

# Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca (Colombia)

Rubén Darío Echeverry Romero

*rudaer@univalle.edu.co*

Master en Ciencias Económicas, Universidad del Valle. Profesor distinguido, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Tulio Ferney Silva Castellanos

*tuliosil@univalle.edu.co*

Maestría en Ciencias de la Organización (MSc), Universidad del Valle.

## Resumen

En este trabajo se realiza una contribución a la perspectiva sociocultural de la competitividad a través de un esquema analítico que permite identificar factores limitantes a la competitividad de sectores económicos vulnerables en las regiones. Este esquema se basa en la propuesta analítica de la antropología cultural que considera que la ecología, la estructura social y la ideología son los factores determinantes de la evolución de los sistemas socioculturales, por lo que el análisis de estos permite describir, explicar y clasificar las comunidades y su dinámica. A partir de la identificación del sector avícola en la región del Valle del Cauca (Colombia), de su vulnerabilidad, pero también de su importancia como alternativa para la diversificación de la plataforma productiva de la región, se aplicó el esquema de análisis de los factores geoeconómicos y sociopolíticos. Este ejercicio se complementó con las consultas a los empresarios del sector, que no solamente validaron con sus opiniones los factores encontrados, sino que también intervinieron en el establecimiento de los puntos neurálgicos de acción estratégica.

**Palabras clave:** *Estrategia competitiva, competitividad, sinergia cognitiva, desarrollo sectorial, globalización, desarrollo regional, integración regional.*



## Abstract

In this paper a contribution to the competitive socio-cultural perspective is developed through an analytical scheme that allows to identify limiting factors to the competitive capacity of region vulnerable economical sectors. It is based on the cultural anthropology analytical proposal that considers the ecology, the social structure, and the ideology as determinant factors of socio-cultural systems that let describe, explain, and classify communities and their dynamics. Based upon identification of poultry sector in the Valle del Cauca Region (Colombia), on its vulnerability, and on its importance as an alternative to the region productive platform diversification, geo-economical and sociopolitical factors schemes were applied. This exercise was complemented with consultancies to the sector's entrepreneurs who not only validated the factors found with their opinion but they also intervened on neuralgic points of strategic action definition.

**Keywords:** *Competitive strategy, competitiveness, cognition synergy, sector development, globalization, regional development, regional integration.*

---

Fecha de recepción: Junio de 2009

Fecha de aceptación: Septiembre de 2009

## 1. INTRODUCCIÓN

En el año 2004, el Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle (Colombia), presentó ante la XXXIX Asamblea Anual del CLADEA en República Dominicana, una ponencia titulada “Identificación de estrategias para el mejoramiento de la competitividad regional a partir de los sectores productivos no tradicionales” (Echeverry & Silva, 2004). En ella se proponía que en un contexto con mayor integración económica existían sectores sensibles en la economía colombiana que merecían atención para la caracterización de su problemática competitiva y el posterior desarrollo de estrategias de mejoramiento de la misma. El principal aporte de este primer trabajo fue la definición de los criterios que permitían establecer el potencial de estos sectores no tradicionales de la economía de una región del suroccidente colombiano: Valle del Cauca. Esos criterios permitieron establecer al sector avícola como objetivo para realizar esta experiencia.

Este trabajo presenta el avance que se ha alcanzado en esta experiencia, que ha tenido como un logro importante la celebración de un Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Federación Nacional de Avicultores (en adelante FENAVI), órgano representativo del gremio a nivel nacional, y la Universidad del Valle. Los resultados detallados de esta nueva etapa de la investigación se encuentran expuestos en el trabajo titulado “Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca” (Silva, 2006), tesis de grado de la Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle presentada en diciembre de 2006 por el profesor Tulio Ferney Silva Castellanos y dirigida por el profesor Rubén Darío Echeverry Romero.

En esta oportunidad, los autores resumen la experiencia y presentan, en una primera parte, los aspectos generales de la apropiación conceptual, cuyo principal aporte ha sido el establecimiento de un esquema analítico de la percepción de la competitividad desde un punto de vista socio-cultural. En él se toman los lineamientos metodológicos generales que

los antropólogos culturales utilizan para comprender, explicar y clasificar los sistemas socioculturales, con el fin de identificar a la competitividad como una característica intrínseca de los mismos, de manera que no constituye una realidad exclusivamente económica.

Posteriormente, se desarrolla la experiencia de la aplicación de este esquema en la identificación y categorización de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del sector avícola del Valle del Cauca, de manera que sea posible el establecimiento de unos lineamientos generales para el mejoramiento de las condiciones encontradas. Finalmente, se establecen unas conclusiones muy generales de esta etapa del trabajo. Actualmente, el Grupo de Investigación se encuentra trabajando en la tercera etapa, la más difícil del proceso, pues en ella se caracteriza en detalle cada factor y se proponen políticas gremiales para el desarrollo del sector, lo que convocará a la discusión calificada a empresarios, especialistas y gobernantes, de manera que estas iniciativas se concreten y constituyan un antecedente importante para que otros sectores en condiciones similares se vinculen al proceso estructural de inserción en la dinámica comercial internacional.

## 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Universidad del Valle, liderado por el profesor Rubén Darío Echeverry, ha formulado como proyecto de investigación un estudio denominado “Dinámica del desarrollo exportador del Valle del Cauca: identificación de casos empresariales exitosos, de factores de competitividad y de sectores promisorios”, con el que pretende estudiar y conocer el desarrollo exportador del departamento, identificar los sectores más dinámicos, analizar las características competitivas de la región y de dichos sectores, identificar los factores de éxito exportador y con base en ello formular recomendaciones de política empresarial para el desarrollo y consolidación de los sectores promisorios de exportación.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, el grupo de trabajo adelanta una serie de tareas que se enmarcan en las siguientes líneas de investigación:

- Dinámica del desarrollo exportador del Valle del Cauca; antecedentes y perspectivas.
- Estrategias de internacionalización de las empresas del suroccidente colombiano.
- Identificación de factores de éxito exportador y elaboración de casos sobre empresas exportadoras exitosas en el suroccidente colombiano.
- Análisis de las características competitivas de la región e identificación de *clusters* y sectores con ventajas competitivas para su inserción internacional.

El presente artículo hace parte del proyecto “Diseño de estrategias para el mejoramiento competitivo para sectores económicos no tradicionales en el Valle del Cauca”, inscrito en la cuarta línea de investigación del grupo, ya que trata de la propuesta integradora para la aprehensión de la competitividad como factor evolutivo de la región y se aplica en la descripción del papel de un sector no tradicional en la economía regional, pero con potencial competitivo.

En la primera parte se expone la idea central del marco teórico del proyecto, que supone uno de los principales aportes en la medida en que, a partir de la revisión teórica de las postulaciones clásicas sobre el tema de la competitividad, propone un esquema analítico basado en la propuesta antropológica que pretende comprender, describir y clasificar los sistemas socioculturales, a partir del análisis de la ecología, la estructura social y la ideología, los tres factores evolutivos de los sistemas socioculturales (Guispert, 1991).

Con esto se realiza una contribución a la perspectiva sociocultural de la competitividad, que da inicio en la CEPAL en la última década del siglo XX, y en la que se pretende apreciar la competitividad como una propiedad que trasciende la esfera de lo económico y se construye a través de la cooperación de los agentes sociales (empresarios, academia, gobierno, etc.).

Para la segunda parte, se elaboró una descripción general de la actividad avícola en Colombia y, específicamente en el Valle del Cauca y, a partir de ella, se empleó el esquema analítico aquí propuesto para identificar

y categorizar los factores que afectan el desempeño competitivo del sector. Hay que anotar aquí que uno de los principales factores encontrados constituye a la vez una limitante para el desarrollo de este proyecto: la falta de información sectorial en detalle.

La falta de disponibilidad de información detallada y actualizada de los sectores permitió contar con información objetiva sobre variables como producción, precios, consumo y, especialmente, comercio exterior, con una actualización a 2003 en el momento de presentación de los resultados de esta investigación a finales de 2006. Hasta hoy, los informes que tradicionalmente contenían estos datos han cambiado su formato y dejaron de incluir de manera desagregada estas variables, por lo que la actualización de la información contenida en esta parte ha tenido que hacerse, en algunos casos, con base en extrapolaciones a partir de los informes generales que tienen disponibilidad sólo hasta 2006 y son de carácter provisional, y en otros, a partir de datos suministrados directamente por FENAVI.

Los resultados de la identificación y caracterización de los factores determinantes del desempeño competitivo del sector fueron expuestos a los empresarios avícolas a mediados de 2007, y a través de una encuesta de opinión se confirmaron y validaron, lo cual permitió recolectar información que ha servido como base para determinar los lineamientos estratégicos de mejoramiento competitivo y el grado de compromiso de dichos empresarios, de manera que el esfuerzo sea articulado al interior del sector, y esto se refleje en las sinergias que se constituyan con los demás actores involucrados.

En la actualidad el proyecto sigue vigente, y en esta fase ha ampliado la convocatoria para que investigadores y estudiantes de posgrado y pregrado se vinculen en la descripción detallada de cada factor encontrado, con el fin de elaborar propuestas de política sectorial y empresarial para las actividades del sector. Dos tareas importantes se hacen en la actualidad: de un lado, se define la metodología del trabajo interdisciplinario que se requiere para abordar problemáticas complejas del sector, y de otro, la metodología para la discusión y formulación de los acuerdos finales. La complejidad de esta última etapa hace que esta investigación sea de largo aliento y sus resultados finales se apreciarán en el largo plazo.

### 3. EL RETO DE LOS SISTEMAS SOCIOCULTURALES: LA COMPETITIVIDAD

El proceso de inserción de las naciones en el concierto comercial internacional plantea oportunidades y amenazas para las sociedades, al tiempo que las obliga a mantener un inventario actualizado de sus fortalezas y debilidades.

El intercambio comercial trae beneficios para los consumidores, que encuentran mayor variedad en las opciones para la satisfacción de sus necesidades; a los oferentes les garantiza más oportunidades de mercados para sus productos, y ambos se benefician de estructuras de mercado que se aproximan más a la competencia perfecta. Sin embargo, estos beneficios no han sido equitativos. En la dinámica comercial mundial siempre se han distinguido países que obtienen más beneficios que otros. En el 2006, por ejemplo, de acuerdo con las cifras aportadas por la Organización Mundial del Comercio, el 86% de las exportaciones totales eran aportadas por 30 países, es decir, por poco más del 14% del total de las naciones (OMC, 2007).

Esto se debe, en parte, a la heterogeneidad entre los sistemas productivos. Mientras unos países se encargan de producir bienes manufacturados con alto valor agregado, otros se especializan en la producción de materias primas, usualmente con escaso proceso de transformación. El precio de los productos manufacturados supone remuneración de un largo proceso de transformación y de quienes intervienen en él, lo que implica que sus precios sean más altos que los de los productos primarios, que requieren menor intervención en su elaboración, y que dado el bajo nivel de diferenciación presentan una demanda muy elástica con respecto al precio.

Por otra parte, los elementos que han dado lugar a la dinamización del comercio internacional en los últimos años, y que están relacionados con los avances tecnológicos y medios de comunicación y transporte, hacen parte del primer grupo de productos mencionados en el párrafo anterior, y representan bienes de difícil acceso para los países más pobres.

La actividad de las empresas multinacionales, tanto en la oferta de sus productos y servicios como en la demanda por recursos y la corriente de flujos financieros que están en capacidad de manejar, ha constituido otro factor importante en la dinamización de las actividades comerciales, pero en la medida en que sus decisiones atañen a variables estrictamente de mercado, tampoco han tenido un impacto equitativo. Actualmente, cerca del 70% de la inversión extranjera es realizada por las multinacionales de los países más desarrollados, en busca de países en desarrollo con altas tasas de crecimiento y escasas barreras para esta inversión.

Para terminar la lista de los factores que han permitido la mayor dinámica comercial internacional en los últimos años, las intenciones manifiestas de los gobiernos de los países por liberalizar sus economías e ingresar en procesos de integración que eliminen gradualmente las barreras comerciales, ha resultado un asunto polémico por las diferencias de opinión que hay tanto a nivel de los países, como al interior de los mismos. Lo que ha hecho del proceso demasiado lento para las necesidades de unos y muy repentino para las de otros.

Si se quiere profundizar este tema, dentro de las naciones, la heterogeneidad entre las regiones, e incluso entre sectores productivos, y aún al interior de los mismos, estas diferencias se hacen evidentes. El dualismo productivo y tecnológico se hace evidente no solamente entre regiones, conviviendo en un mismo país, unas regiones que aportan más a la producción y a la riqueza que otras, y dentro de ellas, sectores que contemplan en su interior actividades económicas que se realizan simultáneamente en unas partes con medios de producción altamente tecnificados, pero en otras, con formas de producción bastante artesanales.

Así, la creciente interdependencia de los mercados surge como un proceso contradictorio y ambiguo, pues en la búsqueda de la unidad se generan divisiones y en el propósito integrador, se generan exclusiones (Grupo de Lisboa, 1996).



### 3.1. Integración económica y estrategia competitiva

En este contexto, las naciones han pretendido encontrar razones y mecanismos para integrarse racionalmente, en búsqueda de la complementariedad de sus sistemas económicos. Las Uniones Monetarias del siglo XIX (Latina y Escandinava) constituyen los primeros antecedentes de integración, aunque su propósito era distinto de las razones de complementariedad actuales, pues se basaban en la uniformidad de los patrones de cambio y se dieron en un contexto de intervención gubernamental para la protección de la economía nacional (Foreman-Peck, 1995).

Más adelante, el período comprendido entre las dos grandes conflagraciones internacionales del siglo XX, fue la evidencia de que la falta de liderazgo internacional en materia de convergencia de intereses fue la crisis mundial de sobre oferta de productos y desequilibrios en los pagos. Las naciones se concentraron en sus economías internas y parecían haber olvidado que no eran autónomas. El contraste de abundancia de materias primas con precios bajos y de países empobrecidos por el conflicto y con dificultades para pagar las importaciones, hizo posible que la llama del conflicto se reavivara.

Solo después de la Segunda Guerra Mundial, las intenciones de los países comenzaron a aunarse en el propósito de eliminar paulatinamente los aranceles y las barreras al comercio, al tiempo que se crearon, con el mismo espíritu de alianza y cooperación, instituciones supranacionales garantes de la estabilidad del sistema de pagos a nivel mundial.

Como sucediera alguna vez en la historia, lo que en Europa comenzara como una alianza para vigilar la industria pesada alemana y evitar un nuevo levantamiento bélico, terminó siendo el primer antecedente del bloque económico y político más importante del mundo actual: la Unión Europea, que además es el referente más relevante de la integración económica a nivel mundial.

A finales de la década de los 50 en el siglo XX, América Latina comenzó tímidamente con un propósito demasiado alto: la constitución de una

Zona de Libre Comercio para todos los países de esa región. Objetivo que no se logró en ese momento, pero que ha promovido el proceso de integración de los países latinoamericanos, reconociendo sus diferencias y facilitando la resolución de las mismas a favor de acuerdos que buscan la integración comercial en el largo plazo.

La integración comercial, más allá de constituir una herramienta política, es un proceso cultural que presenta complejidad y las mismas contradicciones y ambigüedades de la globalización. Sin embargo, a pesar de la controversia vigente, no se niegan los beneficios que ha traído para los países de Europa la configuración de la Unión Europea, para América los del Mercosur, la Comunidad Andina, Caricom, MCCA, y NAFTA, para mencionar algunos. En la actualidad hay cerca de 480 acuerdos regionales de comercio vigentes y en proceso en el mundo (OMC, 2007), lo que evidencia la tendencia al uso de esta herramienta para acercar a los mercados de los países.

Las oportunidades y las amenazas que plantean estos tratados han obligado a las naciones a agudizar la reflexión sobre sus debilidades y fortalezas. Ya se ha señalado cómo en el pasado esta misma preocupación permitió a las sociedades, en una primera instancia, su supervivencia y, posteriormente, su trascendencia. Es la misma dinámica en la actualidad, y aunque la escala de necesidades se supone que ha evolucionado, es muy común dentro de una misma sociedad encontrar grupos que tienen intereses encontrados entre estos dos objetivos.

Al tratar de resolver el dilema de cómo se pueda sacar mejor provecho de los mercados internacionales integrados, la respuesta en la actualidad es: haciéndose competitivo.

La competitividad ha sido percibida como la propiedad que tienen las organizaciones, sectores, regiones y naciones para generar riqueza con una mejor utilización de sus recursos, de manera que no solamente se satisfagan necesidades de los consumidores, sino que la riqueza generada redunde en el bienestar de la comunidad. Se trata de un concepto en construcción que es más específico en la medida en que el actor que adquiere esta propiedad es más concreto. Esto quiere decir que hacerse competi-

vo es un asunto de las organizaciones, y que sectores, regiones y naciones garantizan las condiciones para que la empresa desarrolle fortalezas que le permitan alcanzar competitividad (Porter, 1991).

De aquí que la competitividad se considere sistémica (Esser, 1999), en la medida en que es la fuerza resultante de la interacción de diferentes actores en diferentes esferas de acción (Rojas, 2002). WalMart es muy competitivo en lo que hace, pero al instalarse en una región con bajo nivel de ingreso, infraestructura productiva débil, un sistema gubernamental ineficiente, recursos humanos sin calificación y escasos proveedores, de nada le servirá el increíble capital que representa solo su nombre y de seguro fracasará. No obstante, en un contexto con mejores condiciones que este, bastaría con construir una gigantesca bodega con este nombre para que se genere una excelente dinámica comercial.

Esto es porque se requiere de la voluntad de cooperación de los actores gubernamentales, gremiales, académicos, etc., para crear las condiciones propicias para la posterior articulación de una estrategia competitiva. Hacerse competitivo no es solamente la respuesta a la pregunta en la actualidad; ha sido la respuesta de todos los tiempos a las necesidades de las comunidades de supervivencia y trascendencia. Actualmente, se ha privilegiado el factor económico de esta propiedad, y los esfuerzos políticos se orientan de acuerdo con estas valoraciones.

De esta manera, en los países en desarrollo y los menos desarrollados son los sectores con mayor tradición los que han logrado convocar la cooperación para el fortalecimiento de sus ventajas competitivas. De allí que sea muy común en estas regiones la dependencia de unas pocas actividades productivas y las necesidades de protección gubernamental. Los estudios y los esfuerzos se concentran allí donde la rentabilidad puede garantizarse en el corto plazo y pareciera no haber interés por los potenciales a largo plazo. Las alternativas comienzan a mirarse cuando una verdadera amenaza se cierne contra estos sectores tradicionales.

En Colombia, como en el resto de Latinoamérica, el proceso de industrialización dio inicio por el desabastecimiento que se presentara a principios del siglo XX a raíz de la Primera Guerra Mundial. Luego, cuando regresa-

ron los proveedores a los mercados, hubo que desarrollar un modelo proteccionista de la industria naciente que se prolongó por medio siglo más.

Finalmente, la llegada de la última década del siglo pasado planteó la necesidad de un esquema de economía abierta que afectó la dinámica de la economía nacional, especialmente en lo que a la industria se refiere. Hoy, los proyectos de integración que se tienen, unos vigentes y otros en proyecto, generan polémica en los diferentes estamentos.

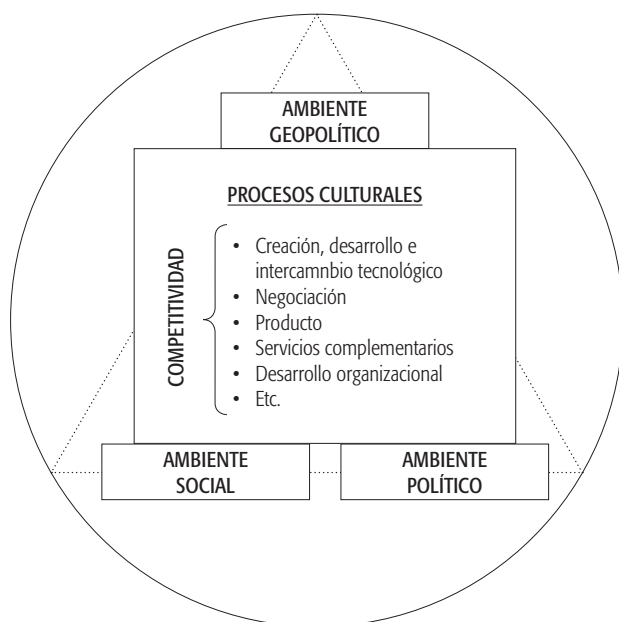
En los sectores económicos del país, las actividades productivas tradicionales y más rentables han convocado estudios y esfuerzos en el diseño de estrategias para el desarrollo de ventajas competitivas. Son sectores con representación gremial fuerte e influyente en las esferas gubernamentales, de manera que tienen poder de negociación política para favorecer estas actividades. Sin embargo, aquellos sectores más débiles son los menos atendidos.

El esquema analítico que se presenta a continuación constituye una alternativa que intenta darle una respuesta a estos sectores, al tiempo que permite establecer bases metodológicas de un trabajo interdisciplinario que redunde en la creación de hábitos y valores que constituyan una cultura de la competitividad en el sistema sociocultural regional.

### **3.2. El sistema sociocultural y la cultura de la competitividad (Silva, 2006)**

Los procesos culturales, determinantes claves de la evolución social (Guispert, 1991), son la resultante de la confluencia de factores políticos, sociales, económicos y geográficos, sin preeminencia exclusiva.

La continuidad de la organización está en función del desarrollo de la comunidad a la que pertenece y sobre la cual se desempeña, por lo que la comprensión de su papel debe contemplar el análisis de los procesos culturales en los que ésta se involucra. Este análisis puede realizarse desde una perspectiva sociocultural que, como ya se ha dicho, revise dichos procesos desde sus factores determinantes: la ecología, la estructura social y la ideología.



Fuente: Esquema de los autores con base en la apropiación conceptual.

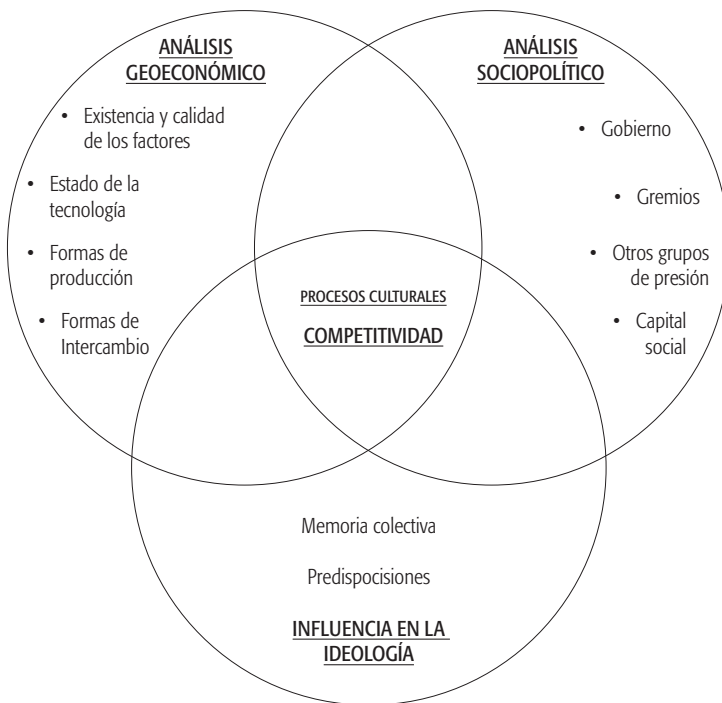
**Figura 1.** La competitividad como conjunto de procesos culturales

El análisis del factor ecológico permite identificar el acervo de recursos disponibles y las formas en que estos se combinan para modificar la realidad. Con esto la organización identifica de qué dispone para llevar a cabo su actividad productiva, de distribución y consumo, lo que incluye también los procesos de generación de tecnología y cambio tecnológico. El análisis de la estructura social permite identificar las relaciones entre los agentes y el potencial de construcción de capital social. Aquí la organización comprende en qué engranajes participa y puede planificar su influencia en los mismos.

Las posturas ideológicas son vistas en este esquema analítico como la variable que se debe influenciar, pues a partir del inventario analítico de los dos primeros factores se busca construir una cultura orientada hacia la competitividad, es decir, una reconfiguración de la memoria colectiva de la sociedad que redefina constantemente sus procesos productivos y su

tejido social e institucional a favor de la trascendencia de la comunidad y no simplemente de la supervivencia de la misma.

La competitividad entendida de esta manera se convierte en una característica esencial de los sistemas socioculturales que va adquiriendo complejidad en la medida en que las sociedades y las formas de intercambio entre las mismas se multiplican ganando alcance e intensidad. Cuando se entiende esta característica como una necesidad imperativa para garantizar la continuidad del sistema, se trata de convertirla en un hábito. Al tratar de convertirla en un hábito se la está incluyendo en los procesos culturales, esos que, como se dijo al principio, condicionan la evolución de los seres humanos.



**Fuente:** Esquema de los autores con base en la apropiación conceptual.

**Figura 2.** La creación de cultura de la competitividad

La competitividad está presente tanto en la forma como el ser humano interactúa con su medio ambiente, como en la manera en que las sociedades estructuran sus instituciones y desde hace mucho hace parte implícita o explícita de la ideología de los pueblos.

Que un sistema sociocultural oriente sus valores, formas de pensamiento, actitudes, y todos aquellos factores que determinan su comportamiento hacia la competitividad, implica adquirir conciencia de su propia condición de sistema abierto y dinámico, en un proceso en el que la propia identidad también es una cualidad cambiante. Implica tener conciencia de la existencia de otros sistemas socioculturales a los que no debe pretender cambiar sino comprender y permitir que el intercambio sea un determinante de la evolución de cada uno de los sistemas.

Un sistema sociocultural adquiere valores a favor de la competitividad cuando de manera deliberada reacomoda todas sus estructuras en todos sus niveles y hace permanente innovación, una innovación que depende del cambio tecnológico que se gestiona desde su interior. Estas acciones deliberadas obedecen a las sinergias cognitivas generadas a partir de la articulación de los actores que entienden que su comportamiento es afectado por otros actores sociales y afecta, a su vez, el desarrollo de los demás. Cuando estas acciones se interiorizan hacen parte de la memoria colectiva de la sociedad, ésta adquiere la capacidad de desarrollar características competitivas en cada contexto. Por esta razón, en el ámbito competitivo, la nación es un criterio de orden importante en la medida en que constituye el primer límite superior de las políticas que promueven el desarrollo, pero son las regiones las que se constituyen como los sistemas socioculturales relativamente más básicos y las que incluyen el reparto de actores con características más o menos homogéneas y se disponen a garantizar la continuidad del sistema.

Así, la intervención del Estado bajo los esquemas de este paradigma competitivo debe orientarse a la generación de competitividad no confrontacional, de manera que promueva la cooperación entre los actores. El gobierno contribuye con la generación de las condiciones políticas y económicas necesarias para que los actores individuales, liderados por las

empresas, generen en un esquema de cooperación el cambio tecnológico requerido. Los sistemas educativos y las instituciones a los que ellos pertenecen se encargan de asistir las necesidades empresariales en materia del cambio tecnológico y tienen su parte en la estimulación para la innovación imponiendo retos a los interesados en la labor multiplicadora de los centros educativos. Es, en resumen, lo que en palabras del profesor Boisier se entendería así: “Ha surgido un nuevo vocablo en el léxico de la competitividad: *coopetencia*, es decir, la cooperación para competir eficazmente, un concepto inscrito en otro de amplia difusión: *glocal*, la simbiosis entre la dimensión global y local y un neologismo que debe ser leído en dos sentidos. Hay que pensar globalmente para actuar localmente (para las firmas) y hay que pensar localmente para actuar globalmente (para las personas)” (Boisier, 2001).

Lo que se entiende como un nuevo paradigma competitivo basado en la cooperación constituye la creación de una cultura abiertamente competitiva, no desde el punto de vista de la mera competencia, sino dándole la acepción de conciencia de sistema abierto y dinámico y considerando la colaboración como sinergia cognitiva (Boisier, 2001).

No hay competitividad en un ambiente que favorece condiciones no competitivas. El país no será competitivo si antes sus empresas y sectores han logrado serlo y le han demostrado a los gobiernos cuáles son las condiciones requeridas para alcanzar dicha senda. Así, la cultura competitiva puede favorecerse desde las esferas de un poder estatal legítimo, manifestándose en planes de gobierno de largo aliento, con objetivos estratégicos flexibles y con plena conciencia de la necesidad de los intercambios con otros sistemas socioculturales en todos los niveles. Pero, sin duda, la generación de la cultura competitiva encuentra un componente importante de creación a partir de los demás actores, vistos desde el punto de vista institucional en la formación de sus propias culturas organizacionales.

La administración de las organizaciones debe entonces evitar la simple adopción de estrategias exitosas en otros contextos, como quien sigue la cartilla, y reconocer en la diversidad contextual la oportunidad de generar nuevas estrategias en las que no solamente se tengan en cuenta las variables empresariales económicas sino también en el contexto de la cultura



organizacional y de la cultura de la sociedad en general (Muñoz & Zapata, 1995).

Se trata de una tarea imposible para el administrador si se le delega toda la responsabilidad a su figura. Sin embargo, los nuevos trabajos interdisciplinarios y el enfoque humanista en la formación de los administradores y estudiosos de las organizaciones de la Universidad del Valle promueven perspectivas que se basan en el conocimiento de las teorías clásicas y contemporáneas, pero su enfoque crítico tiene el objetivo de llamar la atención a nuestros profesionales, especialistas y maestros hacia el trabajo interdisciplinario y la cooperación. El perfil del administrador e investigador de las organizaciones incluye la sensibilidad a los cambios, la conciencia tanto de los intercambios como de la necesidad de cooperación y la pericia para el desarrollo de nuevas propuestas que involucren a los actores de la competitividad.

La tarea recae también sobre la academia, no solo en los adelantos que en este sentido puedan generarse en el nivel superior, sino en la capacidad de llamar la atención y motivar la curiosidad de niños y jóvenes para que desde muy temprano se interesen en la investigación y en la adquisición de un conocimiento verdadero y no solo en la memorización de información y la aplicación de fórmulas y recetas.

Si la reflexión se continúa, se descubre que la relación de los actores involucrados en la creación de una cultura de la competitividad somos todos en diversa medida, y que si renunciamos al conocimiento y nos conformamos con las explicaciones ideológicas de la opinión, renunciamos también a la maduración del sistema sociocultural y, por ende, a su continuidad.

Este enfoque permite corroborar y ampliar la visión sistémica de la competitividad, a la vez que muestra la posibilidad de influir en la memoria colectiva en la creación o transformación de hábitos y costumbres que den lugar a nuevos procesos culturales que trasciendan el objetivo de la continuidad y enfatice en el desarrollo originado desde los sectores y actividades productivas.

No se pretende elaborar un ranking del orden de los favorecidos; se brinda mejor una herramienta que permite a cada particular el diseño de su propia estrategia genérica para la creación de ventajas competitivas de la organización y de características competitivas para la comunidad en la que influye.

#### 4. EL ENFOQUE SOCIOCULTURAL DE LA COMPETITIVIDAD Y EL SECTOR AVÍCOLA DEL VALLE DEL CAUCA (COLOMBIA)

Colombia se divide políticamente en 32 departamentos, tres de los cuales representan el 45% de la población total y casi el 57% del producto interno bruto del país. El Valle del Cauca es el tercero de esos tres departamentos con el 9.8% de la población total nacional y el 10.5% del PIB del país. Al interior de su economía existe concentración de las actividades productivas en torno a la producción de azúcar y sus derivados y de la industria del papel y las artes gráficas.

De allí que en el año 2004, en el estudio realizado por el Grupo de Investigación en Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad del Valle (Colombia), se manifestó la necesidad de explorar alternativas para la diversificación de la plataforma productiva regional. Para tal fin, se realizó un análisis de los demás sectores productivos de la región y se establecieron cinco criterios para la selección de estas alternativas a los sectores tradicionales: potencial productivo del sector o la actividad; calidad y cantidad en las ventajas comparativas; existencia de actividades conexas; experiencia en las actividades de comercio exterior, y existencia de organismos institucionales aglutinadores (Echeverry & Silva, 2004).

En dicho estudio, el análisis de estos factores permitió establecer la importancia de la avicultura para la economía regional y la necesidad de establecer contacto con los avicultores para iniciar un trabajo que involucrara la academia y el gremio en la formulación de estrategias de mejoramiento de las condiciones competitivas del sector. La etapa siguiente consistió en la aplicación del esquema analítico propuesto en este artículo para la identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del sector.

Para tal fin, se elaboró en una primera instancia la caracterización de las actividades del sector, con el fin de conocer las particularidades de la producción avícola en la región. Posteriormente, se realizó el análisis geoeconómico y sociopolítico, con el fin de establecer los factores determinantes de la dinámica competitiva sectorial. Estos factores fueron ratificados en entrevistas que se realizaron a los directivos gremiales y empresarios del sector, que a su vez contribuyeron en la formulación final de los lineamientos estratégicos para el mejoramiento de las condiciones competitivas que se encontraron.

#### 4.1 Breve reseña de la caracterización del sector avícola del Valle del Cauca

En 1950, cuando comienza de manera organizada la avicultura en Colombia, y a partir del surgimiento de un brote de la enfermedad New Castle, se tuvo que cambiar el esquema productivo de tipo casero y artesanal a uno industrial basado en la construcción de galpones y la constitución de las primeras empresas de alimentos balanceados (SENA - FENAVI, 2002).

La avicultura comprende la producción de pollo de engorde y de huevo. Los requerimientos ambientales sugieren que esta actividad debe desarrollarse en alturas comprendidas entre el nivel del mar y hasta los 2.500 metros, con temperaturas entre los 18°C y los 24°C, y una humedad relativa de 70% a 80%.

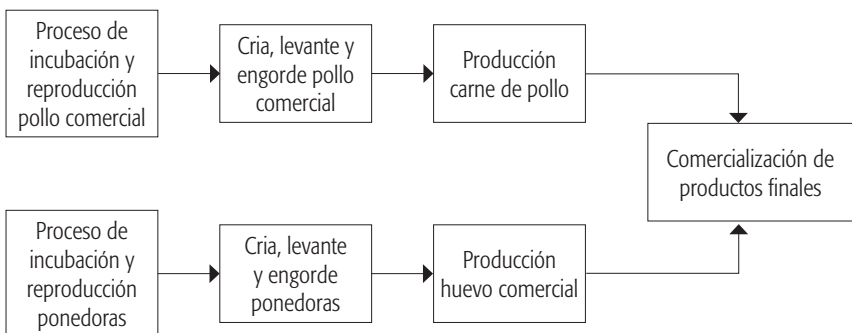
Efectivamente, en Colombia esta actividad se ha venido desarrollando entre los 700 y los 2.000 metros sobre el nivel del mar. Para el pollo de engorde es recomendable el clima cálido, mientras que la producción de huevo se puede realizar mejor en climas más frescos (PROAGRO, Ministerio de Agricultura, SAG, 2001).

La cadena de producción avícola comienza con la etapa de incubación, en la cual se producen las aves que generan el pollito o la pollita de un día; posteriormente, se continúa con la cría, levante y engorde de aves comerciales y ponedoras; la producción de carne a partir del sacrificio del pollo en pie (canal de pollo, extremidades, pechuga, rabadilla como pro-

ductos principales, y las menudencias como subproducto para consumo humano); la producción de huevos y la comercialización del producto final. Adicionalmente, se obtienen también subproductos para consumo no humano como plumas, sangre, vísceras y gallinaza. De esta manera, estas actividades pueden ser realizadas por una misma empresa en diferentes establecimientos de manera integrada o especializarse en una de sus etapas, aunque se sugieren diferentes establecimientos por razones de bioseguridad (DANE; FENAVI; FONAV, 2000).

De acuerdo con los resultados del censo avícola realizado en el 2002 en Colombia (FENAVI - FONAV, 2002), primero y único hecho hasta el momento, el 62% de las empresas de la línea de pollo no están integradas verticalmente y tienen como característica principal dedicarse a una sola etapa del proceso productivo. En cuanto a la producción de huevo, las preferencias por la cadena de producción vertical representan el 17% de las empresas. Es decir que, en términos generales, se prefieren las actividades que se concentran específicamente en una de las etapas del proceso productivo.

Los productos de la cría especializada de las aves de corral corresponden a huevo fértil, pollitos de un día, pollos para beneficio o de engorde, huevos de consumo o comerciales, canal de pollo, animales de desecho (abuelas, reproductoras, ponedoras que han cumplido su etapa reproductiva), gallinaza y pollinaza.



Fuente: FENAVI

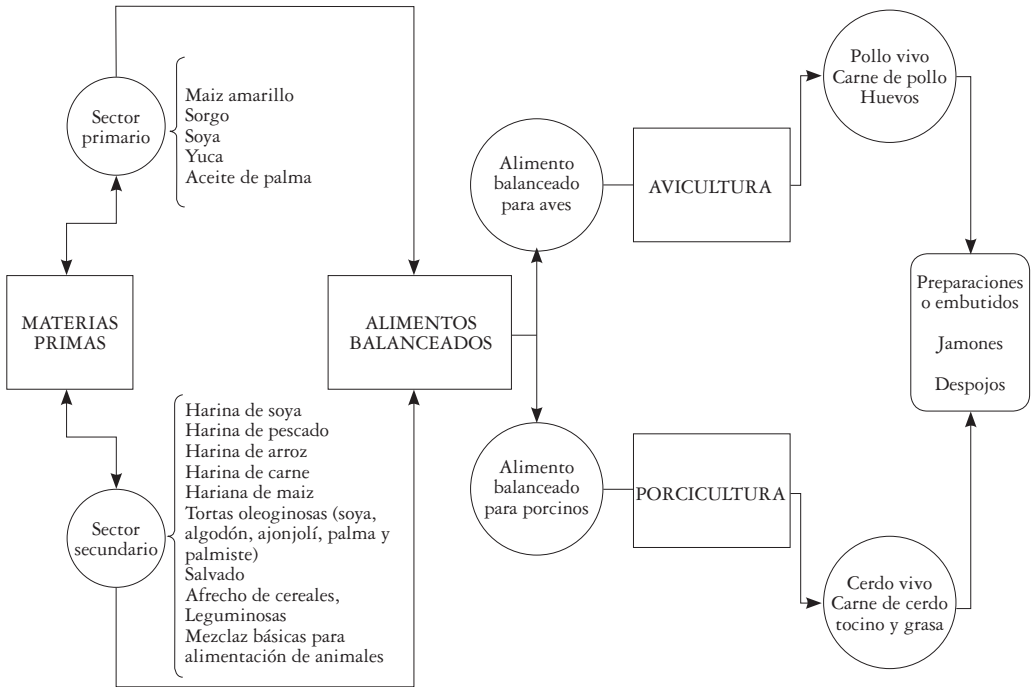
Figura 3. Esquema de la cadena de producción avícola

En lo referente a los usos de los productos pueden clasificarse como alimenticios para consumo humano, en lo que hace referencia al huevo comercial y canal de pollo; alimentos proteicos para consumo no humano, en lo que hace referencia a concentrados proteicos obtenidos a partir de plumas, sangre y vísceras, que se destinan para el consumo animal y otros usos no alimenticios, como por ejemplo medicamentos, cosméticos y pegantes. La pollinaza (residuo que queda después de retirar el pollo en su proceso de engorde y que se constituye por residuos orgánicos del pollo y por la cama, que puede ser de tamo de arroz, subproductos de la madera o cascarilla de café) y la gallinaza (depende del material usado en la cama del pollo y su destino es el abono) se utilizan como abono y como base de fabricación de otros concentrados para consumo animal (SENA-FENAVI, 2002).

De acuerdo con el censo avícola del 2002, en Colombia cerca del 70% de la producción de esta actividad se genera en los departamentos de Cundinamarca, Santander y Valle del Cauca, este último aporta alrededor del 11,3% a la producción total, el 15,5% de la capacidad total instalada y el 12% en la capacidad ocupada. Para el 2004, último año disponible en cifras, estos porcentajes se conservaron.

A nivel nacional, el sector se considera una importante fuente de empleo ya que “esta industria absorbe más de 240 mil empleos, a través de una cadena alimenticia, que va desde la incubación, la producción de pollo y huevo, la agricultura de la soya, el maíz, el sorgo y la yuca, el sector de los alimentos balanceados, la industria farmacéutica veterinaria, la fabricación de equipos e implementos, el frío, la salsamentaria, los restaurantes y el transporte de pollo, huevo, pollito de un día y alimento balanceado; esta industria se desarrolla en más de 300 municipios colombianos” (Mojica & Paredes, 2005).

En la cadena productiva de cereales, alimentos balanceados, avicultura y porcicultura se identifican básicamente tres eslabones fundamentales: “(1) las *materias primas de origen agrícola y agroindustrial para la elaboración de alimento balanceado* (maíz amarillo, sorgo, soya, torta de soya, y yuca, entre otros), (2) la fabricación de *alimentos balanceado para animales* y (3) la generación de *bienes de consumo humano* (carne de pollo y huevos, y carne de cerdo)” (Agrocadenas, 2004).



Fuente: Agrocadenas. Anuario 2004.

**Figura 4.** Estructura de la Cadena Productiva de Cereales, Alimentos Balanceados, Avicultura y Porcicultura

La avicultura constituye entonces parte importante del eslabón final de la cadena productiva. Los huevos y pollitos de un día constituyen tanto productos como insumos que se transan al interior de la cadena y que sirven de base para la producción de pollo. Se estima que en el 2004, los alimentos balanceados, los huevos, la carne de pollo y de cerdo constituyeron cerca del 54% del valor de la cadena.

“La *cadena de valor* de cereales, alimentos balanceados, avicultura y porcicultura, que en el 2004 ascendió a US\$ 1.775 millones, se distribuyó de la siguiente manera: cuatro principales materias primas nacionales e importadas (maíz amarillo, sorgo, soya y torta de soya) representaron el 23% del valor de la cadena; la fabricación de alimentos balanceados para

animales el 5%, y la avicultura de carne y huevos y la porcicultura representaron el 26%. El restante 46% es el consumo intermedio que realiza la industria en su proceso de producción, que incluye otras materias primas de origen agropecuario y agroindustrial” (Agrocadenas, 2004). La carne de pollo ha venido incrementando su participación dentro de los bienes finales a tal punto de representar el 53% de este conjunto en el 2004, una participación sensiblemente mayor que la que tiene la carne de cerdo. Sin embargo, el destino de la producción de bienes de la cadena se utiliza casi en su totalidad para abastecer el mercado interno colombiano.

En el Valle del Cauca, el censo avícola muestra que el subsector avícola ha venido incrementando su participación en el PIB agropecuario a lo largo de la década de los 90. Al iniciar la década su participación llegaba a ser cerca del 19% y fue aumentando hasta superar el 26% en el 2000. La dinámica de crecimiento de esta industria en los últimos 10 años (7% en promedio anual) sugiere que la participación ha aumentado.

La región posee el 11,35 de las granjas destinadas a pollo de engorde en Colombia, en las que dispone del 13,4% de las aves a nivel nacional. Estas granjas cuentan, en su mayoría más del 57%, con asistencia propia o particular; la asistencia presentada por las casas comerciales de alimento balanceado es de cerca del 21% y la participación de otros laboratorios es minoritaria. En cuanto a las aves ponedoras, el Valle del Cauca posee más del 15% de las granjas a nivel nacional en las que dispone del 17% de las aves.

De la misma manera, del total de la capacidad instalada nacional para esta actividad el Valle del Cauca posee el 15,5%, de la cual se utiliza el 11,9%. Junto con Cundinamarca y Santander, estos tres departamentos utilizan el 68,5% de los suelos destinados a estas actividades, de los cuales se utilizan efectivamente el 55,2%. En la actualidad 212 granjas se dedican a pollos de engorde, lo que representa un 11,3% del total nacional, y 148 granjas para aves ponedoras, lo que representa un 15,4% del total nacional.

De la población total de aves son destinadas al engorde el 87,4% y el restante 12,6% es destinado a la postura. El 43,04% de estas se encuentra en Cali y Buga (26,8%); en los demás municipios existe una participación minoritaria. Se destaca la participación de San Pedro con el 7,48% de las aves de postura.

La producción de carne de pollo en el Valle del Cauca ha mostrado, a diferencia de lo ocurrido con los productos del ganado bovino y porcino, una tendencia de crecimiento relativamente sostenida, lo que evidencia que, pese a ser una actividad sensible, presenta aprovechamiento de algunas ventajas comparativas, principalmente las que tienen que ver con la concepción del consumidor en ver esta carne como sustituto de las carnes rojas y al trasfondo saludable que se le atribuye al consumo de la carne de pollo frente a sus competidoras. Adicionalmente, los precios del pollo al consumidor en estos últimos diez años han experimentado un incremento de 180%, y cerca de 127% al productor, con una carga de más del 100% para la cadena intermediaria, pero siempre más bajos que los precios de la carne de bovinos y porcinos.

La producción de huevo por su parte, ha presentado dos períodos de decrecimiento en 1999 y en el 2002, pero es de destacar el repunte de alrededor del 9,2% al finalizar el año 2003, y se estima un crecimiento de alrededor del 1,7% para el 2004. Los precios de este bien al consumidor se han incrementado más de un 240% en los últimos 10 años, mientras que los precios que percibe el productor tan solo han crecido cerca del 120% en el mismo período de tiempo. Tanto en la producción de carne de pollo como en la producción del huevo existe un problema en la cadena de intermediación, además de la competencia de sustitutos importados a menores precios.

Aunque no existen cifras desagregadas para los años siguientes, según FENAVI, la producción de la carne de pollo se incrementó en un 7,4% para 2005, 11,4% en el 2006 y 10,3% en el 2007. Sin embargo, para 2008 se prevé un crecimiento de 4,5%, levemente discreto para las dinámicas de los años anteriores. La producción de huevo, por su parte, luego de crecer 9,5% en el 2005 y 6,8% en el 2006, cayó 5,3% en el 2007,



principalmente debido a la baja rentabilidad de las granjas registrada entre octubre de 2006 y octubre de 2007. Para este renglón se prevé un crecimiento de 6,7%.

El único estudio realizado en Colombia para identificar los canales de distribución (Suárez, 2004) muestra que los destinos finales del huevo son las tiendas en un 75,4%, la industria con un 17,6% y los supermercados con un 7%. Aunque no hay datos para el pollo, los empresarios manifiestan que la estructura de los destinos de la producción es similar.

En el Valle del Cauca, para 2004, se evidenció una diferencia entre los precios pagados al productor y los precios finales al consumidor tanto para el pollo como para el huevo. En el primer caso, el precio promedio pagado al productor por kilogramo de carne fue de \$2.540, mientras que el precio final al consumidor fue de \$5.199; por el lado del huevo, el precio promedio pagado al productor fue de \$171, mientras el precio final al consumidor fue de \$243. Si se considera que el costo de producción de un kilogramo de carne de pollo para ese año fue de \$1.960 y para el huevo de aproximadamente \$92, los mayores márgenes son para los intermediarios, mientras los productores cuentan con estrechez para maniobrar con el precio, debido al poder que los comercializadores tienen en este mercado (Planeación Departamental, 2004).

En materia de comercio exterior, las importaciones superan ampliamente las exportaciones de los productos finales del sector, lo cual ocasiona altos saldos deficitarios. Colombia exporta aves vivas de peso menor igual que 185 gramos y huevos con cascarón frescos, conservados o cocidos. El principal mercado para las exportaciones colombianas de estos productos ha sido Venezuela, que en el 2004 compró US\$4,3 millones de los primeros (88,5% del total exportado) y US\$9,2 millones de los segundos (casi el 100% del total exportado).

Para ese mismo año, Colombia importó más de US\$7 millones, representados en un 75,4% en aves vivas de peso menor o igual a 185 gramos; 18,8% en huevos sin cascará frescos, conservados o cocidos, y un 5,8% de trozos comestibles congelados (principalmente del Perú). Otros produc-

tos importados ocasionalmente son los que sirven de material genético, principalmente pollito de 1 día; el principal origen de las importaciones es Estados Unidos, con un 76%.

#### 4.2. Bases para el mejoramiento de las condiciones competitivas del subsector avícola en el Valle del Cauca

El anterior análisis ha generado tres categorías de factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola para el Valle del Cauca. De manera que estos constituyen los puntos neurálgicos de acción para el mejoramiento de las condiciones competitivas del sector. Estas acciones deben encausarse de la siguiente manera:

##### FACTORES GEOECONÓMICOS

###### *a. Papel neurálgico de la avicultura en la cadena productiva de alimentos balanceados*

Constituye una fortaleza, pues esta actividad articula eslabones que representan actividades primarias de producción industrializada con amplias necesidades de crecimiento. Debe aprovecharse el poder de convocatoria que le atribuye al sector ser uno de los eslabones finales de esta cadena, a fin de promover los intereses de todas las actividades que se encuentran articuladas en ella, ganando posiciones negociadoras favorables frente a los demás estamentos socio-políticos. Esto garantiza fortaleza institucional para la articulación y creación de sinergias cognitivas para la competitividad del sector.

###### *b. Alta concentración de la propiedad de la tierra*

Constituye una fuerza externa sobre la que existe muy poca gobernabilidad. La influencia debe hacerse en las instancias de la administración pública, de manera que el marco legal proteja la actividad de las fuerzas especulativas que surgen de este factor y que afectan la rentabilidad de las actividades de la cadena productiva.

*c. Costos de producción*

Debe fortalecerse el poder de negociación con los proveedores, para lo cual es menester insistir en que el sector avícola representa potencial jalonador para los eslabones inferiores de la cadena productiva.

*d. Falta de un plan de ordenamiento avícola*

Debe diseñarse un reordenamiento de las granjas avícolas, de manera que se mejoren los rendimientos y se reduzcan los riesgos provenientes de las epidemias, que se controlan mejor cuando hay posibilidades de aislamiento de la granja, de lo contrario la exposición a las enfermedades constituirá un riesgo alto permanente. Así mismo, debe tenerse en cuenta la infraestructura actual y la potencialidad para la inversión que pueda mejorar esas condiciones. La adquisición de socios en esta etapa dependería además de una estrategia de diversificación de la oferta de estos productos.

## **FACTORES SOCIOECONÓMICOS**

*a. Empresas familiares y consecuencias en el estilo de administración*

Debe crearse un canal formal de retroalimentación permanente de las necesidades del sector y la oferta de la academia para la capacitación profesional de sus actores, de manera que exista menos informalidad y mayor visión estratégica del negocio. Esto constituye una fortaleza para convocar socios capitalistas que permitan mayor industrialización y diversidad a la oferta del sector. Esta informalidad afecta también los canales de información, que deben constituirse en un sistema de información eficiente con mecanismos de actualización permanente. La información actualizada permite la vigilancia del sector y la identificación de debilidades y amenazas que requieran atención inmediata. Estos sistemas de información deben compartirse con los demás actores susceptibles de intervenir en cooperación con el sector en las acciones que se deriven de las situaciones determinadas.

*b. Escaso nivel de diferenciación*

Debe realizarse una fuerte inversión en inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica, de manera que el sector tenga permanente conocimiento de las alternativas de los productos en los mercados internacionales bien por la posibilidad de atenderlos o bien por la necesidad de protegerse. De aquí surgen las posibilidades de convocatoria para inversionistas de las que se ha venido comentando.

*c. Posibilidad de expansión de mercado interno*

Las estadísticas muestran que la tasa de crecimiento en la cobertura del mercado interno han sido altas y constantes, pero también manifiestan que hay todavía mucho margen de atención, lo que quiere decir que el mercado interno aún representa una importante oportunidad para el sector.

*d. Escaso poder de negociación con intermediarios*

Este es probablemente uno de los más difíciles campos de negociación. El poder de negociación de los intermediarios entre productores y consumidores de los productos avícolas es muy grande, por lo que conviene aprovechar las alianzas entre el sector, la academia y el gobierno para acercar a estos intermediarios y hacerlos parte de la cadena, a fin de que no persigan su rentabilidad exclusiva, sino que comulguen con los principios de favorecimiento común. La posibilidad de realizar ventas al exterior con una diversificación de la oferta puede ser un buen estímulo en estas negociaciones.

*e. Mitos y realidades sobre el consumo*

Este ha sido uno de los campos más trabajados por el gremio en el ámbito nacional. La divulgación permanente que se hace de los estudios que se han hecho en este sentido y las campañas que vinculan al pollo y al huevo a diferentes preparaciones económicas, han sido de aceptación general. Este es un factor que debe seguir trabajándose, pues los riesgos que afectan la percepción del consumidor no dejan de presentarse.

*f. Recurso humano no calificado*

A pesar de ser una fortaleza para la rentabilidad actual del sector, éste factor representa una amenaza futura. Solo el 5% de la actividad tiene carácter industrial, y es la que más le aporta valor al sector. Esta actividad debe calificarse, de manera que el componente industrial agregue valor a la producción, al tiempo que mejore las remuneraciones a los actores que participan del valor agregado. Esto incrementa el potencial de protección endógena de la actividad a través de estrategias proactivas a favor de la productividad y la bioseguridad.

## FACTORES POLÍTICOS

*a. Organizaciones de apoyo técnico y financiero*

Los acuerdos de la cadena productiva deberán involucrar también a las entidades de apoyo, de manera que se avance en la constitución del *cluster* de los alimentos balanceados, la avicultura y la porcicultura.

*b. Controles directos en los precios internos*

Debe presionarse por mecanismos democráticos para el control de precios, de manera que exista diferenciación en su aplicación y no se afecte la estructura de costos de las actividades de la cadena productiva.

*c. Protección de la competencia externa*

Existe una posición gremial fuerte en la demanda de protección de la competencia externa, pero hay desarticulación a nivel de las actividades de la cadena. El poder de negociación se incrementa si hay mayor representación de los actores de todas las actividades de la cadena productiva.

*d. Tratados de integración comercial*

Debe aprender a verse en la integración comercial las oportunidades. El privilegio de las amenazas en las discusiones favorece en el largo plazo al ostracismo, lo que redundará en el deterioro paulatino del sector y afecta su evolución y continuidad.

*e. Existencia de un gremio representativo y fuerte*

La Federación Nacional de Avicultores debe incrementar su potencial de socios, al tiempo que su papel articulador no solo de las actividades del sector, sino también de las actividades de los otros sectores. Su política estratégica debe orientarse hacia la visión del clúster de los alimentos balanceados, la avicultura y la porcicultura.

Las estrategias que se generen para el mejoramiento competitivo de la actividad avícola en el Valle del Cauca deberán contemplar estos factores como ideales para la construcción de un escenario deseado. La convocatoria deberá citarlos en función del desarrollo de la región, si se quiere recibir respuesta de los demás actores relacionados con estos propósitos.

FENAVI - Valle ha entendido el papel crucial del gremio en la dinámica del sector que le apunta a la competitividad y ha comenzado una campaña agresiva de acercamiento a los avicultores de la región con el fin de incrementar el número de afiliados, lo que se traduce en mayor representatividad y capacidad de convocatoria. Para tal fin, apoyó una investigación realizada por la Universidad del Cauca (Muñoz, 2006) en la que encuestó a la totalidad de sus afiliados con el propósito de averiguar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la agremiación en su papel de satisfacer las necesidades de sus afiliados.

En este estudio se resaltaron como debilidades de la agremiación el escaso número de afiliados, escasa actualización de las bases de datos, falta de investigación de mercados para identificación de posibles clientes y relaciones débiles con los gobernantes y líderes de las regiones que son de la esfera de acción de la seccional, entre otros. Las principales fortale-

zas señaladas por los encuestados dan cuenta de organización del gremio frente a otros similares en la región y el reconocimiento por los esfuerzos para incrementar gradualmente el número de afiliados.

Las oportunidades verificadas tuvieron que ver con la participación creciente en la producción departamental, el crecimiento de la demanda interna por los productos del sector, el crecimiento de la población y la ubicación relativa frente a los mercados nacionales e internacionales, entre otros. Por otro lado, las principales amenazas señaladas en el estudio están encabezadas por el TLC con los Estados Unidos, el desconocimiento de las entidades gubernamentales del departamento de la actividad avícola, problemas con la legislación ambiental y de sanidad, la tendencia a la unificación de los gremios agropecuarios y el desconocimiento de las actividades de la agremiación por parte de los afiliados.

En este estudio también se identifica la buena imagen corporativa del gremio frente a sus agremiados y el contacto directo con la dirección ejecutiva, en la mayoría de los casos, lo que da cuenta de la credibilidad que puede aprovecharse para incrementar el poder de convocatoria.

También fueron bien calificados la frecuencia y pertinencia de eventos de capacitación, al igual que la participación de los afiliados en los mismos, la excelente disponibilidad de medios de comunicación con la entidad (a pesar de que la mayoría de los afiliados, 55%, manifiesta no haber solicitado nunca información a FENAVI).

Llama la atención que las opiniones están divididas frente al conocimiento de las actividades del Fondo Nacional Avícola - FONAV (50% las conoce), que en un alto porcentaje (58%) no utiliza la información del Departamento Económico y FONAV, que los afiliados no utilizan los servicios disponibles para el mercadeo del pollo (no lo hace el 70%) y del huevo (no lo hace el 82%); que a pesar de conocer medianamente la existencia del departamento sanitario en la agremiación, el 60% de los afiliados no lo utiliza.

Un aspecto fundamental del estudio tiene que ver con los convenios que ha suscrito la seccional. Hasta el momento FENAVI-Valle ha suscrito convenios con: ASOBANCARIA (intercambio de información y asesorías), Corporaciones Autónomas Regionales (CVC, CRC y CORPONARIÑO –asistencia técnica–), universidades (Nacional de Palmira, Cauca y Nariño), SENA e ICA. Sin embargo, el convenio con ASOBANCARIA es desconocido para un 61% de los afiliados y no utilizado por el 79%; el convenio con el ICA es desconocido por el 50% y no utilizado por el 66%; el convenio con las Corporaciones Autónomas Regionales es desconocido por el 58% y no utilizado por el 82%; el convenio con la Universidad Nacional de Palmira es desconocido por el 79% y no lo utiliza el 92%; el convenio con la Universidad del Cauca es desconocido por el 79% y no utilizado por el 93%; y el convenio con el SENA es desconocido por el 69% y no lo utiliza el 89%.

Estos resultados permiten, en primer lugar, verificar la vigencia y pertinencia de los factores que afectan el desempeño competitivo del sector en la percepción de los afiliados a la agremiación sectorial y, en segundo lugar, dar cuenta del estado aún embrionario, a pesar de los esfuerzos, de la gestión de FENAVI en la creación de sinergias cognitivas para el mejoramiento de las condiciones competitivas del sector.

Es por ello que, como producto del presente trabajo de investigación, se llevó a cabo la firma de un convenio de cooperación interinstitucional entre la Universidad del Valle y FENAVI. Este convenio se basa en este estudio exploratorio y formula una estrategia de trabajo interdisciplinario para la atención de la problemática caracterizada del sector desde la investigación en el contexto de la cooperación de las diferentes disciplinas.

En una primera etapa, se explorarán y caracterizarán problemáticas específicas de las actividades del subsector, y al mismo tiempo se desarrollará una metodología de trabajo interdisciplinario que permitirá articular el trabajo de docentes y estudiantes en tesis de grado de dos o más disciplinas distintas para la solución integral de los problemas. Esto permitirá al sector beneficiarse del amplio abanico de servicios de la Universidad del Valle y a la academia el acercamiento y compromiso estructural con



el sector empresarial más vulnerable a los cambios del entorno frente a la globalización.

Finalmente, la socialización de esta experiencia permitirá la vinculación por interés propio de otros sectores interesados en el beneficio de un trabajo que se basa en la creación de sinergias cognitivas para el mejoramiento del desempeño competitivo empresarial.

## 5. CONCLUSIONES

El enfoque sociocultural de la competitividad permite una visión de ésta que trasciende lo económico. Esta perspectiva es favorable a la creación de sinergias cognitivas (Boisier, 2001) que requieren como punto de partida compartir una misma visión de la realidad y luego generar la convocatoria y correspondiente metodología de articulación de los actores que intervienen tanto en la creación de las ventajas competitivas, como en la renovación permanente de las mismas.

El esquema propuesto en este artículo permite identificar y categorizar, a través del análisis geoeconómico y sociopolítico, los factores determinantes del desempeño competitivo para un sector diferente a los tradicionales, con dificultades frente a la integración de los mercados internacionales, pero potencial de mejoramiento para enfrentarse a los mismos. Es el caso de la mayor parte de los sectores económicos de los países en desarrollo, cuyo común denominador es la vulnerabilidad frente a la competencia y la inestabilidad que afecta su continuidad.

Para estos sectores, el objetivo principal es la supervivencia, pero la orientación estratégica es la de la competitividad. Si este ejercicio se orienta exclusivamente hacia la supervivencia, la continuidad y la evolución del sector es futuro incierto.

La importancia estratégica del sector avícola del Valle del Cauca radica en la existencia de un gremio empresarial representativo. Por lo que los esfuerzos que deben realizarse al interior del sector exigen mayor protagonismo de FENAVI en la convocatoria que debe orientarse estratégica-

mente hacia la constitución de un *cluster* de los alimentos balanceados, la avicultura y la porcicultura, de manera que se articulen las actividades de comercialización en una primera instancia para los mercados nacionales y posteriormente a los internacionales. Esta integración fortalece la posición negociadora del sector frente a los estamentos gubernamentales y, junto con el apoyo de la academia, permite el desarrollo de ventajas competitivas y estrategias para su renovación permanente.

Mientras el sector obtiene beneficios prácticos de esta experiencia, la academia tiene la responsabilidad de facilitar la convocatoria y sistematizar los resultados, a fin de que constituyan fuente formal de información para que otros sectores realicen su propia tarea y diseñen sus propias rutas hacia la competitividad. La academia será el acompañante común en todas las propuestas que se generen en este sentido.

La continuidad de este trabajo permitirá establecer alternativas reales de cooperación y desarrollo para los sectores más débiles de los países en desarrollo, aunque sus resultados finales se darán en el largo plazo. Esta tarea ha permitido a la Universidad del Valle fortalecer su integración con el empresariado de la región y, a futuro, es una oportunidad para hacer una contribución trascendental al cumplimiento de su compromiso indelegable con el desarrollo regional.

## Referencias

- Barnes, H. E. (1955). *Historia de la economía del mundo occidental*. México: UTEHA.
- Boisier, S. (2001). *Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- DANE; FENAVI; FONAV. (2000). *Metodología para la elaboración de las cuentas de producción y generación del ingreso del Sector Avícola Colombiano*. Bogotá: FONAV.
- Echeverry, R. D. & Silva C., T. F. (2004). Identificación de estrategias para el mejoramiento de la competitividad regional a partir de los sectores productivos no tradicionales. *Cuadernos de Administración*, 11-39.
- Esser, K. (1999). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. En K. Esser, *Competencia global y libertad de acción nacional*, (pp. 69-85). Caracas: Nueva Sociedad.

- Foreman-Peck, J. (1995). *Historia económica mundial. Relaciones económicas internacionales desde 1850*. Madrid: Prentice Hall.
- Grupo de Lisboa. (1996). *Los límites a la competitividad. Cómo se debe gestionar la aldea global*. Buenos Aires: Suramericana.
- Guispert, C. (1991). Antropología cultural. En C. (Guispert, *Enciclopedia Auto-didáctica Océano* (pp, 1450-1487). México: Océano.
- Mojica P., A. & Paredes V., J. (2005). *Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander*. Bogotá: Banco de la República.
- Muñoz, P. R. (2006). *Auditoría de servicio al cliente externo, Federación Nacional de Avicultores Seccional Valle*. Popayán: Universidad del Cauca - FENAVI.
- Muñoz, R., & Zapata, A. (1995). *Diversidad cultural y cultura de empresa en Colombia*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- OMC. (2007). *Informe sobre el comercio mundial*. Davos: Organización Mundial del Comercio.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Madrid: Editorial Vergara.
- PROAGRO, Ministerio de Agricultura, SAG. (2001). *Acuerdo de competitividad de la cadena productiva de maíz amarillo, sorgo, soya, yuca, alimentos balanceados, avicultura y porcicultura del Valle del Cauca y Cauca*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Rojas L., G. (2002). *Conceptualización y métodos para la competitividad internacional*. Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali.
- SENA - FENAVI. (2002). *Caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola*. Bogotá: FONAV.
- Silva C., T.F. (2006). *Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Suárez, M. L. (2004). *Mercadeo del huevo en Colombia*. Bogotá: SENA - FENAVI.