retroalimentación e intercambio de información entre las empresas es bajo, otorgado un puntaje de 3, en el tema. Este, se puede considerar como un acercamiento al estado de los sistemas de información a nivel general en el sector, ahora de manera particular, se consideran los tres niveles de información explicados anteriormente, como aspectos que influyen en la decisión de cooperar.

3.4.1.1 *El primer nivel de información: Costos, beneficios y reglas*

De acuerdo a la conducta tendiente a la maximización de los empresarios, estos deben indagar en primera instancia, por la relación costo-beneficio que les ofrece trabajar cooperativamente en el conglomerado.

Como este aspecto está directamente relacionado con los elementos que se identificaron a partir de la perspectiva de la lógica de la acción colectiva, relativos a la estructura del cluster (como costos, beneficios e incentivos) en el capítulo anterior, estos aportes se entienden aquí, como la primera aproximación de los avicultores al primer nivel de información.

En lo relativo a la definición y difusión de la reglamentación formal del cluster, se puede afirmar, que este proceso no se cumplió a cabalidad, pues aunque se manifestó que para participar en él no debía firmarse un contrato explícito, no está claro (además de los costos en que los productores debían incurrir para pertenecer al mismo) cuáles serían las normas de comportamiento que los miembros deberían seguir, o cuáles conductas favorecerían o perjudicarían la organización, ni de que forma se premiarían o sancionarían.

A partir de aquí, se empieza a notar una apatía por parte de los productores frente al proyecto de fortalecimiento del cluster, pues aún cuando esta normatividad hubiese sido definida de manera concertada, después de la primera convocatoria, fueron pocos los empresarios que siguieron participando en las reuniones que serían la base del proyecto. Esto sin mencionar que la convocatoria se hizo extensiva únicamente a los avicultores afiliados a Fenavi, haciendo énfasis en los empresarios con mayor capacidad productiva, por lo cual, gran parte de los productores del gremio se vieron aislados, y en algunos casos ni siquiera conocieron la propuesta.

3.4.1.2 El segundo nivel de información: El contexto grupal

En lo que se refiere al contexto grupal, los avicultores santandereanos cuentan con una ventaja propia del concepto de cluster, pues al estar localizados y pertenecer a un mismo sector productivo, logran entablar relaciones comerciales, lo que los conduce a acercarse a los proveedores de diferentes insumos, y a los productores que resultan su competencia directa.

Adicionalmente, estas relaciones se ven reforzadas por varios elementos: en primer lugar, por una importante tendencia en el sector, por el fortalecimiento de las grandes empresas y la reducción progresiva de las pequeñas, que se caracterizan por su incapacidad de soportar las presiones del mercado y/o las coyunturas que rodean la actividad productiva, lo que las hace cada vez más propensas a ser absorbidas por otros productores, lo cual, estrecha

indirectamente el círculo de reconocimiento de los avicultores y les permite identificarse con mayor facilidad.

En segunda instancia, la existencia de eventos que promueven el comercio en el sector y que generan espacios de interacción entre sus productores como la Agroferia y la Exposición avícola, así como de organizaciones que patrocinan seminarios y programas de actualización para los productores, y crean ambientes de discusión entre los mismos como Fenavi, y la Mesa Sectorial Avícola, favorece la proximidad entre los empresarios y les permite distinguirse.

Otro factor que incide en el reconocimiento recíproco de los empresarios del gremio, es su vinculación en diferentes proyectos; por ejemplo, el que se realizó con el Sena a partir de la caracterización ocupacional del sector en el año 2002, mediante el cual se creó una serie de programas dirigidos a elevar la especialización de la mano de obra en las actividades específicas que requiere la producción avícola, y más recientemente el que dio paso al inicio del programa “compras conjuntas”.

Asimismo, los avicultores santandereanos comparten a grandes rasgos la visión que tienen acerca de mercado y del sector en general, ya que resaltan las mismas fortalezas y desventajas de su actividad productiva, lo que podría ser un punto a favor en la realización de un trabajo conjunto. Por ejemplo, los productores coinciden en que el sector avícola es competitivo en la región (el 75,8% de los encuestados dieron el máximo puntaje al sector en este aspecto), y aseguran también, que existen desigualdades importantes en las condiciones productivas de sus empresas (el 66,6% de los productores asignaron valores de 4 y 5 puntos en este ítem).

Se concluye en este punto, que los avicultores santandereanos no solo se distinguen, sino que en diferentes ocasiones muchos de ellos han tenido la oportunidad de entablar relaciones comerciales y de discutir algunos aspectos de interés común para el sector, y que por tanto, tienen claro cuál es la “población objetivo” del cluster, lo que les permite empezar a crear una idea de

cómo sería el trabajo en equipo y si es posible establecer lazos de confianza perdurables.

3.4.1.3 El tercer nivel de información: La identidad

Este último nivel de información, es uno de los aspectos más complejos de estudiar debido a la imposibilidad de su medición; con el fin de tratar de establecer la existencia (o la ausencia) de un sentido de pertenencia al sector y del sustento de los vínculos comerciales en lazos de identidad, se parte de la observación de las relaciones de los avicultores entre ellos mismos y con sus proveedores y clientes, a partir de la información obtenida de las encuestas y de las entrevistas realizadas a los productores.

Para el análisis de las relaciones, es importante tener en cuenta el entorno en que estas se llevan a cabo, ya que condiciona la estabilidad y confiabilidad de las mismas. En lo relacionado a los vínculos que los avicultores establecen con sus proveedores, se resalta el ambiente dinámico en el que se desarrolla la actividad sectorial, así como su alto grado de dependencia a numerosos factores.

De esta manera, los productores no sólo enfrentan la competencia, sino los imprevistos que les presenta el entorno (como la escasez de productos y de variaciones del nivel de precios) lo que les impide entablar vínculos duraderos con los proveedores y los obliga a hacer grandes esfuerzos para identificar el mayor número de oferentes y negociar con ellos hasta conseguir el menor costo posible, mientras que estos, por su parte, buscan captar más clientes sin reducir su margen de ganancia. Este proceso se lleva a cabo en varias ocasiones de manera simultánea con los diferentes proveedores de insumos para el proceso productivo avícola, como alimentos balanceados, y productos veterinarios.

Un aspecto muy importante y que constituye una prioridad para los empresarios es el mantener relaciones cordiales con todos sus proveedores,

aún cuando los negocios se interrumpen, pues todos parecen pensar que la probabilidad de que en el futuro se vuelvan a entablar vínculos comerciales es alta.

Hasta ahora se ha descrito el panorama de las pequeñas y medianas empresas del sector, pero paralelamente a este, se encuentra la situación de las empresas con mayor capacidad productiva, que cuentan con condiciones que les permiten hacer frente a las variaciones del mercado de una manera más sólida.

Estas empresas tienen la oportunidad de establecer vínculos más perdurables con sus proveedores -que en algunos casos se podrían considerar como tradicionales-, velando por conseguir determinado nivel de calidad y la prioridad por el servicio, para lo cual, de manera más concreta, han buscado simplificar el proceso de negociación y sin sacrificar su utilidad, mediante la integración vertical de procesos, lo que les brinda estabilidad y les garantiza en cierta medida obtener menores costos de producción.

De manera general, el 72,8% de los empresarios del sector avícola conceptúan que hay estabilidad en las relaciones comerciales con proveedores de insumos y servicios (el 45,5% de los encuestados establece un nivel de 5 puntos y el 27,3% de 4 puntos), mientras que tan solo un 9% asigna un puntaje de 2 en esta categoría, siendo esta la calificación más baja otorgada por los encuestados.

Este aspecto contrasta con la opinión de casi un 42,4% de los avicultores, quienes afirman que las relaciones que establecen con las empresas que prestan servicios conexos y de apoyo se pueden clasificar como estrictamente comerciales y distantes, y con la de un 33,3%, quienes las catalogan como relaciones comerciales con buen flujo de información, siendo estas dos, las respuestas más representativas, mientras que tan sólo un 9% de los encuestados piensan que sus relaciones comerciales están reforzadas con lazos de identidad y lealtad, convirtiéndose en la respuesta menos popular.

Frente a las relaciones que se establecen en el sector entre empresas que desarrollan la misma actividad, se resalta que el 60,6% de los encuestados las perciben como buenas, asegurando que si bien podrían mejorar, no se evidencian rencillas entre los productores del sector, aún cuando varios de ellos afirman, que la actividad productiva en ocasiones los conduce a ser desleales, y a llevar a cabo acciones que perjudican a los demás empresarios. Los encuestados destacan que generalmente la conducta de los avicultores de la región es individualista y celosa, pues cada uno busca maximizar la utilidad de su empresa, aun cuando esto implique que la competencia se haga cada vez más severa.

Al preguntar a los empresarios cómo catalogaría la competencia entre las empresas del sector en la región, el 45,5% de ellos responde que es agresiva, caracterizada por que las estrategias competitivas de las empresas afectan negativamente el desarrollo del gremio, y el mismo porcentaje de productores asegura que es neutral, pues las empresas están atentas a los cambios del mercado y a las estrategias de las demás, sin perjudicarse, ni beneficiarse mutuamente.

Es así, como los avicultores santandereanos, se pueden considerar como un sector unido por vínculos comerciales sustentados en lazos de cordialidad y convivencia tradicional; por otro lado, por un sentido de pertenencia a un sector pujante y competitivo en la región, pero que aún no logra orientarse hacia la creación de valores y de hábitos que le permitan alcanzar mayores niveles de coordinación y competitividad conjunta –más allá de los que implica el desarrollo de una misma actividad y pertenecer a una misma región- y que por el contrario se convierte en un sector con empresarios desconfiados, con conductas tendientes al individualismo.

3.4.2 El tiempo

En lo relativo al tiempo como un factor determinante en la evaluación de la estrategia cooperativa necesaria para el fortalecimiento efectivo del cluster avícola regional, se resalta la incapacidad de los empresarios para atender diferentes problemas de forma simultánea. Ante las situaciones que diariamente deben enfrentar, la necesidad de generar soluciones y de definir prioridades, es cada vez mayor en las organizaciones.

Frente a este aspecto, el 48,5% de las empresas afirman que hacen grandes esfuerzos para establecer estrategias específicas dirigidas a elevar su competitividad, mientras que el 51,5% restante aseguran, que aun cuando procuran hacerlo, su esfuerzo podría ser mayor, ya que emplean tiempo y recursos significativos en la búsqueda de soluciones para problemas urgentes, aunque estas no provean impactos positivos perdurables.

Se entiende que si bien los productores están interesados en adoptar estrategias que promuevan su productividad y eficiencia, e identifican la acción colectiva como de ellas, ésta no constituye la solución a una necesidad urgente, por el contrario, sus resultados más importantes se darían en el mediano y largo plazo, por lo cual, los empresarios en primera instancia no estarían tan interesados en invertir recursos para evaluar la viabilidad de la estrategia cooperativa.

Aunado a lo anterior, se resalta que a partir de la perspectiva de competencia que tienen los avicultores santandereanos, estos dan prioridad al desarrollo de ventajas competitivas derivadas del mejoramiento individual, lo que implica en cierto sentido la postergación de la evaluación del proyecto de fortalecimiento de cluster por parte de los empresarios, y reduce aún más las posibilidades de que se muestren interesados en optar por la alternativa cooperativa.

Esta situación resulta afín a la denominada en la teoría económica como el dilema del prisionero, que se caracteriza porque todos los jugadores siguen sus

estrategias dominantes y maximizan sus ganancias de forma individual, pero paradójicamente, el resultado alcanzado conjuntamente no es el eficiente. Ante este panorama, se hace fundamental la actuación de un mecanismo externo que provea incentivos dirigidos al alcance de la cooperación, y que contenga medios para detectar los incumplimientos y para encontrar castigos capaces de disuadir la conducta individualista.

En este sentido, se debe hacer esfuerzos para que los avicultores empiecen a considerar la adopción de estrategias que les permitan obtener beneficios perdurables, para que rebasen la competencia basada en precios, y para sensibilizarlos frente al trabajo cooperativo, a partir de la concepción del mejoramiento continuo y conjunto como impulsador del desarrollo particular.

3.4.3 *La cultura organizacional y el contexto institucional*

El último factor aquí considerado como influyente en la racionalidad empresarial, y por tanto en la toma de decisiones de los avicultores santandereanos es la cultura organizacional y el contexto institucional de cada empresa, aspectos que resultan complejos de captar e interpretar.

3.4.3.1 *La cultura corporativa*

Entendiendo que cada una de las empresas santandereanas del sector de estudio, cuentan con una cultura organizacional diferente, de aquí en adelante estas se tratan como unidades observadas, alejando la mirada de las dinámicas y complejidades al interior de cada una de ellas, para tratar de destacar los rasgos comunes que caracterizan la cultura sectorial en lo referente a su posición ante la asociatividad.

Vale la pena resaltar nuevamente que las empresas avícolas de la región, guardan diferencias importantes, derivadas principalmente del contraste entre su tamaño y capacidad productiva, pero aún así, la tendencia a la permanencia

casi exclusiva de las empresas grandes, implica que la mayoría de estas estén estructuradas de manera similar.

La mayoría de las empresas avícolas de la región están diseñadas a partir de modelos burocráticos⁵⁷, que al crear departamentos funcionales, permiten la interacción de los empleados, arraigando la cultura organizacional, mediante el fortalecimiento de los símbolos, la utilización de un mismo lenguaje y los hábitos que pueden formarse al interior de la unidad productiva. Contrariamente, esta forma de organización puede llegar a ser perjudicial, en la medida en que introduce en la organización un principio de resistencia al cambio, generando costumbres en la forma de operación, y poniendo barreras a la innovación en estrategias competitivas.

Se hace general un sentido de prevención y desconfianza arraigado a la conducta organizacional, a partir de normas que los trabajadores han interiorizado, esto se hace evidente, por ejemplo en el manejo de la información, donde los empleados de diferentes niveles de las empresas muestran posiciones similares ante la disponibilidad de la misma.

Específicamente en lo relacionado a la posición de los productores frente a la asociatividad, se encuentra que estos reconocen la cooperación empresarial como positiva, pues el 87,93% de los avicultores que hacen parte de la muestra afirman que reconocen a la organización sectorial como un medio para mejorar la competitividad de su empresa (el 24,2% siempre, el 36,4% casi siempre y el 27,3% restante ocasionalmente) y un 63% identifican a Fenavi como el principal ejemplo de coalición del sub-sector en la región.

Contradictoriamente, los empresarios creen de una manera casi generalizada, que la asociatividad empresarial en el sector avícola regional resulta una práctica lejana y poco probable al interior del mismo. De hecho, muy pocos de

⁵⁷ La burocracia se caracteriza por tareas operativas estandarizadas que se realizan mediante la especialización, reglas y regulaciones formalizadas, las que son agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, alcances estrechos del control y una toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

ellos reconocen la existencia de una cadena productiva avícola en el país –una de las iniciativas más ambiciosas en materia de asociatividad sectorial- y mucho menos la participación de gremio santandereano en la misma.

Esta afirmación se sustenta en la apreciación de los empresarios encuestados, que en un 45,5% aseguran que aunque los avicultores son receptivos ante las propuestas de asociatividad en el gremio, estos no colaboran a la hora de hacer efectiva la iniciativa, mientras que un 18,1% asumen que los productores se muestran apáticos y revelan conductas individualistas frente a este tipo de proyectos, y el 12,1% afirma que no existen iniciativas de asociatividad empresarial en el sector.

En lo referente propiamente a la conformación del cluster sectorial en el departamento, tan solo un 36,4% de los encuestados manifiestan haber escuchado hablar de el, y un 84,8% dicen no haber participado nunca en una actividad relativa al mismo, mientras que un porcentaje cercano de avicultores (87,9%) se muestra dispuesto a trabajar cooperativamente con otras empresas para la consecución de beneficios para el sector.

Con relación a los elementos que dificultan la participación de los avicultores santandereanos en un trabajo conjunto que busque elevar los niveles de eficiencia colectiva, se identifican: en primer lugar, la divulgación de información privada de la empresa; en segunda medida, el aporte de recursos financieros, y de capital y tecnología; y los costos en que incurren por el uso de recursos humanos para atender las labores propias del cluster. Otros factores mencionados fueron el tiempo y el mercadeo.

3.4.3.2 *El management comparativo*

Los rasgos de la cultura regional inciden según la perspectiva del management comparativo en la racionalidad empresarial, pues determinan en gran medida los modelos de mentalidad colectiva. Esta cultura, se ve formada principalmente por factores ligados al territorio, y a la historia regional, la cual

se asocia al impacto y evolución de instituciones formales e informales, así como al accionar de organizaciones y líderes del departamento.

Santander no es una región ajena a esta situación, por el contrario, algunos expertos reconocen a la idiosincrasia local, como un factor decisivo en la definición y promoción de las dinámicas socio-económicas locales.

La cultura santandereana está fuertemente ligada a su desarrollo histórico. De su herencia colonial se destaca su gran capacidad de ahorro⁵⁸, derivada de las enseñanzas de los inmigrantes europeos que se asentaban en el territorio para hacer fortuna y regresar a sus países de origen, pero cuando la mayoría de ellos no lo hace, la cultura de ahorro empieza a arraigarse en los santandereanos (Monitor Company, 1994).

Aunque las altas tasas de ahorro podrían considerarse como una ventaja para el departamento, estas se encuentran ligadas a una gran aversión al riesgo y a una preferencia por los retornos inmediatos⁵⁹, lo que explica los bajos niveles de inversión⁶⁰ (especialmente en proyectos de largo plazo), y se ajusta a un sector financiero regional que a pesar de ser fuerte, no logra sentar bases sólidas que respalden el desarrollo industrial, aunado a lo cual, se resalta la imposibilidad histórica de crear de redes alternativas –informales- de crédito (Valdivieso, 2001, P.23).

⁵⁸ Santander se ubica como la cuarta región del país en cuanto a captaciones per cápita y la tercera en lo referente a la magnitud de su tasa de ahorro en general, siendo superada únicamente, por Bogotá, Antioquia y Valle, aunque durante el último año el departamento mostró un crecimiento menos dinámico que el presentado en el resto del país en cuanto a captaciones se refiere. Véase: Cámara de Comercio de Bucaramanga (2008)

⁵⁹ Generadas posiblemente por los repetidos fracasos en la actividad exportadora promovida en la región, que por otra parte, deja como rezago un bajo nivel de apertura frente a los mercados extranjeros, la inexistencia de capital de riesgo y la interiorización de la desconfianza en los santandereanos.

⁶⁰ Según el informe de actualidad económica No. 60 presentado por la Cámara de Comercio, Santander se posesionó como la quinta región del país, en cuanto al volumen de colocaciones de recursos al finalizar el año 2007, lo que indica que gran parte del ahorro nacional es mejor aprovechado en otras regiones de Colombia, y se ratifica por el nivel de colocaciones per cápita para Santander de 2 millones de pesos frente 7,5 millones de Bogotá, 3,5 millones de Antioquia, y 3,3 millones de Valle y Atlántico.

De esta forma, se da pie a la formación de una mentalidad empresarial especulativa y se consiente que gran parte de los ingresos se generen a partir del movimiento de capitales y de otras gestiones no relacionadas con la actividad productiva.

En la misma línea, Valdivieso señala algunos elementos relacionados con la migración de extranjeros hacia Bucaramanga, en primer lugar, el papel que estos desempeñaron frente al comercio exterior desde mediados del siglo XIX, principalmente en la exportación de quina, café y cuero hacia Europa y Estados Unidos, así como en la importación de bienes de consumo y de moda en ese periodo; y en segunda medida, la transformación de su rol productivo a finales de siglo, cuando se caracterizaban por presentar bajos niveles de formación técnica y de experiencia empresarial, contribuyendo así, a la cultura del trabajo no calificado y de pocas iniciativas de emprendimiento.

Así, en la actualidad la precaria formación de mano de obra especializada resulta en muchos casos innegable, pues a pesar de que el departamento cuenta con importantes centros de enseñanza, generalmente estas entidades no ofrecen programas dirigidos a la satisfacción de las necesidades regionales, y su establecimiento no constituye un aspecto prioritario para los empresarios, quienes se manifiestan satisfechos en este sentido.

Como un círculo vicioso, el bajo nivel de inversión, no da paso a iniciativas de emprendimiento, por tanto, los santandereanos en general no se consideran innovadores (los empresarios no atribuyen importancia a características diferentes a las relacionadas con la información del producto para el cliente) por lo cual, el ambiente empresarial no resulta favorable a muchas de las nuevas realidades de negocios.

En este sentido, el ahorro ha constituido la principal fuente de crecimiento económico para la capital departamental, el que a pesar de ser sostenido, aún es muy lento en relación a la capacidad productiva regional, y se ha caracterizado históricamente por la diversificación en los negocios, la primacía

del sector primario y la intermediación a las vías de acceso al resto del país, que poseían a Bucaramanga como una ciudad comercial, y dan paso al progreso de la industria mecánica y de camiones⁶¹.

Por otra parte, se identifica como otra característica fundamental de los empresarios santandereanos al individualismo, que se refleja por ejemplo, en el predominio de los esfuerzos industriales individuales sobre los asociativos, y consecuentemente, en el carácter familiar de la mayoría de empresas locales, lo que hace más vulnerable la actividad productiva, y obstaculiza el surgimiento de alianzas empresariales, las que no superan el nivel de “sociedad limitada” en la mayoría de los casos (Valdivieso, P. 22).

Para finalizar, se ratifican algunos rasgos contenidos en el perfil competitivo de Bucaramanga, presentado por Monitor Company en el Estudio Regional de Competitividad. Entre estos, se destaca que la gente es poco innovadora y emprendedora, poco abierta al cambio y a nuevas opiniones, propensa a la aceptación de proyectos seguros de baja rentabilidad, y por último, la inexistencia de líderes y la falta de compromiso de los políticos y empresarios, y de solidaridad y civismo en la ciudad⁶².

En suma, se reconoce que el aspecto cultural en Santander es un factor problemático a la hora de pensar en el desarrollo de negocios y de alianzas estratégicas, pues a pesar de que sus empresarios son precavidos, su prudencia se puede convertir en una aversión al riesgo y a la innovación que no les permite abarcar todas sus posibilidades de crecimiento.

⁶¹ Esta situación se hace manifiesta desde el siglo XVII, cuando el municipio de Socorro empieza a liderar el mercado textil nacional y Bucaramanga se empieza a considerar un importante punto de intercambio entre la costa y el interior de país, hasta el inicio del transporte fluvial por el río Magdalena en 1850, y la derrota santandereana en la guerra de los Mil Días, periodos en los que se mengua la actividad comercial, que se tan sólo se recuperaría con la construcción de la troncal del Oriente

Hoy en día, una nueva vía terrestre altera la posición comercial de la región, la troncal del Magdalena amenaza seriamente la localización estratégica con la que cuentan los santandereanos.

⁶² Derivada de la falta de sentido de pertenencia hacia la misma, del manifiesto afán de los bumanguenses por abandonar la ciudad.

3.5 Conclusión

En definitiva, la formación de los modelos mentales de los empresarios santandereanos y específicamente de los avicultores del departamento, es un aspecto fundamental a la hora de analizar los elementos que influyen en el éxito del proyecto de fortalecimiento de cluster sectorial en la región, debido a que tiene la capacidad de generar efectos positivos y negativos en el desarrollo de cualquier forma de práctica competitiva, como una alianza estratégica.

De esta forma, se concluye que lo que se ha denominado aquí, racionalidad empresarial, es el resultado de un sinnúmero de variables -resaltando las relacionadas con el acceso y manejo de la información, la percepción del tiempo, y las instituciones informales-, que así como han permitido el crecimiento regional, en varias ocasiones han llegado a frenar su desarrollo en términos económicos.

En este sentido, se entiende que los avicultores santandereanos se comportan de acuerdo a unos lineamientos derivados principalmente de las condiciones socio-económicas que históricamente han prevalecido en el departamento, y en pocas ocasiones responden de manera disonante a estas, como resultado de la formación de la cultura organizacional o de la identidad sectorial, lo que insinúa que los avicultores no configuran su modelo mental a partir de su sentido de pertenencia al sector, si no que comparten los rasgos mentales del general de los empresarios de Santander⁶³. Esta afirmación se hace puntual en el cuadro que se presenta a continuación.

⁶³ Aunque este análisis es considerado aquí como un avance importante en la identificación de los principales rasgos de un modelo mental generalizado para los avicultores santandereanos, frente a la inexistencia de estudios recientes dedicados al tratamiento de dicha temática, se basa en parte importante, en un estudio que no toma en cuenta cerca de 15 años de la transformación regional, y en este sentido se hace énfasis en la necesidad de adelantar nuevas investigaciones que incluyan las condiciones que hoy en día se presentan en la región.

Cuadro 4. Comparación de factores de la racionalidad regional y sectorial

FACTOR	NIVEL REGIONAL (ESTUDIO MONITOR)	NIVEL SECTORIAL
Individualismo	Cultura marcada por el individualismo, la ética de trabajo, y la introspección aislada Predominio de esfuerzos industriales individuales sobre los asociativos "Los pobres son responsables de su propia suerte"	Conducta sectorial celosa e individualista, marcada la prevención y desconfianza Predominio de la búsqueda de beneficios privados y de competencia agresiva. Se acepta a la cooperación empresarial como medio para elevar la competitividad, pero se muestra como una práctica lejana y poco probable. Empresarios apáticos o receptivos pero poco colaboradores ante la acción conjunta
Identidad	Escaso sentido de pertenencia a la región. Falta de solidaridad y/o civismo. Aspiración de la gente por abandonar la ciudad.	Débil nivel de identificación entre los productores Sector unido por vínculos comerciales. Se mantienen relaciones cordiales, y aunque no se evidencian rencillas entre los productores, muchos reconocen que los lazos pueden mejorar Conductas desleales ocasionales
Liderazgo	Falta de compromiso por parte de políticos y empresarios. Los líderes provinciales.	Se cuenta con pocas organizaciones que guíen el sector y muchos productores no son receptivos ante sus propuestas.
Actitud frente al emprendimiento a la innovación y al cambio	Temperamento reactivo a cambios. Bajo nivel de innovación y emprendimiento Cultura del trabajo no calificado No se percibe la necesidad de contar con servicios profesionales especializados.	Resistencia al cambio en el nivel interno de las empresas. Bajo nivel de emprendimiento Realización de primeros esfuerzos dirigidos al adelanto de procesos de innovación e incorporación de valor agregado. Preocupación naciente por establecer estrategias dirigidas al incremento de la competitividad.
Actitud frente al tiempo	Preferencia por los retornos inmediatos Aversión a la incertidumbre	No existe una disposición hacia la planeación estratégica en el mediano, ni en el largo plazo. Atención casi exclusiva a la solución de problemas inmediatos.
Actitud frente al riesgo	Actitud conservadora, aversa al riesgo y a la incertidumbre.	Actitud aversa al riesgo y a la incertidumbre
Actitud frente al mercado externo	Aptitud temerosa ante el comercio internacional Baja aptitud para el comercio exterior.	Se empieza dar importancia al comercio con mercados internacionales. Sector sujeto a la importación de insumos No se hace investigación de mercados

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, en la capacidad de los empresarios para sobreponer sus rasgos de laboriosidad y de calidad, frente al individualismo, la desconfianza y el temor al riesgo que los caracteriza, radica en gran manera el alcance de ventajas competitivas mediante procesos de cooperación y acción colectiva que induzcan al mejoramiento integral del sector.

Así, se identifican algunas importantes barreras al progreso productivo en la región, que toman relevancia porque al ser resultado de procesos históricos, su modificación se torna en una tarea compleja que requiere de trabajos de sensibilización incesantes y duraderos.

4. SOPORTE INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL DEL CLUSTER

La conformación de cualquier tipo de organización debe partir de una serie de instituciones y entidades que le den soporte. Las instituciones, sin importar su naturaleza, establecen el entorno en el que los agentes se desenvuelven y condicionan sus alternativas de elección. Como se ha mencionado, las instituciones informales configuran en gran medida el comportamiento individual, ahora, es necesario precisar la importancia de las instituciones formales en la creación de incentivos que conlleven al éxito de la organización.

La existencia de entidades, puede facilitar o entorpecer el proceso de articulación de cualquier agrupamiento, al influir en las condiciones en que este se desarrolla. La consolidación de una organización productiva, como lo es el cluster avícola santandereano, no es ajena a esta situación, por el contrario, la sola idea de constituirlo requiere de la existencia de un ambiente adecuado para su desarrollo, el cual es resultado de la interacción entre una serie de organizaciones y la estructura institucional que las rige.

Una buena interrelación entre los avicultores, las organizaciones vinculadas a su actividad productiva y el marco institucional que debe garantizar condiciones que promuevan conductas cooperativas, es fundamental para el fortalecimiento del cluster sectorial; al tener en cuenta, este aspecto, es posible hacer un análisis más completo sobre las dinámicas que se llevan a cabo al interior del sector avícola departamental.

En este capítulo se observa el impacto que presentan las principales organizaciones e instituciones formales en el proceso de consolidación del cluster avícola santandereano, teniendo en cuenta aquellas normas y entidades dirigidas a promover y dar soporte a este sector productivo; identificando la naturaleza de los incentivos que ofrecen y apreciando si estos premian la acción individual o la colectiva, tanto en el nivel nacional, como en el departamental.

4.1 Organizaciones involucradas

Es preciso, reconocer como un actor fundamental en la creación de eslabonamientos productivos a *la organización*, la cual es definida por North (1995) como cualquier agrupación de individuos enlazados por una identidad común, creada con el fin de maximizar la riqueza de quienes la promueven, y de aprovechar las oportunidades que presenta el entorno institucional.

Este concepto toma relevancia en el presente estudio, no sólo porque trata del proceso de conformación de una organización –cluster avícola en Santander-, sino porque resulta necesario, a la hora de reconocer la influencia que ejercen otras organizaciones sobre el desarrollo del conglomerado.

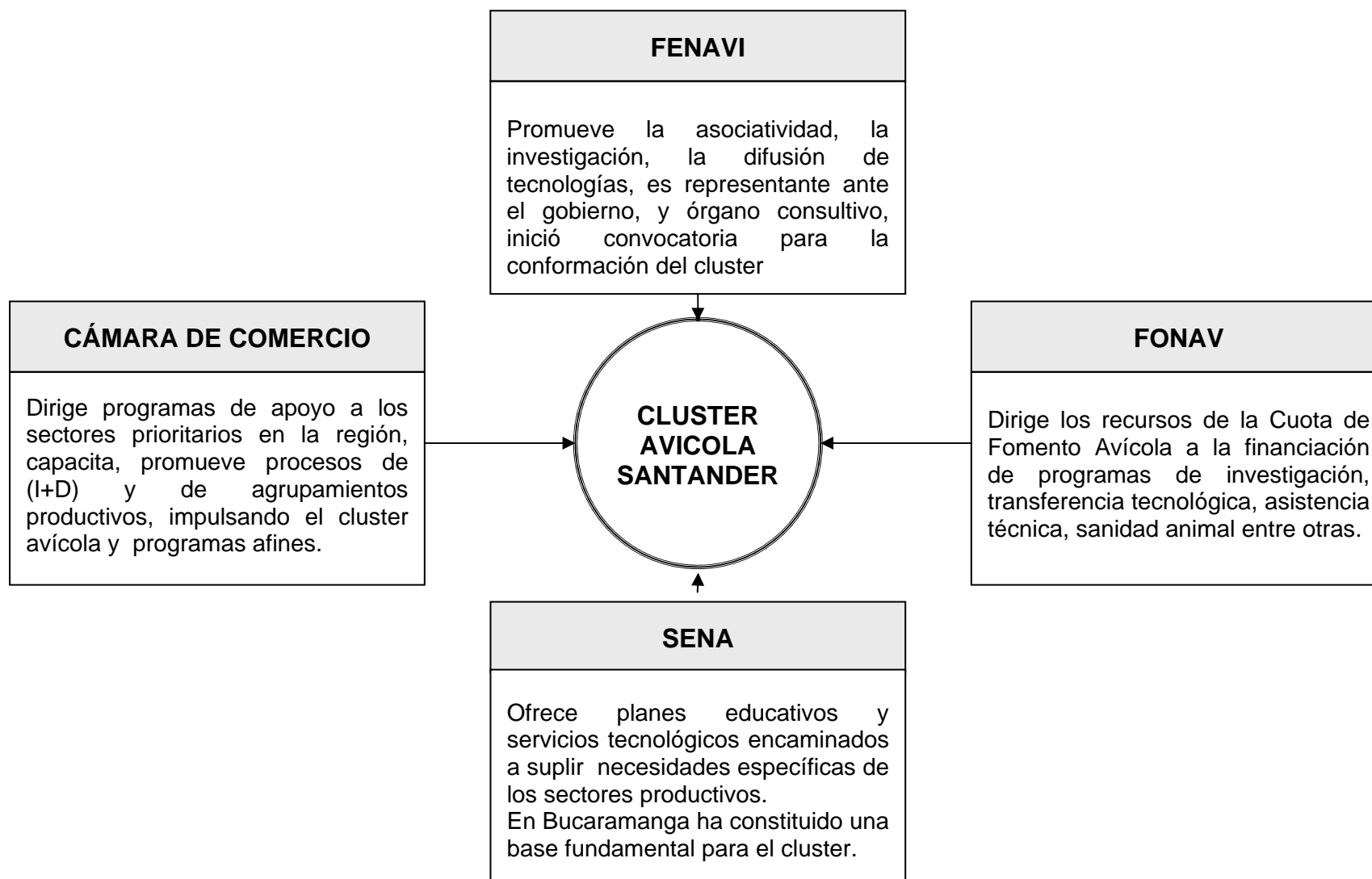
Partiendo de esto, se identifican las principales organizaciones que se ven involucradas con la actividad productiva del sector avícola, al participar en la determinación de políticas, normas y programas que afectan de distinta forma su desempeño económico regional, entre las que se consideran algunas entidades privadas⁶⁴ y públicas⁶⁵, así como las adscritas a los anteriores⁶⁶. En el cuadro 5, se muestran aquellas que son consideradas claves, para el desarrollo sectorial avícola, así como para la conformación y consolidación de su cluster.

⁶⁴ La Federación Nacional de Avicultores (FENAVI), el Fondo Nacional Avícola (FONAV) y la Cámara de Comercio

⁶⁵ El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural, de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, de Comercio, Industria y Turismo, de Protección Social,

⁶⁶ El Instituto Colombiano de Comercio Exterior (INCOMEX), Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (IMVIMA), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO).

Cuadro 5. Organizaciones claves para el desarrollo del cluster



Fuente: Elaboración propia

Así, hasta el momento, estas cuatro organizaciones se muestran como las entidades más proactivas en el adelanto y ejecución de propuestas para lograr el mejoramiento continuo del sector; un criterio para la selección de estas organizaciones fue la apreciación de Martha Ruth Velásquez, directora ejecutiva de Fenavi y presidenta de la Mesa Sectorial Nacional:

Entre las entidades que más han apoyado el sector, y ahora en la iniciativa del cluster, están la Cámara de Comercio, que nos ha ayudado mucho y el Sena que también ha sido un muy buen acompañante en el proceso.

Existen otras entidades que nos apoyan, depende de las cosas que uno necesite, por ejemplo, cuando se busca información uno se apoya en el gobierno nacional, en el ICA, los laboratorios privados, el Ministerio de Comercio Exterior, (...). A nivel estadístico, por ejemplo, existe una debilidad muy grande, porque no se encuentran cifras de nada y si se encuentran, están desactualizadas (...). Repito, el Sena nos ha apoyado, la misma Federación, ha sido un apalancamiento muy grande en el proceso, y la Cámara de Comercio es súper importante para nosotros..., es fundamental⁶⁷.

Por otra parte, aún no se ha logrado establecer nexos sostenibles y continuos con entidades educativas como colegios técnicos, universidades y centros de investigación regional, por tanto estos no se muestran como actores relevantes para el fortalecimiento del cluster, y sus esfuerzos no trascienden de estudios cortos y aislados en su mayoría; en lugar de esto, se ha recurrido repetidamente a la gestión de universidades de otras regiones, debilitando el acercamiento sectorial con este tipo de entidades; ante esta situación, Velásquez agrega:

No ha sido fácil reforzar los vínculos con la academia, el trabajo con las universidades sigue un poco distante, no por falta de acercamiento sino porque al final uno nunca llega a un acuerdo; pero por la vía de la Cámara de Comercio, hemos hecho unos diplomados, por ejemplo con la Universidad de la Sabana

⁶⁷ ENTREVISTA con Martha Ruth Velásquez, Directora ejecutiva de FENAVI y presidente de la Mesa Sectorial Nacional. Bucaramanga, 31 de Enero de 2008

hicimos uno, derivado de la necesidad de los empresarios de capacitarse en ciertos puntos. Todo eso hace parte de ese gran titulito que se llama cluster y que tiene muchos ingredientes. Con otras instituciones si hemos logrado avanzar, digamos no muchas, pero si hemos logrado avanzar en el tema⁶⁸.

Adicional a la necesidad de generar mejores vínculos con las entidades educativas y de investigación, es preciso reconocer la importancia de establecer relaciones más sólidas con algunas entidades nacionales y regionales, cuyos objetivos resultan afines al sector, logrando beneficios recíprocos e incluso, generando externalidades positivas para la comunidad en que se desenvuelven.

Entre los vínculos que pueden establecerse potencialmente con otras organizaciones capaces de promover y generar incentivos para el sector, deben priorizarse aquellos relacionados con:

- Entidades dedicadas a la promoción de servicios de apoyo, de investigación y transferencias tecnológicas agropecuarias, como las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) y la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA).
- Organizaciones empresariales encargadas de fortalecer y fomentar la competitividad a través de estrategias relacionadas con la comercialización internacional de bienes y la asociatividad de los productores, entre las que se identifican Proexport y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI).
- Academia y centros educativos regionales, como Colciencias, universidades, colegios técnicos, entre otros.
- Establecimientos que promueven la investigación y el desarrollo, y propician la colaboración recíproca entre los actores involucrados en actividades

⁶⁸ ENTREVISTA con Martha Ruth Velásquez, Directora ejecutiva de FENAVI y presidente de la Mesa Sectorial Nacional. Bucaramanga, 31 de Enero de 2008

productivas, como La Red Colombiana de Centros de Productividad y los Centros de Desarrollo tecnológico CDT's.

Con esto, se destaca que las organizaciones existentes tienen la capacidad de alterar las condiciones en que se desarrolla la actividad gremial, y por tanto, el entorno del cluster, pero sólo se logrará que sus impactos sean positivos, en la medida en que se articule bien el trabajo y se dirija en pro de objetivos comunes. Se resalta entonces, la importancia que tienen no solamente las organizaciones por si mismas, sino el gran impacto que se generaría si se logra establecer vínculos que conduzcan al trabajo conjunto.

4.2 Marco institucional

“Las INSTITUCIONES son las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”, así es como North (1995, p. 13) inicia su análisis sobre las instituciones y el cambio institucional, y añade que estas, al presentarse como normas formales e informales, tienen la capacidad de reducir la incertidumbre y de definir y limitar el conjunto de elecciones de los individuos.

De forma más específica, North explica, que las instituciones afectan el desempeño económico, pues establecen la estructura de incentivos en el intercambio, estimulando a los agentes económicos a organizarse con el fin de obtener ciertos fines comunes.

De esta manera, la presencia institucional tiene la capacidad de brindar el apoyo que requiere la organización de cualquier forma de agrupamiento de individuos –o por el contrario de estimular la conducta individualista-, ya sea en el ámbito social,

político o económico, así, “(...) la coordinación institucional es clave para el éxito de los agrupamientos productivos”⁶⁹.

Reconociendo lo anterior, se revisa a continuación, el desarrollo del esquema institucional formal, que se ha planteado en Colombia desde 1990 en lo relativo a la promoción de la competitividad sectorial y de los agrupamientos productivos y se examinan algunas de las normas vigentes más importantes que regulan el sector agropecuario y el sub-sector avícola, con el fin de identificar qué tipo de conductas incentivan.

4.2.1 Evolución del Marco Institucional Colombiano: El Desarrollo Productivo desde 1990

Las instituciones dirigidas al desarrollo productivo, son reconocidas tanto en Colombia como en otras partes del mundo como esenciales a la hora de buscar elevar la calidad de vida en una población, pues el incremento en la productividad empresarial, es capaz de generar efectos importantes en términos de bienestar para quienes las impulsan y promueven, y de provocar consecuentemente, externalidades positivas a nivel local y regional, en materias económica y social.

En Colombia, algunas de las políticas que han tomado relevancia en los últimos tiempos, son las que se refieren al desarrollo empresarial. Desde 1990, se empezó a establecer y a adoptar una serie de normas con el propósito de enfrentar exitosamente la apertura económica y explotar las oportunidades que parecía ofrecer la reducción arancelaria y las medidas restrictivas a las importaciones.

A partir de la creación en 1991 del Ministerio de comercio exterior (a quien se asigna la responsabilidad de definir las políticas de competitividad para diferenciarlas de las políticas industriales, desde donde se empieza a concebir a la

⁶⁹ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2004).

competitividad como un concepto que trasciende la noción de industrialización), se empiezan a fundar organizaciones encargadas de desarrollar estrategias específicas para elevar la competitividad de la industria colombiana. Este es el caso del Consejo Nacional de Competitividad en 1994, que pretendía aumentar la eficiencia de unidades microeconómicas mediante una serie de medidas que promovían la visión del consejo.

Asimismo, se empiezan a generar propuestas de asociatividad con el fin de aprovechar los beneficios que podían derivarse de la política de internacionalización económica, logrando el establecimiento de Acuerdos Sectoriales de Competitividad y del Plan Estratégico Exportador Nacional (PEEN) el que daría paso a la Política Nacional de Productividad y Competitividad (promotora del mejoramiento de canales de información, innovación, y desarrollo tecnológico y empresarial.) y a un nuevo Plan Estratégico Exportador. Es así, como en 1996, el Ministerio de Desarrollo, pone en marcha los primeros acuerdos de cadenas productivas, cuya segunda generación se centró en las de tipo agropecuario y agroindustrial.

La importancia en la estrategia de las cadenas productivas, primaba la detección de problemas estructurales y coyunturales en las mismas. Ante esta situación, la ONUDI (2004, p. 17) corrobora:

Esta política, en el marco de la economía institucional, ha buscado minimizar los costos de transacción, reducir la incertidumbre, fortalecer la innovación tecnológica y la formación del capital humano, garantizar los derechos de propiedad, y maximizar las externalidades positivas en coordinación con la política nacional de productividad y competitividad.

Adicionalmente, a partir de algunas iniciativas del Ministerio de Desarrollo, se han institucionalizado buenas prácticas, entre las que se tienen los Encuentros de Competitividad, los Convenios de Competitividad Exportadora (CCE), mediante los

que se busca generar vínculos más estrechos entre los eslabones de posibles cadenas productivas para impulsar la productividad sectorial, y como complemento a este, los Convenios Regionales de Competitividad, que pretenden fortalecer los aspectos débiles en las cadenas para aumentar su competitividad.

Uno de los intentos más significativos para impulsar la productividad desde una perspectiva formal, es la ley 590 de 2000, dirigida a la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas -mipymes-, así como de la integración de sectores económicos, resaltando el aprovechamiento productivo de pequeños capitales, y la mediación en el desarrollo de organizaciones empresariales, durante la generación de esquemas de asociatividad empresarial y de alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas de apoyo a las mipymes.

Se recalca de manera enfática, que estos objetivos no se ven reflejados claramente en el desarrollo de la ley; tan sólo, los artículos 30⁷⁰ y 31⁷¹ pertenecientes al capítulo cuarto de la misma, correspondiente al desarrollo tecnológico y talento humano, muestran un interés institucional en este tema, para el caso del artículo 30 de forma directa y en el caso del artículo 31 de forma indirecta, pero sin que ninguno de ellos llegue a establecer acciones concretas para el alcance de tales objetivos⁷².

Entre otras normas dirigidas a la reactivación y promoción empresarial, se encuentra la ley 550 de 1999, que promueve y facilita la reactivación de empresas

⁷⁰ Artículo 30. Agrupaciones empresariales. El Gobierno Nacional propugnará el establecimiento de parques industriales, tecnológicos, centros de investigación, incubadoras de empresas, centros de desarrollo productivo, centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico y bancos de maquinaria, para el fomento de las Mipymes.

⁷¹ Artículo 31. Programas educativos para Mipymes y de creación de empresas. Las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, tendrán en cuenta lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las Mipymes y a promover la iniciativa empresarial.

⁷² Aunque esta ley es modificada, mediante la ley 905 de 2004, en la que se dictan disposiciones relevantes para el desarrollo de las mipymes, no se complementa ni se modifica ninguna reglamentación sobre los agrupamientos empresariales.

y entes territoriales mediante acuerdos de reestructuración, sin tener en cuenta otras formas de acuerdos empresariales.

Bajo otra perspectiva, a partir de 2000, el gobierno colombiano da a conocer iniciativas de apoyo a los procesos relacionados con las innovaciones para el desarrollo sostenible de mini-cadenas productivas, que constituyen un aliciente para el desarrollo de proyectos de agrupamiento, entre las que se encuentran:

En primer lugar, la Estrategia de Política Industrial de Desarrollo Productivo (2002 - 2006), que buscaba brindar apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el ofrecimiento de herramientas para elevar su competitividad, el aún vigente Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad (2000 – 2010), la Red de centros de desarrollo tecnológico e incubadoras de empresas, y los parques tecnológicos.

Resulta interesante destacar el programa Agro, Ingreso Seguro (AIS) impulsado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que tiene como objetivos mejorar la competitividad del sector agropecuario nacional, y proteger los ingresos de los productores que resulten afectados ante las distorsiones derivadas de los mercados externos. Hoy en día, este programa se considera como uno de los que más ha beneficiado a la población colombiana: tan solo en 2007, se desembolsaron cerca de quince mil millones de pesos bajo el concepto de ayudas a los productores del sector agropecuario, pero estas se capitalizan individualmente, de modo que no se ofrece ningún incentivo palpable al cooperativismo por razón de este programa.

Por otra parte, entre las perspectivas que se tienen sobre propósitos relacionados con el impulso a diferentes formas de agrupamientos productivos, se encuentra el proyecto de ley 177 de 2006, con el que se busca construir una política de emprendimiento y de producción, que logre hacer más eficiente el aparato productivo y social, dando la oportunidades de de empleo a personas innovadoras,

mediante el establecimiento del programa de Casas de la Productividad Comunitaria⁷³.

Finalmente, resulta imprescindible resaltar, que entre las acciones emprendidas históricamente por los gobiernos colombianos en la búsqueda del mejoramiento de la competitividad empresarial a partir de agrupamientos productivos, se ha trabajado principalmente, en la creación de organizaciones dirigidas a atender estas iniciativas. Entre aquellas entidades que trabajan en este tipo de programas, se tienen:

- El Centro Nacional de Productividad CNP⁷⁴: Es una organización sin ánimo de lucro que busca promover la productividad mediante el desarrollo, adaptación, promoción y masificación de las tecnologías aplicadas de gestión y la influencia en formulación de políticas públicas.
- La Red Colombiana de Centros de Productividad RCCP⁷⁵: Es una entidad que busca impulsar la productividad empresarial a través del desarrollo conceptual y práctico de manera permanente e integrada; de modo, que propicia el aprendizaje, el desarrollo y la colaboración recíproca de productores.
- El Consejo Privado de Competitividad (CPC)⁷⁶: es una Organización sin ánimo de lucro que contribuye de manera directa en la articulación de estrategias, para elevar la competitividad. El CPC sirve como interlocutor entre el sector público, el sector privado, la academia y otras organizaciones interesadas en la promoción de la competitividad y las políticas públicas relacionadas.

⁷³ Se entiende por casas de la productividad comunitaria la organización de establecimientos en comunas y barrios equipados con los elementos básicos para el desarrollo de espacios productivos para la comunidad, banco de elementos productivos, materias primas, atención social comunitaria y centro de mercadeo y ventas. Estas casas estarían a cargo de las Juntas Administradoras Locales, Juntas de Acción Comunal o Comunidad organizada en personas jurídicas sin ánimo de lucro.

⁷⁴ Véase: <http://www.cnp.org.co/contenidos/Acerca-del-CNP.php>

⁷⁵ Véase: <http://www.rccp.org.co/home/index.php>

⁷⁶ Véase: <http://www.compitemws/spccompitem/content/page.aspx?ID=63>

En lo que se refiere específicamente a la formulación de normas, se puede notar que las instituciones formales colombianas, han expresado en los últimos años, pocos incentivos que promueven la conformación de conglomerados productivos, y estos aparentemente han resultado ineficientes, lo que se presume, a partir de la insipiente de este tipo de organizaciones en el país.

Los estímulos que ofrece normalmente la estructura institucional colombiana desarrollada en los últimos años, consisten en beneficios individuales que terminan promoviendo el trabajo aislado, y aún cuando se han realizado esfuerzos por crear entidades que alienten y hagan un acompañamiento a procesos de cooperativismo, éstas hasta hoy, no se han convertido en agentes capaces de modificar el marco institucional que las creó.

Ante este panorama, resulta interesante observar algunas de las recomendaciones que hace la ONUDI y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2004, p. 15) para el enfoque de las políticas eficientes, como por ejemplo, alentar la participación de los productores y el intercambio de experiencias entre ellos, facilitar el desarrollo de relaciones de confianza entre productores y motivar la integración y credibilidad del apoyo mediante la obtención de resultados prácticos de corto plazo.

Finalmente, es preciso recordar que aunque la conformación de cualquier forma de agrupamiento resulta exitosa o fallida en gran manera por el nivel de emprendimiento que tengan las personas, la cultura y otras formas de instituciones informales, sus decisiones se ven influenciadas en gran manera, por el marco institucional formal que históricamente ha generado incentivos (ya sean positivos o negativos) para determinar su conducta.

4.2.2 Incentivos y Beneficios Sectoriales Vigentes

Resulta importante identificar el marco institucional que regula -directa o indirectamente-, las practicas empresariales al interior del gremio de avicultores. Entre estas normas y reglamentaciones, se resaltan aquellas que regulan aspectos tributarios, arancelarios y medioambientales, así como las concernientes a la reactivación y promoción empresarial, sanidad animal, inocuidad, transporte, fondo de fomento avícola, acuerdos comerciales, entre otros.

Entre algunas características generales de estas normas, se puede mencionar que son consideradas en su mayoría como “Acuerdos Marco” pues enmarcan la forma en que deben desarrollarse las relaciones, al acordar medios y objetivos -y no planes de acción detallada-, y señalar los criterios de decisión ante contingencias imprevistas (Milgrom y Roberts, 1993).

Aún cuando estos acuerdos están dedicados en su mayoría a reglamentar ciertos aspectos del sector avícola, y de sus sectores conexos y afines, pretendiendo regular las actividades productivas de los mismos para elevar su competitividad, en general, se centran en la determinación de la forma en que se deben llevar acabo ciertas prácticas, y de las sanciones que deben ser impuestas a los infractores.

Por tanto, los incentivos selectivos que promueven las leyes y decretos colombianos referentes al sector agrícola y pecuario, en su mayoría son negativos⁷⁷, y aún cuando es de reconocer que existen medidas gubernamentales

⁷⁷ La mayoría de las pautas referentes a Sanidad Animal, Medio Ambiente e Inocuidad que rigen el sector avícola, se refieren a la disposición de normas y sanciones, por ejemplo: la Resolución 4287 de 2007 que establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las aves de corral destinadas para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desprese, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación, consta de un capítulo dedicado a “Medidas de seguridad y sanciones” (Título 3, Capítulo 2); de la misma forma, el Decreto 1500 de 2007 que establece el reglamento técnico para el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los

que se encargan de brindar ciertas facilidades a los productores, en forma de incentivos selectivos positivos, estas son poco frecuentes, pues resultan demasiado costosas.

En lo relativo a la normatividad que involucra el adelanto de procesos que impliquen la conformación o consolidación de cualquier forma de agrupamiento productivo, esta se puede considerar escasa e incluso nula; se resalta el poco respaldo que en este sentido sienten las organizaciones que trabajan en el desarrollo de este tipo de iniciativas y las entidades que de una u otra forma representan los intereses del gremio avícola por parte de las instituciones gubernamentales.

Así, aún cuando se acepta que el gobierno ha adelantado esfuerzos para promover la competitividad del sector, estos suelen consistir en políticas que se pueden capitalizar de manera individual, y que des-estimulan consecuentemente la acción colectiva, aún cuando este no sea su propósito.

Ante esto, Ayala⁷⁸, asegura que la legislación no ofrece incentivos para la conformación de agrupamientos productivos, y añade que aunque los conglomerados existen en el nivel regional (en un nivel muy incipiente) y son reconocidos por la Comisión Regional de Competitividad en Santander como tales,

requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación, dicta en el capítulo III, algunas medidas sanitarias de seguridad, procedimientos y sanciones.

Adicionalmente el Código Sanitario Nacional (Ley 9 de 1997), se resalta como base fundamental en la reglamentación de medidas sanitarias, y de las sanciones que se derivan del incumplimiento en temas de inocuidad para este sector.

Como ejemplo regional, se tiene la Resolución 00189 de 2005 en la que se establecen medidas sanitarias para la prevención y control de la Enfermedad de Newcastle en los municipios de Piedecuesta y Los Santos en el Departamento de Santander, la cual dicta sanciones en el artículo 37 a los productores que no adopten dichas medidas.

Otras normas que sirven de guía al sector avícola, que se ofrecen incentivos selectivos negativos son: el decreto 3075 de 1997 y las resoluciones 1023 de 1997, 1698 de 2000, 3019 de 1999, entre otras.

⁷⁸ ENTREVISTA con Silvia Margarita Ayala. Asistente de dirección de la Comisión Regional de Competitividad en Santander. Bucaramanga, 1 de Noviembre de 2007.

los únicos incentivos para su conformación y formalización, provienen de las aspiraciones de las entidades privadas que respaldan la iniciativa y de los empresarios que reconocen los beneficios de organizarse.

De igual forma, Velásquez, afirma: “más que al proyecto de cluster es a la industria en general, –refiriéndose a los incentivos que ofrece el gobierno a la iniciativa de organizar el cluster del sector- porque esos incentivos se crean para todo el que tenga acceso y aplique”⁷⁹. Corroborando así, que aunque los incentivos que brinda el marco institucional vigente representan un gran apoyo a los productores pertenecientes al gremio de forma individual, estos no insinúan en ningún sentido, que se pueden alcanzar mayores ventajas mediante la cooperación al interior del mismo.

Velásquez destaca los beneficios que han significado para muchos productores el incentivo a la capitalización rural (ICR) y el programa Agro Ingreso Seguro (AIS): “(...) Se ha hecho un muy buen intento, los esfuerzos no son suficientes, pero es una opción que ofrece el gobierno que es vista con buenos ojos”.

Igualmente, agrega que la importancia de la creación del documento “Conpes Avícola” por parte de Planeación Nacional, como respuesta a una inminente firma del TLC con el que se busca el fortalecimiento de ciertas entidades claves que brinden apoyo técnico-sanitario al gremio, con la finalidad de elevar la competitividad sectorial.

En lo referente específicamente a las normas que cobijan la actividad productiva avícola, y de sectores conexos y de apoyo, se destacan aquellas orientadas al desarrollo del sector agropecuario, incentivando la producción, la inversión y el mejoramiento de los sistemas productivos, y que generan, en última instancia, un mayor nivel de competitividad sectorial.

⁷⁹ ENTREVISTA con Martha Ruth Velásquez, Directora ejecutiva de FENAVI y presidente de la Mesa Sectorial Nacional. Bucaramanga, 31 de Enero de 2008.

Algunas de estas normas cumplen con sus objetivos, pero pueden llegar a desalentar en gran medida, la acción colectiva que busca llevarse a cabo en el sector avícola santandereano.

Asimismo, algunas leyes y decretos que ejercen gran influencia en el sector agropecuario, se han creado con el fin de proteger y elevar la eficiencia de los recursos naturales e impulsar el desarrollo tecnológico de las empresas productivas; bajo estos principios se configuran las leyes 101 de 1993 y 1111 de 2006, la circular 00043 de 2004, el decreto 667 de 2007 y el memorando 211 de 2007, que promueven el desarrollo competitivo del sector.

Dentro de este marco normativo se destacan algunos incentivos dirigidos a beneficiar y estimular la participación en el sector. Son así, el incentivo a la capitalización rural, que promueve la inversión en proyectos que busquen el progreso agropecuario, y la protección de la producción nacional por medio aranceles a la importación -para alimentos como el maíz, sorgo, entre otros-, que incita a los productores regionales a elevar su producción.

De forma general, el marco institucional incentiva la priorización de la políticas públicas que impulsen, promuevan y aseguren preferentemente el desarrollo rural, como también, los descuentos, las bajas tarifas de intereses y mayores facilidades para acceder a los créditos agropecuarios, que permiten mejorar técnica y tecnológicamente la producción y, hasta mejores beneficios en el almacenamiento de productos agrícolas destinados para la exportación.

Se destacan aquellos incentivos positivos que las normas gubernamentales proponen para el mejoramiento de los sistemas de producción avícola. Este sector se ve beneficiado gracias a los acuerdos alcanzados por medio del Mecanismo Público de Administración de Contingentes Agropecuarios MAC, el cual permitió la creación de precios arancelarios especiales para la importación de productos

como el maíz y el sorgo -importantes materias primas del sector- mediante acuerdos entre la Comunidad Andina de Naciones CAN - MERCOSUR⁸⁰.

La normatividad ha autorizado, la creación de beneficios especiales para el sector avícola, con el decreto 823 de 1994, que permitió la creación de la Federación Nacional de Avicultores Fenavi, por medio de la cual se han adelantado proyectos y programas nacionales y regionales que benefician al sector y que promueven una mayor productividad y competitividad tanto nacional como internacional.

Por otro lado, la ley 1111 de 2006, modificó el estatuto tributario para los productores de aves, excluyéndolos del impuesto sobre las ventas, aún cuando generó un mayor gravamen tributario para servicios de almacenamiento, utilización de maíz industrial y para productos industriales derivados de la actividad avícola.

Sin embargo, ninguna de las anteriores normas o leyes que rige al sector agropecuario y al subsector avícola, considera tan siquiera en un segundo plano, el apoyo a la asociatividad sectorial, por el contrario, estos consisten generalmente en reglamentaciones técnicas, mientras que aquellas dirigidas a la posible consolidación de agrupamientos productivos, son escasas y en su mayoría, no generan un ambiente adecuado para sensibilizar a los empresarios frente a los beneficios de organizarse.

Los incentivos que estas reglamentaciones proveen, se formulan para favorecer casos cada vez más particulares, y aunque no dejan de representar beneficios para el sector, estimulan únicamente la acción individual, lo que puede ser una explicación de por qué la acción colectiva y organizada es poco frecuente y sus resultados incipientes.

⁸⁰ Mercado Común del Sur

De una manera más global, en el cuadro 6, se resumen las principales normas sectoriales vigentes tanto en el nivel regional como en el nacional, de acuerdo al asunto que abarcan, al tipo de factores que en ellas se estipulan – reglamentaciones “R”⁸¹, incentivos “I”⁸², o, prohibiciones generales “PG”⁸³-, a los actores a quienes están dirigidas –individuos o grupos- y al tipo de incentivos que ofrecen –positivos en caso de ofrecer beneficios a los productores y negativos en caso de sancionar determinadas conductas por parte de los mismos.

En el cuadro se observa claramente, una predominancia por el diseño de incentivos negativos por parte de las entidades reguladoras, de modo que se podría pensar que la conducta empresarial está basada principalmente en criterios de reglas y castigos.

Cuadro 6. Incentivos frente al agrupamiento ofrecidos por el marco institucional sectorial vigente en Colombia

NORMAS SECTORIALES					
NORMA		FACTORES DIRIJIDOS A		TIPO DE INCENTIVOS	
		Grupos	Individuos	Positivos	Negativos
Inocuidad	Rsln. 2008000714 de 2008		R		X
	Rsln. 4287 de 2007		R		
	Rsln. 005109 de Dic-05		R		
	Decreto 3075 de 1997		R		X
	Decreto 1500 de May-07		R		X
	Decreto 2278 de Ago-82		R		X
	Ley 9 de 1979		R		X

⁸¹ Disposiciones dirigidas a regular el comportamiento de los productores individual o grupalmente, reglamenta la conformación de organizaciones y las tareas de funcionarios entre otros.

⁸² Estímulos de diferente índole, que pueden ser capitalizados tanto individual o grupalmente.

⁸³ Prohibiciones que deben ser acatadas por todos los productores, sin importar si lo hacen de forma grupal o individual.

Sanidad Animal	Rsln. 003739 de Dic-06		I	X	
	Circular 026 de Abr-06		R		
	Rsln. 00189 de 2005		R		X
	Rsln. 2896 de Oct 05		I		
	Rsln. 1423 de May-05		I		
	Rsln. 003 de Ene-05	PG	PG		
	Rsln. 1371 de Jul-04		R		X
	Rsln. 1102 de Jul-04	PG	PG		
	Rsln. 00375 de Feb-04		I - R	X	X
	Rsln. 00374 de Feb-04	PG	PG		
	Rsln. 2651 de Sep-03		I		X
	Rsln. 1937 de Jun-03		R		X
	Rsln. 738 de Mar-03		I - R		X
	Rsln. 1987 de Ago-02		R		
	Rsln. 1746 de Jul-02		R		
	Rsln. 811 de Mar-02		R		X
	Rsln. 2820 de Oct-01		I	X	X
	Rsln. 1698 de Jun-00		R		X
	Rsln. 3019 de Dic-99		R		X
	Rsln. 1372 de Jul-99		R		X
	Rsln. 1023 de Abr-97		R		X
	Rsln. 1056 de Abr-96		R		X
	Rsln. 1840 de Ago-94		R		
Rsln. 1476 de Sep 76		R		X	
Tribu- taria	Ley 1111 de 06		R-I	X	
	Decreto 4676 de 2007		R-I	X	
Arancel- aria	Decreto 2557 de 2007		R-I	X	
	Memorando 211 de 2007		I	X	
	Circular 00043 de 2004		I	X	
Fonav	Ley 117 de 1994		R		
	Ley 101 de 1993		I - R	X	
	Decreto 2025 de 1996		R		
	Decreto 823 de 1994		R		
Tran- sp.	Rsln. 5000 de Nov-06		I	X	
	Rsln. 002505 de Sep-04		R		

Fuente: Elaboración propia

La inexistencia de incentivos capitalizables de forma grupal es notoria, aunque si bien, el pertenecer a un conglomerado no impide que los productores puedan acceder a los beneficios ofrecidos por el marco institucional individualmente, su iniciativa de organización no representa para ellos ningún privilegio legal, en lo respectivo a este grupo de normas.

El mismo análisis se presenta en el cuadro 7 para el caso de las normas empresariales en general, y en el 8 para el caso de programas y políticas orientadas al sector avícola o agropecuario, y de esta forma condensar a grandes rasgos una posición institucional frente a iniciativas cooperativas.

Cuadro 7. Incentivos frente al agrupamiento ofrecidos por el marco institucional empresarial vigente en Colombia

NORMAS EMPRESARIALES GENERALES					
NORMA		FACTORES DIRIJIDOS A		TIPO DE INCENTIVOS	
		Grupos	Individuos	Positivos	Negativos
Tributarias	Decreto 667 de 2007	I	I	X	
	Decreto 1536 de 2007		R		
	Decreto 567 de 2007		I - R		X
	Circular 0009 de 2007		R		X
	Decreto 4818 de 2007		R		
Arancelaria	Decreto 2685 de 1999		R		
	Memoran 145 de 2005	I	I	X	
Transporte	Rsln. 820 de Mar-06		R		
	Rsln. 22 de Ene-06		R		
	Rsln. 000550 de Dic-05		R		
	Rsln. 2800 de Oct-05		R	X	
Medio Ambiente	Decreto 1594 de 1984	PG	PG		
	Decreto 1753 de 1994		R		
	Decreto 901 de 1997		R		

	Decreto 1713 de 2002		R		
	Rsln. 1023 de 2005		I - R	X	
	Decreto 1900 de 2006		R		
Reactivación y Promoción Empresarial	Ley 905 de 2006	C*	I - R	X	
	Ley 590 de 2000	I	I	X	
	Ley 550 de 1999		R		
	Decreto 850 de 2002		R		
	Decreto 257 de 2001		R		
	Decreto 2250 de 2000	C	R		
	Decreto 90 de 2000		R		

Fuente: Elaboración propia

Ante el marco institucional dirigido a las empresas en general, se hace nuevamente evidente la predominancia de normas diseñadas para regular la forma de proceder de los empresarios (el 83,3% de las normas estudiadas reglamentan su área correspondiente), distinguiendo que a pesar de esto, no establecen mayores incentivos negativos a los infractores.

A diferencia de las normas sectoriales, en este caso se muestra que el 25% de las mismas, ofrecen incentivos a los productores de forma individual y la mitad de estas, al accionar de asociaciones empresariales y de otras formas de agrupamientos, y se destaca de la misma forma, que una proporción importante de los mismos son de carácter positivo.

* C: Los agrupamientos son tenidos en cuenta en la norma, pero se formulan incentivos para su desarrollo ni se regula ningún aspecto referente a los mismos.

Cuadro 8. Incentivos frente al agrupamiento, ofrecidos por programas y políticas

PROGRAMAS Y POLÍTICAS				
PROGRAMA	FACTORES DIRIGIDOS A		TIPO DE INCENTIVOS	
	Grupos	Individuos	Positivos	Negativos
Política de competitividad y productividad			X	
Agro Ingreso Seguro (AIS)			X	
Conpes 3467			X	

Fuente: Elaboración propia

En este conjunto, se retoman algunos programas importantes que no están contemplados en las normas anteriormente citadas, y que por lo general se orientan a ofrecer ayudas e incentivos a los productores frente a situaciones problemáticas específicas o planes orientados al mejoramiento sectorial. En este sentido, se evidencia una acción gubernamental más protectora y promotora de ciertas dinámicas productivas.

4.3 La interacción entre Instituciones y Organizaciones

Como ya se ha mencionado, la estructura institucional delimita las oportunidades y conduce las elecciones de individuos y organizaciones, en la medida en que los incentivos que brindan resultan eficientes; es decir, si los castigos y las recompensas que ofrecen ante determinado comportamiento de los agentes, tienen un alto nivel de credibilidad ante estos últimos.

Las instituciones poseen la capacidad de guiar el comportamiento individual a través de una serie de incentivos que reducen la incertidumbre en las transacciones, proporcionando un ambiente que facilita la negociación, aún cuando la existencia de estas instituciones no garantiza que sean eficientes en un

sentido social, ni que lo sean los incentivos que proveen, pues expresan comúnmente, las disposiciones de minorías con poder de negociación.

La sociedad por su parte, puede incidir en la manera en que funcionan las instituciones, en cuanto opte masivamente por respetar o no las nuevas normas. Como afirma Eggertsson (2005), el éxito de las nuevas instituciones depende de que exista una demanda generalizada de ese nuevo contexto institucional, la que responde a su vez, a consideraciones prácticas o económicas y depende generalmente de normas socialmente aceptadas. Aún cuando la sociedad no de una respuesta masiva, capaz de alterar el marco institucional, la conformación y organización de grupos de presión puede llegar a hacerlo.

Desde esta perspectiva, los grupos de presión se consideran aquí, como organizaciones de personas que han desarrollado la capacidad suficiente, para influir en algunas disposiciones que alteran el esquema institucional que las rige, de manera, que logran generar impactos que alteran determinadas condiciones que las benefician.

Un buen ejemplo de lo anterior para el caso del sub-sector, es Fenavi, organización que por la gran representatividad que brinda a los empresarios, es reconocida por otras entidades como vocera de las necesidades gremiales, y ha participado activamente en la generación de políticas y normas que buscan impulsar el sector agropecuario, y ha logrado que se concedan algunas preferencias para la actividad avícola.

Esta observación se refleja en la Resolución 005000 de 2006, en la que el Ministerio de Transporte, atiende a la solicitud de FENAVI, que se refiere a la inclusión de los huevos y pollitos dentro de la excepción del artículo 5 de la resolución número 4626 de 2006, por la que se establecen medidas de tránsito vehicular tendientes a garantizar la movilidad en las vías del país, ya que el huevo es un producto perecedero y en el caso de estar fertilizado, debe permanecer bajo

estrictas condiciones ambientales, para que el embrión no muera, al igual que el pollito de un día de nacido.

La capacidad de presión que presentan organizaciones propias del sector avícola como esta, y la gran influencia que tienen otras entidades en el marco institucional debido a su trabajo en sectores productivos, permite señalar que si estas actúan articuladamente pueden alterar las condiciones en las que se pretende fortalecer el cluster.

Aún así, generalmente este tipo de entidades tienden a trabajar por alcanzar beneficios privados, de modo que han acogido satisfactoriamente las políticas y programas que buscan estimular a los productores de forma individual, sin tener en cuenta que estas, resultan en muchas ocasiones, contraproducentes para la coordinación y cooperación al interior del sector.

El general de las citadas organizaciones no se muestran hasta ahora interesadas en presionar la estructura institucional para conseguir condiciones que estimulen la conformación de agrupamientos, pues el producto de estos esfuerzos recaería sobre los sectores económicos en general, y por tanto, no es considerada una necesidad prioritaria por la cual trabajar.

En esta línea, como las organizaciones resultan ser importantes conductores de las dinámicas sectoriales, y la racionalidad empresarial se ve enmarcada en parámetros de individualismo y rivalidad competitiva, se podría asegurar que en la actualidad, no se concibe como factible la idea de consolidar prontamente el cluster avícola en Santander, ni tampoco que las organizaciones claves para el mismo, revelen grandes esfuerzos por alterar el marco institucional para que genere condiciones más adecuadas que conlleven al fortalecimiento de un agrupamiento productivo, que beneficien a su vez, las dinámicas económicas de asociatividad a nivel nacional.

Aunque es de reconocer que la intervención de las organizaciones gremiales y comerciales, ha permitido que el sector avícola pueda aprovechar ciertas ventajas que le ofrece el marco institucional vigente, resultaría positivo, que el sector pueda explotar la capacidad de negociación que tienen organizaciones que trabajan por promover su mejoramiento continuo.

De esta forma, las agrupaciones no sólo se crean en el marco institucional, sino que lo aprovechan en favor de sus propios intereses y a partir de su organización, del incremento del conocimiento que tienen de dicho marco y de su poder de negociación, tienen la capacidad de moldear aquel entorno que condiciona sus opciones de elección, con el propósito de crear nuevos escenarios que les generen beneficios de distinta naturaleza.

5. CAPACIDAD ESTRUCTURAL DEL CLUSTER AVICOLA SANTANDEREANO EN LA GENERACIÓN DE IMPACTOS ECONÓMICOS

La importancia de una organización radica en su capacidad para desarrollar cabalmente su razón social y de generar mediante esta, impactos positivos tanto para una población objetivo, como para sus propios integrantes; en este sentido, las organizaciones productivas como los clusters, se convierten en dinamizadores económicos significativos para las regiones en las que se localizan, en la medida en que se centran en el alcance de metas específicas para su sector e indirectamente, promueven el crecimiento económico a nivel regional.

La formación de este tipo de agrupamientos, se debe entender como un proceso de estructuración y compenetración de eslabones, que al consolidarse serán capaces de reducir diferentes tipos de costos, de facilitar la coordinación de tareas y de alcanzar nuevas tecnologías, entre otros factores a partir de los cuales, se pueden impulsar dinámicas productivas que conlleven a la eficiencia.

El cluster avícola santandereano, no puede ser una excepción a esta tendencia, pues a pesar de la necesidad de fortalecerlo, ya se ha emprendido un trabajo significativo en la consolidación de este aglomerado empresarial, el que por lo menos teóricamente, debería empezar a mostrar algunos efectos positivos en el desempeño sectorial departamental.

Por lo anterior, en el presente capítulo se busca determinar la capacidad de la estructura organizativa del cluster avícola santandereano, a la hora de generar impactos que mejoren las condiciones productivas del sector, y las económicas del

departamento a partir de los procesos de cooperación y coordinación que requiere llevar a cabo una acción colectiva.

5.1 Condiciones ambientales generales e impactos generados por clusters consolidados

Según se ha dicho, repetidamente, existen múltiples beneficios que se derivan de la conformación de conglomerados productivos, entre los que se citan a partir de las apreciaciones de Porter (1990), Swann (1998)⁸⁴ y la ONUDI (2004): el desarrollo de mano de obra, proveedores, e infraestructura, el impulso a procesos de innovación y desarrollo, el acercamiento y ampliación de mercados, el mejoramiento de la rivalidad empresarial y la creación de redes institucionales que promuevan el mejoramiento y aprendizaje colectivo.

Aún cuando estos factores se podrían considerar únicamente como beneficios teóricos, se ha evidenciado que han sido factibles en casos de la experiencia práctica, en los cuales tanto los procesos continuos de cooperación, como las condiciones del entorno, han permitido no sólo su alcance, sino también su sostenibilidad.

Existen diversos ejemplos de clusters, que han promovido el éxito de diferentes sectores productivos alrededor del mundo, y aunque se reconoce que es inevitable adjudicar aparte de su éxito al entorno económico, político y cultural en el que cada uno de ellos se conformó, es importante resaltar también, que todos estos han enfrentado importantes retos, ante los que se han logrado consolidar, promoviendo así, el alcance de ventajas competitivas, y a partir de estas, el crecimiento económico.

⁸⁴ Swann, G.M.P. (1998). Towards a Model of Clustering in High-Technology Industries. En: Swann, G.M.P., Prevezer, M. y Stout, D. (eds.) The Dynamics of Industrial Clustering. Internacional Comparisons in Computing and Biotechnology (pp. 52-76).Oxford: Oxford University Press. Citado en: Navarro, A., (s.f.)

En este sentido, se distinguen, diferentes tipos de clusters a partir del contexto en el que se formaron y del nivel de desarrollo que han alcanzado. Se cuenta entonces con un primer grupo de conglomerados que muestran altos índices de progreso, ubicados en ciudades generalmente pequeñas, pero en países industrializados, contando así, generalmente, con un marco institucional que favorece las asociaciones productivas y con unos empresarios abiertos a la inversión, con miras a los mercados internacionales y más dispuestos a adoptar estrategias competitivas relacionadas con la cooperación.

Dentro de este conjunto, se encuentran los clusters tecnológico de Silicon Valley (EUA) considerado uno de los mayores logros del capitalismo occidental, y el automotriz de Baden-Württemberg (Alemania) un reconocido centro de innovación y desarrollo económico en su país, gracias a su compenetración con entidades académicas y de investigación; y en una menor escala el de biotecnología en Inglaterra, el de vino en España y el de calzado en Italia, reconocidos por promover el crecimiento económico regional a partir de los altos niveles de competitividad que han logrado alcanzar a nivel internacional.

En un segundo grupo, se encuentran clusters localizados en países en vía de desarrollo, con entornos socioeconómicos más cercanos al santandereano, y que se han logrado fortalecer a pesar de encontrarse en un entorno poco favorable. Dentro de este conjunto se resalta el desempeño de dos clusters latinoamericanos: el cluster del calzado en el estado de Río Grande do Soul en Brasil y el cluster textil/confecciones, diseño y moda en el departamento de Antioquia en Colombia.

El cluster del calzado en Río Grande do Soul, es catalogado como un “súper cluster”⁸⁵; al basarse principalmente en la tenencia de materias primas para la

⁸⁵ Este título se adjudica a este estado, porque en el, ase concentran cerca de 1800 firmas y 153000 personas involucradas en la producción, de las cuales un 26,6% de empresas y un 45,7% de personas se dedican a la fabricación de calzado, mientras que la gran mayoría de las restantes

producción, ha alcanzado importantes ventajas competitivas, esto a pesar de encontrarse en una economía volátil, que ha sufrido crisis profundas y por una intervención estatal poco determinante en su formación, pues aunque cuenta con una normatividad que apoya el establecimiento de alianzas productivas, al parecer, la legitimidad de la misma no permite que los empresarios la perciban como un impulso a su actividad (Propyme s.f. p. 48).

En segunda medida, se presenta el cluster textil/confecciones, diseño y moda de Antioquia, el que ofrece más de dos millones de empleos y aloja cerca de 10.000 empresas, de las cuales el 90% son mipymes, empezando a alcanzar mayores niveles de competitividad y ganando prestigio a nivel internacional⁸⁶.

Este conglomerado forma parte de la primera Comunidad del Cluster creada en el país, conformada por otros tres importantes agrupamientos de la región: energía eléctrica, construcción y turismo y negocios, apoyados principalmente por la Cámara de Comercio de Medellín y la Alcaldía municipal, y por múltiples empresarios y organizaciones, que generan un tejido empresarial más innovador y competitivo (Colciencias, 2008).

Frente a lo anterior, y además del análisis de las condiciones del entorno de negocios del departamento santandereano realizado en el capítulo primero, se nota que el sector avícola santandereano cuenta en cierta medida con algunos factores que son clave en el éxito de los casos anteriormente citados, como la orientación tecnológica de Silicon Valley y la existencia de diferentes entidades académicas y de investigación propia de Baden-Württemberg, lo que puede ser un

son empresas de apoyo, e instituciones que dan soporte al sector. Véase: Cámara de Comercio de Medellín (s.f.).

⁸⁶ A demás del cluster textil/confecciones, diseño y moda, a partir de los aportes de la Cámara de Comercio de Medellín, (s.f., p. 16), se destaca la existencia de 15 clusters en la región antioqueña, entre los que se tienen el de la energía y las telecomunicaciones, los cuales promueven la inversión extranjera, fortalecen los mercados locales, generan y transfirieren gran tecnología y conocimiento, y agregan mayor valor a los productos finales de la región.

aliciente para que los empresarios de la región trabajen cooperativamente, dirigiendo sus esfuerzos hacia la vocación regional y las necesidades sectoriales.

Igualmente, se resalta que algunas de las que se han considerado como dificultades importantes en el desarrollo del sector en este documento, han sido superadas por otros clusters, mediante los procesos de cooperación e integración de actividades, que se pretenden consolidar en la avicultura santandereana, como la inexistencia de un marco institucional capaz de incentivar de forma significativa la conducta empresarial asociativa, que puede asemejarse al escenario del cluster brasilero, y de una forma aún más palpable, a la situación del conglomerado de Antioquia, que -exceptuando algunas políticas y programas regionales- se rige por la misma estructura normativa que el santandereano.

De esta manera, se insiste en que si se cuenta con la disposición de trabajar conjuntamente, la acción colectiva puede ser sostenible. A continuación, se examina más detalladamente la capacidad de la estructura organizativa del cluster en la generación de impactos positivos en el sector.

5.2 Condición estructural del cluster avícola santandereano

Aún cuando la iniciativa del cluster avícola santandereano cuenta en términos generales con una base económica y con un ambiente de negocios propicio para su exitosa consolidación, el proceso de su fortalecimiento, no ha sido lo suficientemente constante para robustecer los lazos de cooperación existentes entre los productores del sector, y de esta forma, para lograr la generación de impactos específicos importantes; por el contrario, dicho proceso se ha interrumpido por diferentes razones.

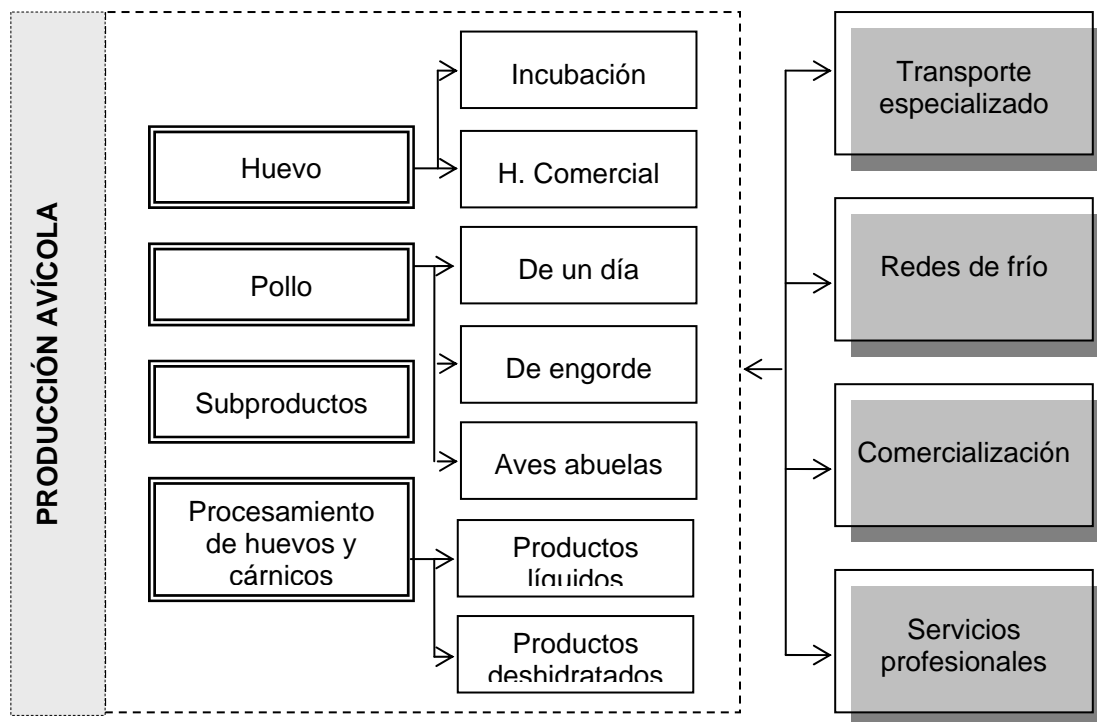
Algunas de las explicaciones formales a la suspensión de las actividades más importantes relacionadas con el proyecto de fortalecimiento del cluster, se relacionan con el cambio del personal administrativo en varias empresas y problemas en la financiación que prestaban las entidades territoriales al sector, ya que estos fondos fueron redirigidos a sectores que se mostraban más vulnerables ante la competencia, entre otros problemas coyunturales.

Reconociendo que un cluster no es producto de la simple sumatoria de componentes, sino de la integración de los mismos, mediante la continua interacción y la generación de eficiencia colectiva, se señala, que si los avicultores y los empresarios de sectores conexos tuvieran la disposición para trabajar en pro de su fortalecimiento, los obstáculos mencionados, posiblemente no habrían sido suficientes para paralizar el proceso en marcha.

Ciertamente, la forma en que los avicultores asumieron la iniciativa de conformación de un cluster sectorial a partir de la aglomeración empresarial con que se contaba no fue la mejor, lo que ha sido un obstáculo importante para la compenetración de sus actores, y el eslabonamiento coordinado de las actividades que realizan.

En este sentido, se reconoce abiertamente que la condición estructural del cluster no es óptima, pues se evidencian varias deficiencias en la compenetración de los eslabones. Para observarlas de una forma detallada, se procede a realizar exámenes parciales del mapa del cluster a partir de los diferentes tipos de relaciones que en este se ven contenidas, ya que es la representación original de la estructura del mismo.

**Cuadro 9. Primera etapa del eslabonamiento:
Avicultura y servicios de apoyo**



Fuente: Elaboración propia

Esta primera etapa de eslabonamientos es una de las más importantes para cualquier proceso productivo, y por tanto es necesariamente, una de las fases más desarrolladas en el sector; consiste principalmente en la articulación y coordinación de las actividades propias de la avicultura, relativas a la producción de pollo, huevo, subproductos y alimentos procesados⁸⁷, y de los servicios de apoyo que permiten que estos productos logren pasar no sólo por toda la cadena de valor, manteniendo los estándares de inocuidad y calidad, sino llegar a los consumidores finales de una forma eficiente.

⁸⁷ Aunque el eslabonamiento de las actividades avícolas, se reconoce como una etapa anterior a esta, no será tomado en cuenta porque como se ha mencionado, la tendencia de integración vertical y de fusión empresarial vigente en el sector, ha hecho que la mayoría de estas actividades se lleven a cabo como un solo proceso de producción en muchas empresas, y por tanto, se asume que estos, están en su mayoría bien coordinados.

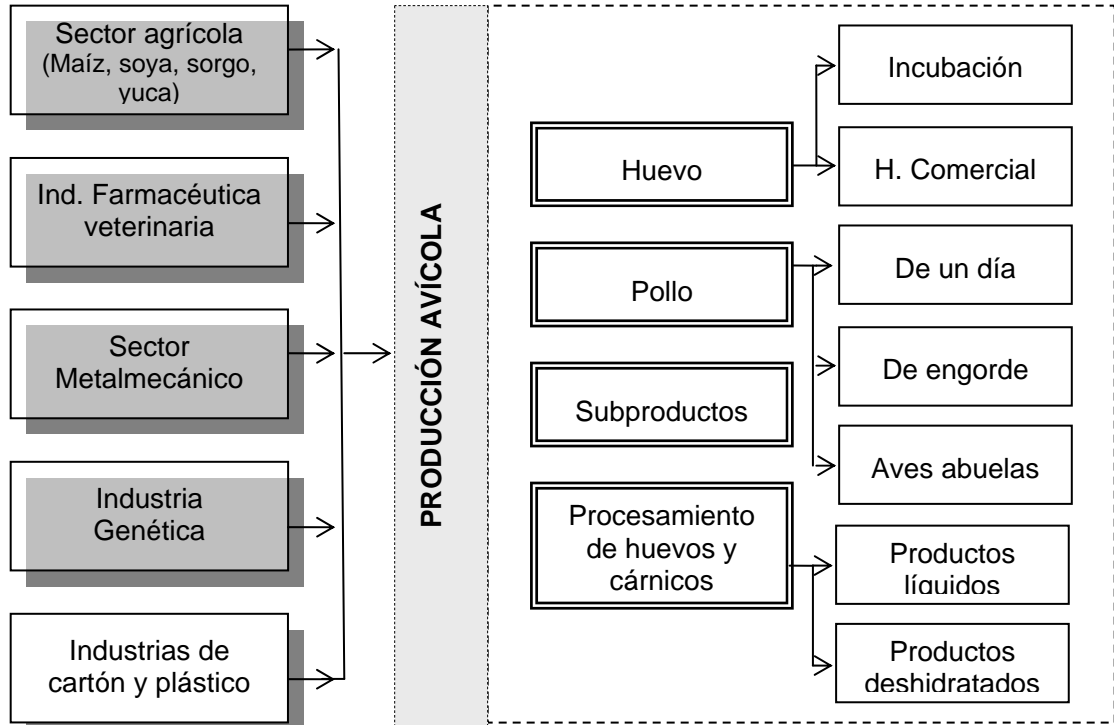
En este sentido, se entiende que no se evidencian mayores fallas en esta instancia, (aunque se aclara que la coordinación entre los ciclos de pre-producción, producción y comercialización podría ser más eficaz), por el contrario la región cuenta con una infraestructura desarrollada, que le permite estar a la vanguardia, por ejemplo, en el proceso productivo del pollo se maneja tecnología fácilmente comparada con la utilizada en países donde el sector avícola es más desarrollado, como Estados Unidos y Brasil (CITI y Consejo Regional de Competitividad, 2001, p.40).

Así, las empresas avícolas santandereanas, cuentan no sólo con las redes de frío necesarias y los servicios de transporte especializados que estipula la ley, permitiendo el mejor manejo y conservación de los productos, sino que la mayoría de camiones utilizados en el transporte de carga de productos avícolas poseen sistemas de comunicaciones, lo que representa una gran fortaleza en el momento de la comercialización.

Complementariamente, se destaca que aunque el departamento tiene una infraestructura de transporte que permite la movilización de mercancía hacia diferentes regiones (como Norte de Santander, la Costa Caribe y la Pacífica y el centro del país), el proceso de comercialización se ve afectado en algunas ocasiones por el mal estado de la malla vial, prolongando los periodos de viaje y aumentando los costos de transacción.

Por otra parte, la siguiente etapa del eslabonamiento del cluster, consiste en la compenetración de los primeros empalmes, con los sectores conexos al sector, como lo son: el sector agrícola, principal proveedor de materias primas para el desarrollo de alimentos balanceados, la industria farmacéutica veterinaria, básica en el tratamiento higiénico y salubre de los animales y las industrias de cartón y plástico, que permiten el mejoramiento de empaques, y embalajes y conservar las propiedades de los productos, entre otros.

**Cuadro 10. Segunda etapa del eslabonamiento:
Sectores conexos**



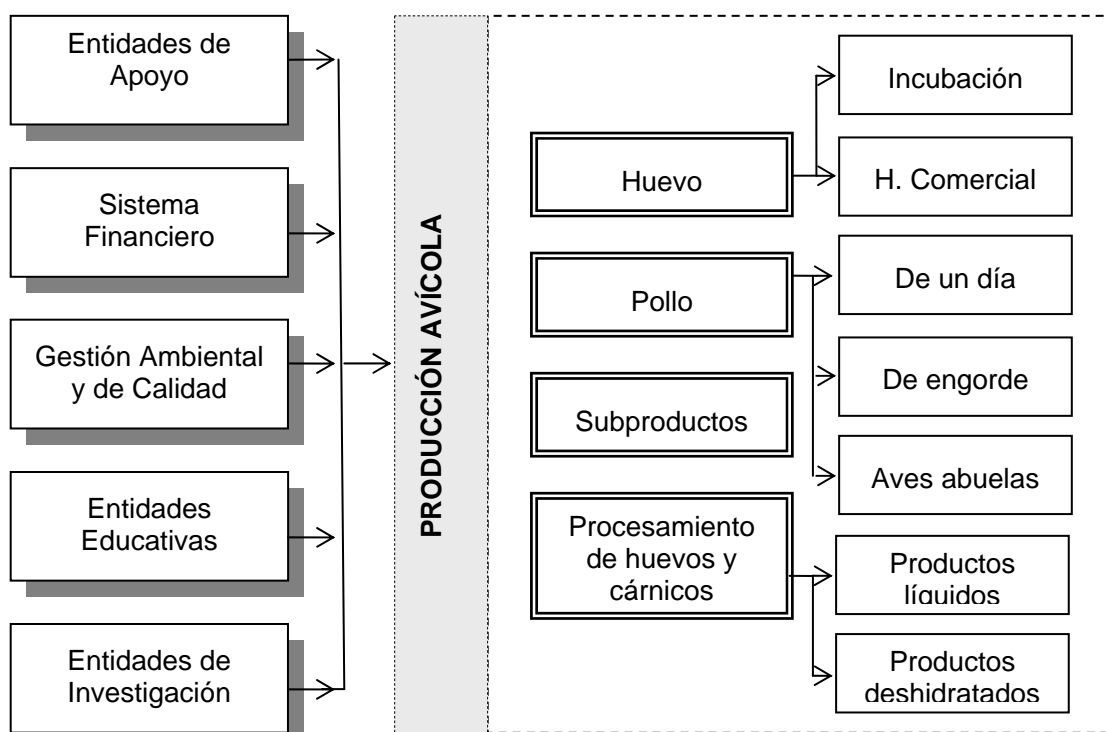
Fuente: Elaboración propia

En esta etapa de acoplamiento del cluster, se percibe que se han hecho algunos esfuerzos aislados por generar procesos que permitan crear ventajas competitivas para la avicultura, pero no, un trabajo continuo dirigido a la integración de esta actividad con los sectores conexos, que le permitan desarrollarse en una mayor escala.

Los acercamientos más importantes se relacionan con la industria farmacéutica y veterinaria, a partir de los requerimientos de la ley colombiana en términos de sanidad en el tratamiento de animales vivos, y en menor medida con los demás sectores, rescatando algunos logros conjuntos con el sector de la industria genética en lo relativo a innovación en el desarrollo de nuevos productos y manejo de los existentes.

Por tanto, se resalta la necesidad de abrir nuevos espacios que incentiven la generación de alianzas intersectoriales perdurables y que permitan la consecución de ventajas competitivas en el sector. A continuación se presenta del mismo modo, el que se considera aquí como el último paso en el eslabonamiento del cluster avícola.

**Cuadro 11. Tercera etapa del eslabonamiento:
Organizaciones de apoyo y el estado**



Fuente: Elaboración Propia

Esta tercera etapa es la que menos se ha logrado fortalecer, aunque paradójicamente la iniciativa de la conformación del cluster sectorial en el departamento partió de una entidad de apoyo. La consolidación de esta fase de eslabonamientos, se hace indispensable porque a partir de esta, se pueden generar impactos más profundos en la región que a partir de las demás.

Lo anterior sucede, porque como se ha dicho, mediante el acercamiento con estas organizaciones se generan dinámicas de investigación que impulsan la innovación y el desarrollo avícola, y se abren espacios más sólidos para el incremento de la inversión sectorial, sobre todo en lo relativo a la sustitución de materias primas y a la adquisición de nuevas tecnologías.

Como también se indicó, a partir de la mediación de las instituciones gremiales y de apoyo, se pueden alentar negociaciones y trabajos que estimulen la influencia sobre el marco institucional tanto formal como informal, en el que se encuentran los avicultores santandereanos, para de esta forma, esbozar nuevos contextos que permitan el mejor desarrollo productivo sectorial en Santander.

Como se ha visto hasta aquí, en el cluster ya se ha adelantado un trabajo importante en materia del acercamiento entre las actividades avícolas, y entre estas y otras de interés para el sector, así como con organizaciones capaces de impulsarlas, pero se percibe fácilmente que los logros alcanzados hasta el momento son muy básicos en relación con lo que deberían ser.

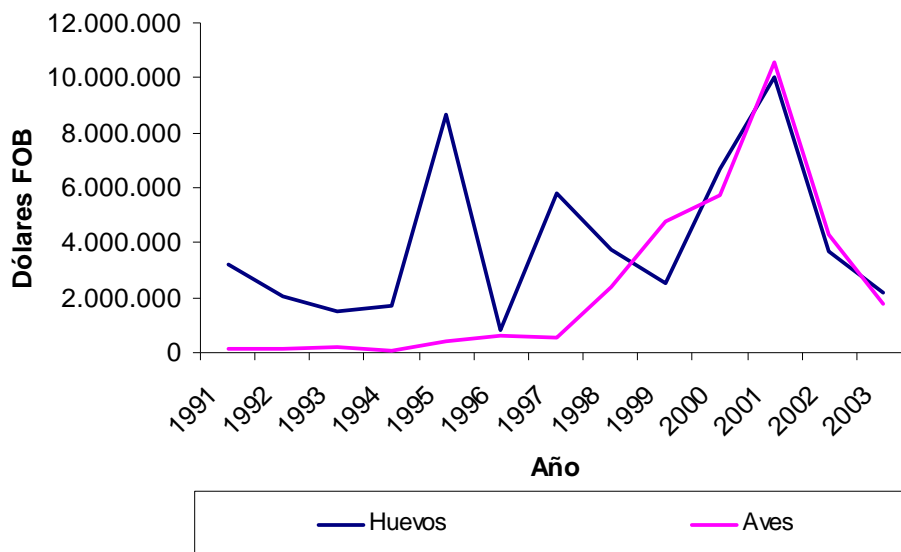
Es de esperar que el impacto que haya generado la conformación del cluster, al interior del sector y de la región, sea incipiente y que no se consiga atribuir claramente a los procesos asociados al establecimiento del mismo, sino en algunos casos, a la aglomeración empresarial con la que si se cuenta.

5.3 Impactos generados por el cluster avícola santandereano

Como un último mecanismo para evaluar la capacidad de la estructura del cluster avícola santandereano en la generación de impactos positivos en diferentes esferas, se recurre al desempeño del sector de los últimos años, esperando encontrar algunos datos, que indiquen que la aglomeración empresarial por si misma, ha impulsado la eficiencia productiva.

Ante la inexistencia de bases de datos en el nivel departamental, que permitan cuantificar el comportamiento sectorial, se ratifica la estabilidad de la producción, con una leve tendencia a la alza, y se muestra el comportamiento de las exportaciones santandereanas de pollo y huevos⁸⁸, como un indicador de la competitividad sectorial y de su capacidad para incursionar en mercados internacionales.

Gráfica 4. Exportaciones de pollo y huevo del departamento de Santander



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Diseño de las autoras

Frente a este aspecto, se nota la gran variabilidad del comportamiento de las exportaciones de estos dos productos, lo que podría indicar que el comercio internacional avícola está sujeto nuevamente a factores externos de difícil control por parte de los empresarios locales. Más recientemente, se identifica la continua disminución de las exportaciones por parte del sector, lo que representa una debilidad sustancial para el mismo.

⁸⁸ Los datos de las exportaciones del departamento se presentan por productos del arancel según la clasificación CIIU rev. 2, de modo que la categoría aquí presentada como “huevos” corresponde al producto denominado “huevos de ave con cáscara (cascarón), frescos o conservados” y “aves” corresponde a “gallos, gallinas, patos, gansos, pavos (gallipavos)”.

Derivada de coyunturas relacionadas con el comportamiento de las exportaciones, sobresale la creciente importancia que ha tomado para los avicultores el incremento de su competitividad, y aunque la mentalidad regional como se ha indicado es aún muy individualista, la idea de alcanzar este criterio debe ampliar su objeto, y trascender de los límites de la empresa a los sectores y la región (Garay, 1998 y SUBDERE, 1999)⁸⁹.

Desde esta perspectiva, la competitividad se asocia con diferentes factores, que para García, Lombaerde y Pulecio⁹⁰ se resumen en: condiciones de la entrada, del desarrollo moderno, de transformación, de competencia, de sostenibilidad, de cohesión social e integración, y finalmente, condiciones internas de negociación y acción colectiva.

5.3.1 Condiciones de la entrada

La heterogeneidad de las empresas en el nivel sectorial, el crecimiento y fortalecimiento cada vez mayor de algunas de ellas, han creado diversas barreras a la entrada reconocidas abiertamente por algunos de los empresarios, quienes afirman que para ingresar al sector no sólo se debe disponer de un alto monto de capital, sino que también es sustancial tener buenas relaciones con los avicultores más importantes de la región.

Los avicultores entrevistados añaden que de no tener un respaldo de este tipo, los nuevos emprendedores, están destinados a fracasar, como lo han hecho decenas

⁸⁹ Garay, L., (dir.) (1998). La industria de América Latina ante la globalización económica. Tomo I: Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. CNP – Colciencias – Consejería Económica y de Competitividad – Mincomex – Minhacienda – Proexport. Bogotá, Colombia. Y SUBDERE, Ministerio del Interior e Chile (1999). Resultados de Competitividad Regional 1997, Ministerio de Interior – LOM editores. Santiago de Chile. Chile.

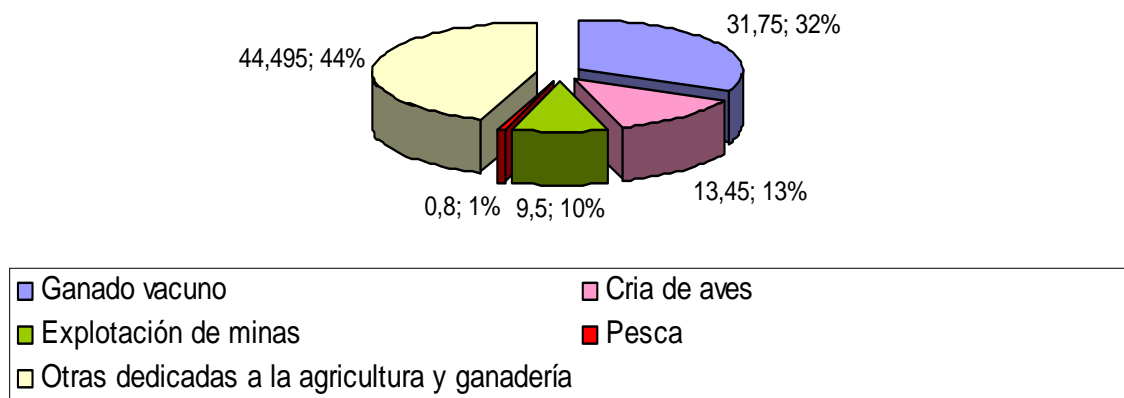
Citados en: Guerrero, A., y Fuentes, A., (2008).

⁹⁰ En *Ibíd.* pp. 131-166

de firmas en los últimos años⁹¹, lo que por una parte da ventaja a las empresas ya constituidas, pero por otra, obstaculiza crecimiento del conglomerado, impidiendo el mejoramiento a partir de la rivalidad empresarial.

A pesar de esto, muchos nuevos emprendedores reconocen al sector como una buena oportunidad de negocio, pues según la Cámara de Comercio, el 15% de las empresas dedicadas a la agricultura y la ganadería constituidas durante 2006 en Bucaramanga, se desempeñan en la cría de aves, lo que corresponde a 17 nuevas organizaciones avícolas, de un total de 127 firmas que ingresaron al sector primario.

**Gráfica 5. Constitución de empresas en el sector primario
Departamento de Santander. 2006**



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga (2007). Diseño de las autoras

Infortunadamente, es innegable la disminución en la constitución empresarial en el departamento, equivalente al -6,1% entre 2005 y 2006, además, se resalta que el 99,94% de las empresas conformadas son micro, y que tan solo el 1,4% del total

⁹¹ Esto se corrobora al contrastar el registro mercantil expedido por la cámara de comercio de los últimos años, del que se evidencia una gran disminución de empresas netamente avícolas en el departamento, ya sea porque son absorbidas por otras empresas de mayor tamaño, o porque la competencia es tan fuerte que simplemente abandonan la actividad.

de las registradas en los municipios de Santander durante este último año, se dedican al sector primario (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2007).

5.3.2 Condiciones de desarrollo moderno

En lo referente a las condiciones de desarrollo moderno sucede algo que está directamente relacionado con lo anterior; por la disparidad entre la situación de las empresas avícolas, no se puede decir que la distribución del ingreso es equitativa, ni tampoco que se adelantan políticas para el mejoramiento del sector en este sentido.

A pesar de esto, se evidencian buenos índices de empleo en el sector y se adelantan programas que permiten elevar la calidad de vida de las personas asociadas con la actividad sectorial, como por ejemplo, la consolidación de jornadas de capacitación promovidas por Fenavi durante 2007, las que a pesar de ser de carácter nacional, prestan especial atención a la buena implementación del plan con los avicultores santandereanos, gracias a la localización de los mismos.

Según la siguiente tabla, se demuestra que el 16,8% de los municipios y el mismo porcentaje de veredas que fueron atendidos en el país, pertenecen a Santander, ofreciendo al departamento el 17,59% de las jornadas totales realizadas, alcanzando una cobertura de 4.511 asistentes, lo cual representa un beneficio significativo para los pequeños trabajadores del sector.

Tabla 3. Consolidado de jornadas de capacitación. Colombia, 2007

Seccional	Municipios	Correg/tos	Veredas	Jornadas	Asistentes
Antioquia	61	17	80	158	3.839
Bogotá	50	0	66	107	3.027
Central ⁹²	55	31	110	203	8.232
Costa Caribe ⁹³	63	4	75	142	1.447
Santander	55	5	113	173	4.511
Valle	43	0	228	200	4.504
Total	327	57	672	983	25.560

Fuente: Revista Avicultores. Fenavi (Marzo de 2008)

En el nivel local, se rescata una vez más la labor realizada por el SENA en la Caracterización ocupacional del sector avícola, que permitió no solo identificar las necesidades del sector en cuanto a mano de obra especializada, sino, también llevar a cabo la capacitación de muchos empleados.

5.3.3 Condiciones de transformación productiva

Existe una disposición perceptible de los empresarios para adoptar nuevas tecnologías e implementar mejores métodos de producción, pero estos, en la mayoría de los casos son de difícil acceso, frente a lo que resulta imprescindible la mediación de entidades de apoyo en la búsqueda de mejores escenarios de negociación para los productores.

Un antecedente significativo, es que los esfuerzos por generar dinámicas de innovación y desarrollo en el sector son aislados ya que no existe una industria departamental que desarrolle aparatos mecánicos y tecnología especializada, en contraste, se registra una sola empresa dedicada a la fabricación de maquinaria

⁹² La región central comprende los departamentos: Caldas, Risaralda, Quindío, Tolima, Huila y Norte del Valle

⁹³ La región Costa Caribe, comprende los departamentos: Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena, y Sucre

agropecuaria y forestal. Ante esta realidad, el establecimiento de alianzas sectoriales con la academia y los centros tecnológicos y de investigación regionales resulta una herramienta básica.

Se identifica como una barrera a superar, el individualismo y la baja propensión de los empresarios santandereanos a facilitar la transferencia de información y de tecnología, sobre todo en el nivel horizontal del agrupamiento, por lo cual es preciso sensibilizar a los empresarios ante la cooperación y la rivalidad empresarial como plataformas para el mejoramiento colectivo.

5.3.4 Condiciones de competencia

Toman relevancia algunos elementos de la gestión avícola regional, relacionada con los altos costos de producción, derivados de la ausencia de productores locales de materias primas, y de maquinaria y servicios especializados; y en segunda medida, con la constante variabilidad de los precios asociados a factores externos, mientras que la estrategia de competencia departamental, se sigue basando en la reducción de los mismos.

También se destaca la exposición de los productos avícolas santandereanos en el mercado internacional, impulsada principalmente por la cercanía del departamento con Venezuela, aun cuando se recalca que no se evidencia una búsqueda continua de oportunidades comerciales en el extranjero.

Finalmente, se hace referencia a las características que presenta la demanda local, principalmente de carne de pollo y de huevos, y a la disponibilidad de consumidores exigentes. Ante esto, el sector avícola santandereano no sólo ha posesionado sus productos finales en el mercado, sino que demuestra un consumo per-cápita creciente: los 12 kilogramos de carne de pollo atribuidos a cada persona en 2002, se han elevado aproximadamente a 20 kilogramos para 2008, mientras que el consumo per-cápita de huevo aumentó al rededor de 41

unidades en los últimos tres años, pasando de un promedio de 164 durante 2005, a cerca de 205 en 2008 (Velásquez).

Respecto a las características de los consumidores de los productos avícolas en la región, no se encuentra información precisa que identifique el nivel de exigencia por parte de los mismos, por lo cual, se acude a la opinión de los empresarios del departamento frente a su percepción sobre la existencia de clientes individuales exigentes, recopilada por el Centro de estrategia competitividad de la Universidad de los Andes y la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2006, p. 71) en la que el 30% de los entrevistados, argumentan que en el departamento no hay disponibilidad de este tipo de consumidores, y que el factor determinante en la decisión de compra es el precio.

Aún así, y a pesar de contar con un mercado potencial importante a partir de la localización empresarial, la preocupación de los avicultores santandereanos ante la idea de innovar e introducir valor agregado a los productos, puede ser una muestra de reconocimiento de la existencia de clientes exigentes para productos tan importantes como estos alimentos por parte de los productores.

5.3.5 Condiciones de sostenibilidad

La avicultura santandereana maneja condiciones favorables que le facilitan el alcance de ventajas comparativas y competitivas, así como otras, que obstaculizan en diferentes grados su sostenibilidad.

Entre las que se encuentran en el primer caso, se identifican algunos aspectos ligados al medio ambiente del territorio, como por ejemplo el clima y la altura, que generan un entorno propicio para el óptimo desarrollo de la avicultura, siendo un aspecto clave para que la aglomeración empresarial fuera espontánea, al ofrecer ventajas comparativas importantes frente a otras regiones del país, del mismo modo, la ubicación geográfica departamental, le permite generar conexiones

económicas significativas con Venezuela, país que representa una puerta importante al mercado internacional.

Otro elemento fundamental en la capacidad de sostenimiento del sector, recae sobre las características de sus productos, que al ser comestibles con un alto contenido nutricional, y al presentar tasas crecientes de consumo per cápita, se espera que se sigan relacionando con las necesidades alimenticias de la población en la actualidad y en el futuro, lo que abre un sinnúmero de posibilidades de expansión y desarrollo sectorial.

De la misma forma, la búsqueda de la ampliación del mercado, mediante campañas publicitarias innovadoras y nuevas formas de mensajes comerciales, como la incursión del programa radial “La voz del pollo”, que ha generado una gran aceptación en el público de las diferentes emisoras que lo transmiten en el país, mejora la percepción de los consumidores ante los productos avícolas y les permite complementar la información que ya poseen sobre sus características, elevando la posibilidad futura de consumo.

En esta misma línea se identifican algunos elementos económicos que le brindan la posibilidad a los productores de extender su capacidad de sostenimiento, por ejemplo, el sistema institucional tiende a ofrecer algunas garantías a los sectores productivos como el avícola, y en este sentido además de procurar incentivos y facilidades a una porción de productores, debería velar por abrir posibilidades de expansión a diferentes mercados, sin exponer los factores sensibles del sector.

Pero, la escasa capacidad financiera de muchos de los avicultores santandereanos disminuye su potencial de inversión, aunado al sesgo informativo y a la dificultad para acceder a créditos, por parte de los pequeños productores principalmente, constituyendo un elemento esencial que debilita las posibilidades de sostenimiento sectorial, el que se ve amenazado de forma constante por los

altos precios de las materias primas requeridas para llevar a cabo los procesos productivos.

5.3.6 Condiciones de integración y cohesión social

Frente a las condiciones de integración y cohesión social aún no se nota una gran capacidad para construir socialmente proyectos de mediano y largo plazo a partir del aprovechamiento de las especificidades y oportunidades de lo local y regional, fuera de lo directamente relacionado con el elemento geográfico; es decir, la identificación regional no ha impulsado la explotación de las tradiciones, y destrezas que pudieran beneficiar la actividad avícola, en la elaboración de planes y estrategias.

Como un punto de partida, en el que la relación entre sociedad y aparato productivo empieza a ganar visibilidad y a estrecharse, recae en la responsabilidad social que debe ser asumida por las empresas, para convertirse en motores de desarrollo y de bienestar para la población.

La idea de que la competitividad de una empresa ya no sólo depende de su rendimiento económico, sino también de su desempeño social y ambiental empieza a ganar relevancia también en el campo avícola⁹⁴ (Fenavi, Abril de 2008)

Se hace cada vez más necesario diseñar estrategias sectoriales que se dirijan al mejoramiento ambiental y sanitario para minimizar el impacto negativo que puede causar la producción avícola en determinados momentos, pero esta iniciativa, se ve afectada por la capacidad de respuesta de los empresarios, particularmente de los pequeños y medianos, entre otras variables como el desconocimiento del efecto que genera la implementación de prácticas de bioseguridad (Fenavi, Enero de 2008).

⁹⁴ Es preciso aclarar que aún no se reconocen casos documentados de la acción empresarial individual o conjunta en el sector en materia de programas de responsabilidad social.

5.3.7 Condiciones internas de negociación y acción colectiva

La competitividad se asocia según García, Lombaerde y Pulecio, a la capacidad de abrir espacios de participación y acuerdos entre los diferentes grupos de interés; podría decirse que el fortalecimiento del cluster es un aspecto fundamental para el incremento del nivel de competitividad del sector regional, y desde esta perspectiva, se entiende que la aglomeración ya ha creado estos espacios para empezar a generar la acción colectiva.

Se tiene entonces, que la aglomeración empresarial y el trabajo conjunto que se puede establecer en la misma, poseen la capacidad de generar impactos positivos tanto para los actores involucrados como para la comunidad que los rodea, lo que se infiere de las experiencias fácticas revisadas, pero aún más importante, resulta que desde una aglomeración de empresarios incipiente como la que presenta el sector avícola santandereano, se pueden empezar a sentar las bases que conduzcan al alcance de la competitividad y al mejoramiento del entorno regional.

En este sentido, el cluster avícola en cuestión, requiere del fortalecimiento decidido de su estructura, en primer lugar, la consolidación de las relaciones respectivas a la fase básica de eslabonamientos, el acercamiento y compenetración con los sectores conexos de acuerdo a la segunda etapa y finalmente, la identificación, aproximación y robustecimiento de los lazos con las organizaciones de apoyo correspondientes de la fase final de organización del cluster.

Como última medida, se reconoce que los impactos generados por la aglomeración empresarial no han sido notorios, ya que este ha constituido un proceso paulatino, espontáneo y difícilmente asociable a un único esfuerzo o a un momento particular, pero sí se evidencia, que el sector ha mejorado en algunos aspectos ligados al conglomerado y que la idea de una acción colectiva continua

en torno al mejoramiento sectorial, resultaría un factor fundamental en el alcance de mayores niveles de productividad y competitividad conjunta.

Desde este enfoque, se espera que mediante la recuperación del concepto de trabajo conjunto entre los empresarios del sector, se generen impactos perceptibles como la innovación en la sustitución de materias primas, la reducción del costo de las mismas, y la posibilidad de crear una referencia que asocie los productos avícolas de buena calidad con el Departamento de Santander, en los mercados destino, etcétera., rebasando los objetivos actuales individuales de las empresas, y complementándolos con otros beneficios para la región que hasta hoy, los avicultores no han logrado obtener.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La espontánea aglomeración empresarial que se presenta en el sector avícola santandereano parece indicar que la localización y la coordinación de actividades, puede conducir al alcance de mayores niveles de productividad y competitividad de una forma más rápida y eficaz, tal como lo afirman algunas vertientes de la teoría económica.

Desde este punto de vista, es fundamental reconocer la importancia de generar procesos de acción colectiva que impulsen el fortalecimiento de la agrupación empresarial, y que aquellos se ven, a su vez, afectados por la existencia de un sinnúmero de factores que, según su manejo y explotación, se pueden convertir en su piedra angular o en barreras que impidan su articulación.

Se comprueba que la conformación y consolidación del cluster avícola santandereano es un proceso complejo que debe ser observado de forma global y promovido a partir de acciones dirigidas al mejoramiento de las condiciones en que se desarrolla. Acciones que se pueden abordar desde tres perspectivas: la estructura de la acción colectiva, la formación de los modelos mentales de los empresarios avícolas y la acción organizacional y del marco institucional.

Del análisis de estos aspectos se derivan dos proposiciones fundamentales, a saber: 1) Que el sector avícola departamental cuenta con ciertas ventajas comparativas que le permiten empezar una labor dirigida al fortalecimiento de su cluster, tales como la estratégica ubicación geográfica y un ambiente de negocios que si bien no promueve de gran forma este tipo de iniciativas, tampoco las limita, y 2) Que el cluster objetivo posee las categorías básicas para su consolidación, como la existencia de un factor común, de actores involucrados con él, su localización, y el desarrollo previo de encadenamientos entre los mismos.

A partir de aquí, se empiezan a identificar los factores más importantes que afectan la acción colectiva en el proceso de conformación y fortalecimiento del cluster avícola santandereano.

Teniendo en cuenta las características propias de la actividad productiva, el cluster que vienen impulsando desde hace ya unos años ciertas entidades de apoyo del sector avícola en el departamento de Santander, se asemeja a la estructura del *cluster de producción diferenciada en masa*, pues se encuentra conformado por un grupo de empresas heterogéneas cuyas ventajas se han derivado de la aglomeración de agentes. Infortunadamente, esta aglomeración no se ha traducido, hasta el momento, en sólidos procesos de cooperación que pudiesen ampliar con creces sus beneficios.

La organización del conglomerado se encuentra determinada por el estado de algunos aspectos, entre los que se destacan, en primer lugar, la disparidad de las condiciones de las empresas avícolas en la región que constituye una dificultad para la acción colectiva, pues algunos empresarios no perciben la necesidad de asociarse y, por otra parte, la posibilidad de explotación de los grandes a los pequeños que intimida la puesta en marcha de la iniciativa.

En segundo término, la disponibilidad de información y el flujo de la misma se convierten en una debilidad fundamental para la determinación estructural del cluster. Los escasos niveles de información y la baja calidad de la existente, no solo generan incertidumbre y dificultan el trabajo de investigación sectorial, sino que se convierten en un obstáculo para la puesta en marcha del trabajo conjunto.

Un tercer factor que afecta la acción colectiva es el tiempo, pues los avicultores de la región tienen una notable orientación por la obtención de resultados inmediatos, lo cual genera aversión a participar en proyectos de largo plazo, y se hace más fuerte aún cuando los beneficios que resultan de estos son diferidos y hay incertidumbre en torno al plazo en que estos se harán efectivos.

Adicionalmente, los productores del sub-sector, pese a contar con información relacionada al contexto grupal del agrupamiento no han logrado desarrollar vínculos de identidad que faciliten la cooperación debido a un marcado comportamiento individualista en la región. Por el contrario, la primacía de una conducta de competencia agresiva y predatoria entorpece el surgimiento de dinámicas que conlleven al incremento de la productividad.

El alcance de mayores niveles de competitividad mediante el diseño y adopción de estrategias no constituye una prioridad para los avicultores santandereanos y, aunque muchos de ellos han empezado a implementar prácticas de este tipo, lo hacen de forma individual, excluyendo la posibilidad de establecer alianzas con otros empresarios.

Es así como los avicultores asumen la asociatividad empresarial como una experiencia lejana al sub-sector y, en su mayoría, se muestran indiferentes ante las propuestas. Por su parte, los pocos agentes receptivos manifiestan una baja disposición cooperativa, aún cuando la reconocen como una estrategia positiva para el desarrollo de cualquier forma de actividad productiva.

Aspectos como la gran capacidad de ahorro, la aversión al riesgo, el bajo nivel de especialización y educación, y el consecuente escaso emprendimiento propio de la cultura santandereana han marcado de forma importante a los avicultores de la región, que al carecer de una identidad definida como sector productivo, revelan los rasgos históricamente desfavorables que han caracterizado a los empresarios del departamento, siendo este un claro obstáculo para su progreso.

Otros elementos que dificultan la participación de los avicultores santandereanos en la acción colectiva se relacionan con la divulgación de información empresarial, el aporte de recursos financieros, de capital y tecnología, y con los costos en que incurren por el uso de recursos humanos para atender las labores propias del cluster.

El problema de acción colectiva que se identifica en el cluster avícola en cuestión se asocia con el caso del dilema del prisionero tratado en la teoría económica, que advierte la necesidad de adoptar mecanismos externos para lograr la coordinación de las actividades.

La acción de organizaciones de apoyo al sector como la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI), el Fondo Nacional de Avicultores (FONAV), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, han sido trascendentales para el desarrollo de la actividad avícola en la región y en la idea misma de conformación y consolidación del cluster sectorial, pero no han logrado un desarrollo efectivo del aglomerado ni tampoco impulsar suficientemente el alcance de ventajas competitivas por parte de los empresarios.

A pesar de lo anterior, se reconoce que a partir de la labor de estas entidades y de la preexistente aglomeración empresarial, los avicultores han adquirido representatividad en el sector productivo y han alcanzado un poder de negociación que les brinda una mayor capacidad para moldear el marco institucional en su favor, aun cuando no han procurado enfocar esta capacidad en el alcance de mayores estímulos a la organización sectorial.

Desde la última década del siglo pasado, el marco institucional colombiano, por su parte, ha ido otorgando cada vez más importancia al criterio de competitividad, pero aún no establece acciones concretas dirigidas al estímulo de propuestas asociativas por parte de los productores; En contraposición a ello, los incentivos dirigidos al impulso sectorial se capitalizan generalmente de forma individual y cuando contemplan la posibilidad de promover la constitución de agrupamientos empresariales, se tornan ambiguos y/o poco específicos.

En este nivel incipiente de desarrollo, no se puede afirmar que el conglomerado avícola haya desarrollado una facultad para generar impactos favorables en la región y aunque muestre capacidad de influir positivamente en algunos aspectos

relacionados con el comportamiento sectorial, los efectos hasta ahora provocados no han sido lo suficientemente notorios para incentivar a los empresarios a emprender una acción colectiva decidida.

Algunas recomendaciones frente a este panorama consisten, entre otras, en la realización de un esfuerzo por definir de mejor manera tanto los beneficios de participar en la acción colectiva como las normas de comportamiento que deben seguir los empresarios que opten por hacerlo. Es fundamental enlazar el diseño de incentivos con la minimización de los costos de participación, de manera que los avicultores nunca perciban que sus costos serán mayores que sus beneficios.

También es trascendental el establecimiento de mejores sistemas de información que permitan a todos los empresarios interesados acceder a investigaciones, informes y planes de interés general de una forma precisa y oportuna, lo que no solo mejoraría el manejo y el flujo de información sectorial, sino que facilitaría hacer extensiva la convocatoria a los empresarios que aún no conocen el proyecto de fortalecimiento del cluster avícola santandereano, lo que resulta de vital importancia para la consolidación de una masa crítica.

Es fundamental sensibilizar a los empresarios santandereanos en lo relacionado con el individualismo, la desconfianza y la competencia, para que descubran que la *rivalidad empresarial* sugerida por Michael Porter puede llegar a convertirse en un aspecto que los fortalezca conjuntamente y los conduzca por el camino de mayores y mejores ventajas competitivas.

Finalmente, la mejor articulación y el robustecimiento de los eslabones de la estructura del conglomerado resultan básicos para fortalecer el cluster, especialmente en lo concerniente al acercamiento a entidades académicas, de investigación, y a organismos dedicados al mejoramiento agropecuario y al impulso de la competitividad de sectores productivos, ya que de esta manera se podría aprovechar la capacidad de negociación con la que cuenta el sector para la

consecución de una mayor visibilidad en el departamento y de un soporte efectivo al conglomerado, de esta manera, no solo se incentiva su fortalecimiento sino que se logra que los resultados derivados de la acción colectiva sean más rápidos y perdurables.

Estos esfuerzos son relevantes porque si bien no se puede descargar la totalidad de una política pública encaminada al desarrollo regional, en la creación y consolidación de aglomerados industriales, el cluster avícola santandereano es un conglomerado natural y, en este sentido, el ofrecimiento de herramientas para coordinar de mejor forma este agrupamiento, posibilita una serie de circunstancias que pueden jalonar la competitividad del sector y promover, indirectamente, el crecimiento económico del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

Amortegui L., y Carvajal, G., (2006) Propuesta de una iniciativa de Cluster. El caso del Cluster del carbón del norte de Cundinamarca, CCNC. Departamento Nacional de Planeación. Archivos de Economía. Documento 314 Colombia. Recuperado el 22 de abril de 2008, de: http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/314.pdf.

Baden-Württemberg una región de vanguardia en muchos ámbitos (s.f.). Recuperado el 01 de mayo de 2008, de: <http://www3.landtag-bw.de/es/26.html>.

Caballero, G. (2005) Comparando teorías del cambio institucional: Capital social e instituciones en el proceso de cambio económico. Universidad de Vigo y Washington University. Christopher Kingston (Amherst College). Recuperado el 26 de junio de 2008, de: <http://webs.uvigo.es/viiipe/pdf/CABALLERO-KINGSTON.pdf>.

Cámara de Comercio de Bucaramanga (2007) Informe de actualidad económica, No. 53 Constitución de empresas 2006. Colombia. Recuperado el 16 de mayo de 2008, de: <http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2007/cons2007.pdf>.

_____. (2008) Informe de actualidad económica, No. 60 Comportamiento del sistema financiero en Santander. Colombia. Recuperado el 16 de mayo de 2008 de: <http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2008/sf2007.pdf>.

Cámara de Comercio de Medellín (s.f.). Los clusters: una opción importante para Antioquia –a propósito del acuerdo Fibra-textil-confección-. Colombia. Recuperado el 04 de mayo de 2008, de: <http://www.cta.org.co/maps/doc/DOCUMENTO%20DE%20ESTUDIO%20CLUSTER%20RIF.doc>.

Cárdenas J., y Ostrom E., (2004) ¿Qué traen las personas al juego? Experimentos de campo sobre la cooperación en los recursos de uso común. Revista Desarrollo y Sociedad No. 54 Universidad de los Andes. Colombia. Recuperado el 26 de febrero de 2008, de: <http://economia.uniandes.edu.co/es/content/download/1202/5616/file/44>.

Centro de Estrategia y Competitividad (CEC) y Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2006) Santander: Entorno de negocios competitivo frente al mundo. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Recuperado el 16 de noviembre de 2007, de: <http://cec.uniandes.edu.co/cms/docs/200779307245e7046739cd1.pdf>.

Centro Nacional de Productividad (CNP) (2002). El conglomerado del azúcar del Valle del Cauca. Colombia. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL-ECLAC Serie Desarrollo productivo. Chile. Recuperado el 26 de febrero de 2008, de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/11639/LCL1815.pdf> -.

“Centro Nacional de Productividad (CNP)”. (s.f.) Recuperado el 12 de febrero de 2008, de: <http://www.cnp.org.co/contenidos/Acerca-del-CNP.php>.

Collacciani, H., y Gulayin, D., (s.f) El proceso de toma racional de decisiones. Recuperado el 26 de febrero de 2008, de: http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/06_materiales/sim on.pdf -.

Colciencias (Marzo 28 de 2008) Estrategia cluster, esquema innovador para la empresa. Portafolio. Especial Educación superior para la innovación: Innovación y desarrollo empresarial. Colombia.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL- (2005) Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas. Chile. Recuperado el 10 de febrero de 2008, de: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/24276/lcg2285e_Cap_VI.pdf -.

Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa –PROPYME- (s.f.) Estudio sobre Cluster y asociatividad. Ministerio de Trabajo y promoción del empleo. Perú. Recuperado el 17 de mayo de 2008, de: <http://www.programa-area.org/img/documentos/309-estudio-sobre-clusters-y-asociatividad-peru-pdf.pdf>.

Comité Asesor Regional de Comercio Exterior –CARCE- seccional Santander, (2002). Visión exportadora del departamento de Santander. Colombia.

Comité Asesor Regional de Comercio Exterior –CARCE- seccional Santander y Gobernación de Santander (2002). Estrategia de competitividad del departamento de Santander. Colombia.

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia – CONPES- (2006). Concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral por un valor de hasta US \$30 millones o su equivalente en otras monedas, para financiar parcialmente el proyecto “apoyo a alianzas productivas fase II”. Documento Conpes 3467. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Ministerio de Hacienda. Colombia. Recuperado el 13 de abril de 2008, de: <http://www.minagricultura.gov.co>.

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia – CONPES- (2007) Política nacional de sanidad e inocuidad para la cadena avícola. Documento Conpes 3468. Departamento Nacional de Planeación. Colombia. Recuperado el 10 de febrero de 2008, de: http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/Subdireccion_Conpes/3468.pdf -.

Corporación para la Innovación Tecnológica –CITI- y Consejo Regional de Competitividad. (2001) Acuerdo regional de competitividad de la cadena de maíz amarillo, sorgo, yuca, alimentos balanceados, avicultura y porcicultura región nororiental. Colección Documentos IICA Serie Competitividad No. 22 Bucaramanga, Colombia. Recuperado el 5 de diciembre de 2007, de: http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/documentos_iica/No%2022.pdf -.

“Consejo Privado de Competitividad CPC”. (s.f.) Recuperado el 12 de febrero de 2008, de: <http://www.compite.ws/spccompite/content/page.aspx?ID=63>.

“Datos generales del cluster textil, confección, diseño y moda” (s.f.) Recuperado el 01 de mayo de 2008 de <http://www.camaramed.org.co/comunidad/index.html>.

De Souza, Y., y Setubal, J., (2002) Desafíos a la pequeña y mediana empresa: calzado en el Brasil, Universidade dos Vale do Rio dos Sinos, Brasil. Revista Esan-Cuadernos de Difusión. Año 7, n.º 13, diciembre de 2002.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE- (2005), Caracterización de la información en el sector agropecuario y pesquero. Colombia. Recuperado el 30 de abril de 2008, de: http://www.dane.gov.co/files/caract_sectoriales/Car_Sector_Agropecuario_Pesquero.pdf -.

DiMaggio, P.; Powell, W. (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.

Driven, M., (2006) Acción conjunta en los clusters: entre la teoría y los estudios de caso. Unidad de Desarrollo Agrícola. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. CEPAL. Colombia. Recuperado el 7 de diciembre de 2007, de: <http://www.rimisp.org/seminariotrm/doc/MARTIN-DRIVEN.pdf>.

Eggertsson T., (2005) ¿Por qué fracasan a menudo los trasplantes institucionales? Universidad de Islandia y Universidad de Nueva York. Revista Asturiana de Economía - RAE N° 32 2005 Recuperado el 26 de junio de 2008, de: <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/32/eggertssonRae32.pdf> -.

Elster, J., (1991) El cemento de la sociedad: las paradojas del orden social. Gedisa Ed. Barcelona España.

Esguerra, R., (2005) La Economía Institucional: Aproximaciones y Temas de Discusión. Revista Divergencia N° 1, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado el 25 de enero de 2008 de: <http://www.uexternado.edu.co/divergencia/Laeconomiainstitutional.pdf>.

Federación Nacional de Avicultores –FENAVI- (2008) Boletín Fenaviguin. No. 1, año 4. Enero de 2008. Colombia [Versión electrónica].

_____. (2008) En el 2007 Capacitados más de 25 mil pequeños avicultores. Revista Avicultores No. 149. Marzo de 2008. Colombia.

_____. (2008) La responsabilidad social Empresarial: herramienta para el desarrollo y la paz. Revista Avicultores No. 150. Abril de 2008. Colombia.

Federación Nacional de Avicultores –FENAVI- y Cámara de Comercio de Bucaramanga (2002). Fortalecimiento del Cluster Avícola en Santander. Bucaramanga, Colombia.

Federación Nacional de Avicultores –FENAVI- y Fondo Nacional de Avicultores –FONAV- (2006) Análisis de la actividad productiva del departamento de Santander – cuentas de producción avícola 2005, Colombia.

Federación Nacional de Avicultores –FENAVI- y Mesa Sectorial Avícola y Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA-. (2002) Caracterización ocupacional de la Cadena Productiva del sector Avícola. Bucaramanga, Colombia [Versión electrónica: <http://www.fenavi.org/paginas.aspx?catid=683&pub id=261&pag=2>].

Gámez, R., (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Recuperado el 8 de abril de 2008, de: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/>.

García A., Y Marquetti H., (2006) Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos. Revista Cuba Siglo XXI. Número LXXII, Diciembre de 2006. Recuperado el 14 de diciembre de 2007, de: http://www.nodo50.org/cubasisgloXXI/economia/galvarez_301106.pdf.

Guerrero, A., y Fuentes, A., (Compiladores) (2008), Desarrollo Regional, Globalización y Competitividad. Cátedra Low Maus, Vicerrectoría Académica. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

Guissarri A., (2004). Mancur Olson (1932-1998) Sus principales contribuciones. Pilar. Recuperado el 8 de octubre de 2007, de: <http://www.atlas.org.ar/eBooks/Adrián%20Guisarri-Mancur%20Olson%20sus%20principales%20contribuciones.pdf>.

Hitt, A., Ireland, D., y Hoskisson, R., (2003) Administración estratégica. Competitividad y conceptos de Globalización. 5a ed. Ed. Thomson.

Hall, R., (1983) Organizaciones: estructura y proceso. Editorial Prentice Hall. México.

Hoover, E., (1945) Economía Geográfica. (Versión española de Javier Márquez) Fondo de Cultura Económica. México.

Krugman, P., (1992) Geografía y comercio. Antoni Bosch, editor. (Traducción de Alfons Méndez) Barcelona.

Kuramoto J., (1999). Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: El caso de minera Yanacocha S.A. Grupo de análisis para el desarrollo –GRADE- Documento de Trabajo, 27 Lima. Perú. Recuperado el 22 de noviembre de 2007, de: <http://www.grade.org.pe/download/pubs/dt27-yanacocha.PDF>.

López P., y Calderón H., (2006) Análisis de las dinámicas culturales al interior del cluster empresarial. Universidad ICESI, Estudios Gerenciales No. 99 Recuperado el 10 de enero de 2008 de: http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/812/2/analisis_dinamicas_culturales_interior_cluster_empresarial.PDF.

Martínez, G., y Ramírez C., (2002). Relaciones Económico-Institucionales: Mesoeconomía en el Sector Avícola. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

Meneses L., (2007) Análisis del entorno del sector avícola santandereano: una visión desde la competitividad sistémica y el desarrollo endógeno. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

Messner, D., y Meyer-Stamer, J., (1994). Competitividad sistémica. Pautas de Gobierno y de desarrollo. Nueva sociedad No.133. Berlín. Recuperado el 18 de diciembre de 2007, de: http://www.nuso.org/upload/articulos/2363_1.pdf.

Meyer-Stamer, y Harnes-Liedtke, (2005) Como Promover Clusters. Mesopartner, documento de trabajo 08/2005. Recuperado el 24 de enero de 2008 de <http://www.iberpymeonline.org/Documentos/comopromoverclusters.pdf>.

Milgrom, P., y Roberts, J., (1993) Economía, organización y gestión de la empresa. Ed. Ariel. Barcelona, España.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2008) Estadísticas sector agropecuario. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 7 de marzo de 2008 de: http://www.minagricultura.gov.co/archivos/estadistica_agropecuarias_9_junio_2008.pdf.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE-, Federación Nacional de Avicultores –FENAVI- y Fondo Nacional Avícola –FONAV- (2002) Primer Censo Nacional de Avicultura Industrial – Resultados. Colombia. [Versión electrónica].

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y Observatorio Agrocadenas Colombia (2005). La cadena de cereales, alimentos balanceados para animales, avicultura y Porcicultura en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Documento de trabajo No. 87. Colombia. Recuperado el 26 de mayo de 2008, de: http://www.agrocadenas.gov.co/balanceados/documentos/caracterizacion_cereales.pdf.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2004) Estructura productiva y comercio exterior del departamento de Santander. Recuperado el 24 de mayo de 2008, de: http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/negociaciones/TLC/11_difusion/Santander/Estructuraproductiva.pdf.

Mojica, A., y Paredes, J., (2005) Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. Banco de la República seccional Centro regional de estudios económicos. Colombia. Recuperado el 25 de enero de 2008, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/11-Industria-Avicola-Santander.pdf>.

Monitor company (1994) Estudio Regional de Competitividad. Bucaramanga-1994. Colombia.

Navarro, A., (s.f.) El análisis y la política de clusters. Universidad de Deusto. España. Recuperado el 30 de mayo de 2008, de: <http://www.ucm.es/BUCM/cee/iaif/27/27.pdf>.

Noguera, J., (2002). Racionalidad y Normas sociales en la teoría Post-analítica de la acción. Recuperado el 12 de diciembre de 2007, de: http://www.selene.uab.es/_cs_gr_saps/publicacions/noguera/racionalidadynormas_sociales.pdf].

North, D., (1993). Desempeño económico en el transcurso de los años Conferencia del autor al recibir el Premio Nobel de Ciencias Económicas. Estocolmo, Suecia. Recuperado el 13 de diciembre de 2007, de: <http://www.eumed.net/cursecon/textos/north-nobel.htm> - 68k -

_____, (1995). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.

Olson, M., (1998) La lógica de la Acción Colectiva. En: Saiegh, S., y Tommasi, M. La nueva economía política. Racionalidad e Instituciones. Ed. Universitaria de Buenos Aires. Argentina.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial –ONUDI- y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004). Manual de Mini-cadenas Productivas. Bogotá, Colombia.

Pacheco, R., (2007). Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados. Estudios sociológicos XXV: 75. Recuperado el 15 de junio de 2008, de: http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art_8_1159_8821.pdf.

Paramio, L., (2000) Decisión racional y acción colectiva. Unidad de Políticas Comparadas (CSIC, Madrid) Recuperado el 23 de marzo de 2007, de: <http://www.iesam.csic.es/doctrab1/decision.pdf> -.

“Parte 3: Organización de tareas y formación de la cultura de la organización. Capítulo 7. Diseño de la organización: el dilema de eficiencia o flexibilidad”. (s.f.). pp. 191 -220.

Prado, G., (1997) El Pensamiento Económico de Douglass C. North. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 3. Laissez-Faire, No. 9 Septiembre de 1998. Recuperado el 13 de diciembre de 2007, de: http://www.eumed.net/cursecon/textos/Prado_North.pdf.

Porter, M., (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones Ed. Vergara. Buenos Aires, Argentina.

“Red Colombiana de Centros de Productividad RCCP”. (s.f.) Recuperado el 12 de febrero de 2008, de: <http://www.rccp.org.co/home/index.php>.

Ramos, J., (1999). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales ¿una estrategia prometedora? Publicaciones CEPAL 2. Agosto de 1999. Recuperado el 15 de febrero de 2008, de: [http:// www.rimisp.org/boletines/bol4/jramos.doc](http://www.rimisp.org/boletines/bol4/jramos.doc) -.

Roberts, (2006) Estrategia y Organización. Recuperado el 28 de julio de 2007 de: [http:// www.antonibosch.com/pdf/c98.pdf](http://www.antonibosch.com/pdf/c98.pdf) -.

Silicon Valley (s.f.) Recuperado el 01 de mayo de 2008, de: <http://perso.wanadoo.es/arthevi/siliconvalley.pdf>.

Simon, H., (1989) Los procesos racionales en las cuestiones sociales. Naturaleza y Límites de la Razón Humana. Ed. Fondo de Cultura Económica, México. [Versión electrónica].

_____, (1991) Organizaciones y mercados. Recuperado el 7 de agosto de 2007, de: http://www.eumed.net/cursecon/textos/simon-organizaciones_y_mercados.htm.

_____, (s.f.) El proceso de la toma racional de decisiones.

Valdivieso, S., (2001). North y el Cambio Histórico: Luces y sombras de la nueva historia institucional. Revista de Economía Institucional. No. 4. Recuperado el 27 de febrero de 2007, de: <http://www.economiainstitutional.com/pdf/No4/svaldivieso4.pdf> -.

_____, (2006) Industrialización y marco institucional: un estudio de caso en Colombia. IEHC Helsinki Sesión 65. Recuperado el 26 de mayo de 2008, de: <http://www.helsinki.fi/iehc2006/papers2/Valdivieso.pdf>.

Williamson, y Winter. (1996). La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.

ENTREVISTAS

ENTREVISTA a la doctora Silvia Margarita Ayala, asistente de dirección de la Comisión Regional de Competitividad en Santander, Noviembre de 2007.

ENTREVISTA a la doctora Martha Ruth Velásquez directora ejecutiva FENAVI-Santander, directora de la Mesa Sectorial Nacional. Enero de 2008.

ENTREVISTA al doctor Humberto Jaimes. Representante del SENA en la realización de la Caracterización ocupacional de la Cadena Productiva del sector Avícola. Febrero de 2008.

MARCO LEGAL DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

Ley 9 de 1979
Ley 101 de 1993
Ley 117 de 1994
Ley 550 de 1999
Ley 590 de 2000
Ley 905 de 2004
Ley 1111 de 2006

Proyecto de ley 177 de 2006

Resolución 1476 de 1976
Resolución 1840 de 1994
Resolución 1056 de 1996
Resolución 1023 de 1997
Resolución 1372 de 1999
Resolución 3019 de 1999
Resolución 1698 de 2000
Resolución 2820 de 2001
Resolución 811 de 2002
Resolución 1746 de 2002
Resolución 1987 de 2002
Resolución 738 de 2003
Resolución 1937 de 2003
Resolución 2651 de 2003
Resolución 00374 de 2004
Resolución 00375 de 2004
Resolución 1102 de 2004
Resolución 1371 de 2004
Resolución 002505 de 2004
Resolución 003 de 2005
Resolución 00189 de 2005
Resolución 1023 de 2005
Resolución 1423 de 2005
Resolución 2800 de 2005
Resolución 2896 de 2005
Resolución 000550 de 2005
Resolución 005109 de 2005
Resolución 22 de 2006
Resolución 820 de 2006
Resolución 003739 de 2006
Resolución 005000 de 2006
Resolución 4287 de 2007
Resolución 2008000714 de 2008

Decreto 2278 de 1982
Decreto 1594 de 1984
Decreto 823 de 1994
Decreto 1753 de 1994
Decreto 2025 de 1996
Decreto 901 de 1997
Decreto 3075 de 1997
Decreto 2685 de 1999
Decreto 90 de 2000
Decreto 2250 de 2000
Decreto 257 de 2001
Decreto 850 de 2002
Decreto 1713 de 2002
Decreto 1900 de 2006
Decreto 567 de 2007
Decreto 1500 de 2007
Decreto 1536 de 2007
Decreto 2557 de 2007
Decreto 4676 de 2007
Decreto 4818 de 2007

Circular 00043 de 2004
Circular 026 de 2006
Circular 0009 de 2007

Memorando 145 de 2005
Memorando 211 de 2007

ANEXOS

Anexo A.

Producción avícola en Colombia. 2002-2007

Productos	PRODUCCION					
	2002	2003	2004	2005	2006 preliminar	2007 preliminar
Avicultura	1,058,664	1,127,036	1,158,590	1,254,847	1,375,263	1,422,254
Pollo	649,037	678,069	709,182	762,870	849,830	924,622
Huevo	409,627	448,967	449,408	491,977	525,433	497,632

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dirección de Política Sectorial. En: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2008).

Anexo B. PIB Agropecuario Nacional Tasa De crecimiento anual 2002-2006

Producto	2002	2003	2004	2005	2006
Siembras de cafetos	61,76	-21,19	-16,22	-26,03	11,02
Café trillado	8,23	0,15	-0,81	2,66	4,48
Trilla de café	4,83	-3,02	-0,40	2,35	1,71
Trigo	28,29	14,17	31,43	-20,14	-6,11
Maíz	-6,66	25,25	5,16	-0,32	2,61
Arroz	-4,61	8,32	2,79	-11,85	-11,88
Cebada	26,85	-35,04	-5,62	8,33	-11,84
Sorgo	7,90	19,28	25,06	0,41	-25,26
Papa	0,44	1,68	-1,15	-2,02	9,89
Frijol	2,97	13,60	-9,70	-23,06	-0,94
Otras hortalizas	13,39	-3,53	-6,48	3,58	1,13
Yuca	-10,14	3,45	5,56	1,73	2,81
Ñame	-7,39	19,43	9,78	-8,53	0,69
Banano	0,96	0,36	2,39	7,64	-4,20
Plátano	2,25	-4,56	10,41	-1,05	5,63
Otras frutas	6,61	5,54	4,98	3,64	0,77
Soya	1,48	1,68	0,01	0,93	-23,12
Ajonjolí	-18,88	-12,12	16,07	-29,91	63,87
Palma africana	-3,62	-0,34	19,70	6,70	6,17
Flores	-1,33	7,66	-1,46	4,87	4,36
Cacao	12,68	5,91	-2,34	3,60	-17,22
Tabaco	13,77	22,99	-3,78	7,07	-28,15
Caña de azúcar	12,64	5,60	2,13	-1,85	1,23
Algodón desmotado	-12,80	17,99	10,28	2,03	-18,11
Cultivos ilícitos	-23,59	-11,62	-5,02	0,76	-9,30
Árboles y plantíos	1,56	2,11	1,94	2,96	5,58
Desmote de algodón	-17,18	10,47	57,93	-0,33	-19,11
Fumigación aérea	-3,69	6,08	6,64	-4,83	0,72
Otros servicios agrícolas	-1,54	4,20	3,52	0,01	0,75
Ganado bovino	-0,92	1,00	6,59	-0,25	3,80
Ganado porcino	9,18	11,08	-1,25	-4,58	14,58
Aves de corral	8,61	4,33	4,34	6,95	11,46
Leche sin elaborar	3,71	5,25	0,52	2,18	0,73
Huevos	-3,57	9,60	0,10	9,47	6,38
Otros productos	-1,06	-0,31	12,39	-0,84	5,94
Pesca	6,97	17,71	1,05	4,56	0,74

Fuente: DANE Cuentas Nacionales. En: Ministerio de agricultura y desarrollo rural (2008)

Anexo C. Localización empresarial avícola en el departamento de Santander por actividades. 2004

MUNICIPIO	Planta Beneficio	Participación Porcentual	Planta Incubación	Participación Porcentual	Pollo Engorde	Participación Porcentual	Ponedora	Participación Porcentual	Reproductoras	Participación Porcentual
ARATOCA		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	2	3,85%
BARBOSA	2	25,00%		0,00%	10	1,97%		0,00%		0,00%
BARICHARA		0,00%		0,00%	30	5,91%	1	0,68%	1	1,92%
BARRANCABERMEJA		0,00%		0,00%	1	0,20%		0,00%		0,00%
BUCARAMANGA		0,00%		0,00%	13	2,56%	2	1,37%	3	5,77%
CHARALA		0,00%		0,00%	12	2,36%		0,00%		0,00%
CURITI		0,00%		0,00%	4	0,79%	1	0,68%	1	1,92%
EL PLAYON		0,00%		0,00%	4	0,79%	2	1,37%		0,00%
FLORIDABLANCA	1	12,50%	1	14,29%	44	8,66%	15	10,27%		0,00%
GIRON	1	12,50%	6	85,71%	61	12,01%	30	20,55%	6	11,54%
GUAPOTA		0,00%		0,00%	1	0,20%		0,00%	1	1,92%
LEBRIJA		0,00%		0,00%	98	19,29%	48	32,88%	24	46,15%
LOS SANTOS		0,00%		0,00%	23	4,53%	6	4,11%	6	11,54%
OIBA		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	2	3,85%
PALMAS SOCORRO		0,00%		0,00%	2	0,39%		0,00%		0,00%
PIEDECUESTA	3	37,50%		0,00%	158	31,10%	34	23,29%	5	9,62%
PINCHOTE		0,00%		0,00%	1	0,20%		0,00%		0,00%
PUENTE NACIONAL		0,00%		0,00%	2	0,39%	2	1,37%		0,00%
RIONEGRO	1	12,50%		0,00%	28	5,51%	1	0,68%		0,00%
SAN GIL		0,00%		0,00%	6	1,18%		0,00%	1	1,92%
SIMACOTA		0,00%		0,00%	1	0,20%		0,00%		0,00%
SOCORRO		0,00%		0,00%	5	0,98%		0,00%		0,00%
SUAITA		0,00%		0,00%	2	0,39%	2	1,37%		0,00%
VALLE DE SAN JOSE		0,00%		0,00%		0,00%	2	1,37%		0,00%
VILLANUEVA		0,00%		0,00%	1	0,20%		0,00%		0,00%
ZAPATOCA		0,00%		0,00%	1	0,20%		0,00%		0,00%
Total Santander	8	100,00%	7	100,00%	508	100,00%	146	100,00%	52	100,00%

Fuente: FENAVI – FONAV (2006) Análisis de la actividad productiva del departamento de Santander – cuentas de producción avícola 2005, Colombia

Anexo D. Ficha Técnica de la Encuesta

- **Realizada por:** María Fernanda Carvajal Gáfaró y Laura Ximena Meneses Castellanos
- **Universo:** Empresas avícolas y de sectores conexos del Departamento de Santander. Nº: 131
- **Unidad de muestreo:** Directivos empresariales: Gerentes administrativos y gerentes de ventas
- **Fecha trabajo de campo:** Realizado durante los días 7 a 18 de abril de 2008
- **Nivel de confianza:** 90%
- **Área de cobertura:** Bucaramanga, Piedecuesta, Girón, Lebrija.
- **Tipo de muestreo:** Aleatorio
- **Técnica de recolección:** Entrevistas, encuestas personales y encuestas telefónicas
- **Tamaño de la muestra:** 40 empresas avícolas y de sectores conexos
- **Objetivo de la encuesta:** Identificar algunos aspectos relevantes del esquema mental de los empresarios santandereanos del sector avícola, haciendo énfasis ante su actitud ante la cooperación y las alianzas estratégicas empresariales.
- **Nº preguntas formuladas:** 20

Anexo E. Encuesta

A las siguientes preguntas, asigne valores de 1 a 5, donde 1 corresponde al menor puntaje y 5 al mayor.

No.	PRODUCTIVIDAD SECTORIAL Y RELACIONES COMERCIALES	1	2	3	4	5
1	El sector avícola en Santander es competitivo					
2	Las actividades avícolas en Santander presentan altos grados de especialización					
3	Existe desigualdad en las condiciones productivas de las empresas del sector					
4	El flujo de información de interés general (estudios de mercado, sistemas de precios y estadísticas sectoriales) al interior del sector es bueno					
5	La retroalimentación e intercambio de información entre las empresas, en lo relacionado a procesos productivos es óptima					
6	Las condiciones técnicas y productivas de su empresa mejoran cuando se establecen alianzas con empresas afines					
7	La empresa establece estrategias específicas para elevar su competitividad					
8	Las relaciones que se tienen con los proveedores de insumos y de servicios son estables					
9	Se realizan evaluaciones periódicas de la calidad de los insumos					

Maque con un X la opción que mejor se ajuste a cada una de las siguientes situaciones:

10. Las relaciones entre la empresa que usted representa y las demás empresas que desarrollan la misma actividad son:

- a. Muy buenas
- b. Buenas
- c. Regulares
- d. Malas
- e. Muy malas

11. Las relaciones que tiene su empresa con otras que prestan servicios conexos y de apoyo, se pueden clasificar como:

- a. Los proveedores de servicios se rotan con frecuencia y no se entablan relaciones perdurables
- b. Relaciones estrictamente comerciales y distantes
- c. Relaciones comerciales con buen flujo recíproco de información
- d. Relaciones comerciales, reforzadas con encuentros ocasionales laborales y/o sociales
- e. Relaciones comerciales, reforzadas con lazos de identidad y lealtad

12. La competencia entre las empresas del sector en la región, es:

- a. Sana, genera dinámicas que benefician a la competitividad sectorial
- b. Neutral, las empresas están atentas a los cambios del mercado y a las estrategias de otras empresas, sin perjudicarse ni beneficiarse
- c. Agresiva, la competencia entre las empresas afecta negativamente el desarrollo del gremio
- d. No hay competencia entre las empresas

13. Reconoce a la organización gremial o sectorial como un medio para el mejoramiento de la competitividad de su empresa:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Ocasionalmente
- d. Casi nunca
- e. Nunca

14. Conoce alguna experiencia de organización en el sector:

- a. Si cuál(es)_____
- b. No
- c. No está seguro

15. Ha escuchado hablar del cluster sectorial:

- a. Si
- b. No
- c. No está seguro

16. Ha participado en alguna actividad del cluster avícola del departamento de Santander:

- a. Si, siempre participo
- b. Si, pocas veces
- c. Si, una vez
- d. No, nunca

17. Estaría dispuesto a trabajar conjuntamente con otras empresas para la consecución de beneficios para el sector

- a. Si
- b. No
- c. No está seguro

18. Cuáles factores dificultan su participación en un trabajo conjunto del sector, que busque elevar los niveles de eficiencia colectiva (puede elegir más de una respuesta)

- a. Aportar recursos financieros
- b. Aportar recursos de capital y tecnología
- c. Aportar recursos humanos y conocimiento
- d. Aportar información privada de la empresa
- e. Aportar tiempo
- f. Otros Cuáles: _____
- g. Ninguna de las anteriores

19. Cuánto estaría dispuesto a pagar por pertenecer a una organización sectorial que trabaja por elevar la competitividad de sus miembros

- a. Entre el 0.5 y el 1.5% de las utilidades de la empresa
- b. Entre el 1.5 y el 2.5% de las utilidades de la empresa
- c. Entre el 2.5 y el 3.5% de las utilidades de la empresa
- d. Más del 3.5% de las utilidades de la empresa
- e. Ninguna de las anteriores

20. Ante la asociatividad sectorial, los empresarios en la región muestran una conducta:

- a. Cooperativa, muestran interés y colaboran
- b. Receptiva, muestran interés, pero no colaboran
- c. Apática, no muestran interés
- d. Individualista, no confían en la organización del sector
- e. En el sector no hay iniciativas de asociatividad empresarial

Anexo F. Resultados de la encuesta en niveles

Parte 1

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	25	10	8	11	5	8	16	15	13
4	5	17	14	7	3	11	10	9	9
3	3	6	8	9	17	9	7	6	9
2			3	6	6	3		3	2
1					2	2			
TOT	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Parte 2

Pregunta	10	11	12	13	14	15	16	17	18*	19	20
A	7	1	3	8	21	12	1	29	11	15	8
B	20	14	15	12	6	17	3		9	5	15
C	6	11	15	9	6	4	1	4	9		2
D		4		4			28		14		4
E		3							4	13	4
F									3		
TOT	33	33	33	33	33	33	33	33	50	33	33

* En esta pregunta era posible marcar varias opciones, por tanto no se obtuvo 33 respuestas como en las demás preguntas, si no 50, cantidad correspondiente al total de opciones marcadas por los encuestados.

Anexo G. Resultados porcentuales de la encuesta

Parte 1

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Respuesta									
5	75,8	30,3	24,2	33,3	15,2	24,2	48,5	45,5	39,4
4	15,2	51,5	42,4	21,2	9,09	33,3	30,3	27,3	27,3
3	9,09	18,2	24,2	27,2	51,5	27,3	21,2	18,2	27,3
2	0	0	9,09	18,1	18,2	9,09	0	9,09	6,06
1	0	0	0	0	6,06	6,06	0	0	0
TOT									
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Parte 2

Pregunta	10	11	12	13	14	15	16	17	18*	19	20
Respuesta											
A	21,2	3,03	9,09	24,2	63,6	36,4	3,03	87,9	22	45,5	24,2
B	60,6	42,4	45,5	36,4	18,2	51,5	9,09	0	18	15,2	45,5
C	18,2	33,3	45,5	27,3	18,2	12,1	3,03	12,1	18	0	6,06
D	0	12,1	0	12,1	0	0	84,8	0	28	0	12,1
E	0	9,09	0	0	0	0	0	0	8	39,4	12,1
F	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0
TOT	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

* En esta pregunta era posible marcar varias opciones, por tanto los resultados no se ponderaron sobre 33 respuestas como en las demás preguntas, si no sobre 50, cantidad correspondiente al total de opciones marcadas por los encuestados.