

Identificación de estrategias para el mejoramiento de la competitividad regional a partir de los sectores productivos no tradicionales*

Un caso sectorial en la región del Valle del Cauca (Colombia).

*Rubén Darío Echeverry Romero***

*Tulio Ferney Silva Castellanos****

* Este artículo hace parte de los primeros resultados del avance del proyecto de investigación "Dinámica del Desarrollo Exportador del Valle del Cauca", que adelanta el Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Universidad del Valle, el cual fue presentado como ponencia en la XXXIX Asamblea Anual del CLADEA: "Gestión y competencias frente al desafío de la integración de los mercados" celebrada en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, en República Dominicana, del 20 al 22 de octubre de 2004.

** Economista, Universidad del Valle. Estudios de postgrado en Administración, Universidad del Valle. Máster en Ciencias Económicas, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Profesor en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Áreas de Investigación: Negocios Internacionales, Comercio Exterior, Entorno Económico, Política Económica.

E-mail: rudaer@univalle.edu.co

*** Administrador de Empresas, Universidad del Valle. Maestría (C) en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Profesor, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Áreas de Investigación: Administración, Organizaciones, Entorno Económico, Comercio Exterior, Negocios Internacionales.

E-mail: tufesica@univalle.edu.co

Recibido: Nov. 19 - 2004

Aceptado: Nov. 30 - 2004

0. INTRODUCCIÓN

Es innegable que los acuerdos comerciales de todo tipo se están multiplicando. Los efectos de la globalización han cambiado la configuración económica y política de las regiones y los mercados internacionales surgen como alternativas para todos los países. Latinoamérica busca permanentemente el camino hacia el desarrollo y su mirada está puesta en la integración regional.

En este contexto, la competitividad surge más que como fenómeno, como un paradigma que determina la forma en que se reorientarán las estructuras económicas de los países, pero la forma de alcanzarla tiene aún mucho de enigmática.

En este trabajo se muestra la forma como en la Universidad del Valle, un grupo de investigadores en el tema trata de encontrar en la creación de *sinergias cognitivas*¹ la clave para crear ventajas competitivas para ciertos sectores de la economía del departamento del Valle del Cauca en Colombia. Lejos de pretender ser concluyentes, la ponencia busca llamar la atención sobre la importancia de las voluntades en el proceso de crea-

ción de las sinergias cognitivas mencionadas.

Para ello, en la primera parte se exponen las generalidades teóricas que dan sustento a la propuesta y posteriormente se muestra un ejercicio en el que se identifica una actividad económica crítica que no corresponde a las características de las actividades que tradicionalmente representan los componentes mayoritarios en la producción de la región.

El análisis sectorial permitirá identificar algunos factores determinantes de potencial competitivo en un sector no tradicional (el subsector avícola), lo que constituye un insumo importante para justificar la necesidad de un acuerdo de cooperación entre la Universidad y el Sector Empresarial que permita potenciar dichos factores en beneficio del desarrollo socioeconómico del sector y de la región.

Esta es una tarea que se viene adelantando desde la academia y que en un horizonte temporal próximo constituirá un antecedente importante que llamará la atención de otros sectores productivos que dejarán de lado su planeación circunstancial y propondrán desde su interior su propia senda de desarrollo competitivo.

¹ Como se verá más adelante, hemos tomado este concepto del profesor Sergio Boisier quien define sinergia cognitiva como "la capacidad colectiva para realizar acciones en común sobre la base de una misma interpretación de la realidad y de sus posibilidades de cambio" (Boisier, Sergio. "Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial". Pontificia Universidad Católica de Chile, junio de 2001).

1. LA IMPORTANCIA DE LA REGIÓN EN LA CREACIÓN DE CULTURA COMPETITIVA.

El intercambio de todo tipo ha sido clave importante en la continuidad de las sociedades humanas a lo largo de la historia. Gracias a los intercambios de todo tipo la cultura de una comunidad se enriquece, se diversifica y se constituye en el mecanismo específicamente humano de adaptación, lo que ha permitido a nuestra especie un incremento cuantitativo a expensas de otras formas de vida biológicas. Y la cultura al pluralizarse ha hecho posible la utilización de una gran variedad de recursos de la naturaleza. De esta forma, las sociedades, en un sentido antropológico, son el resultado de la adaptación tanto a la naturaleza como a las demás sociedades.

Precisamente, los antropólogos, en sus intentos por describir, clasificar y explicar las diferentes sociedades o sistemas socioculturales han encontrado tres factores principales que determinan la adaptación de estos sistemas a sus contextos y garantizan su continuidad. Estos tres factores son:

- La ecología: que hace referencia al modo de adaptación del sistema a su medio ambiente.
- La estructura social: que se refiere al ordenamiento institucional del

sistema sociocultural para su funcionamiento.

- La ideología: que hace referencia al conjunto de hábitos y características mentales destinadas a ajustar a los individuos y grupos a las condiciones ecológicas y estructurales de su vida sociocultural².

Dentro de las fronteras de cada nación existe pluralidad cultural, lo que implica la existencia de diferentes sistemas socioculturales interactuando dentro de la misma. De esta manera, los gobiernos nacionales se enfrentan constantemente a procesos de toma de decisiones y de planeación estratégica que deben reconocer la heterogeneidad a nivel regional e incluso, si se quiere, a nivel local. Entonces, en el interior de las fronteras nacionales se adelantan ingentes esfuerzos por caracterizar, priorizar y atender las necesidades de las comunidades en un contexto en el que el conflicto de intereses es habitual.

Si además se considera la creciente interdependencia entre las naciones como un fenómeno que obliga a pensar en una estructura sociopolítica mundial, la magnitud y alcance de los problemas nacionales necesariamente debe tener en cuenta un contexto internacional, debido a que las decisiones que se tomen a nivel local tendrán en mayor o menor grado un impacto de este carácter.

² Gisbert, Carlos (Director). Enciclopedia Autodidáctica Océano, tomo 6. Sección Antropología, Grupo Editorial Océano 1991, pp. 1450-1487.

De los diferentes tipos de intercambio que pueden darse entre sociedades, los comerciales han sido los que más han evolucionado desde la época de la segunda posguerra del siglo XX. Las instituciones de carácter supranacional son consecuencia de un ambiente de cooperación que se originó en el conflicto y actualmente continúan favoreciendo la integración entre las naciones en un contexto muy parecido.

Las limitaciones de los agentes nacionales para dar solución a los problemas internos y la innegable existencia de oportunidades en los mercados internacionales, han obligado a los gobiernos de las diferentes naciones a adelantar negociaciones para la disminución de las barreras arancelarias de los que consideran sus principales socios. De acuerdo con el informe anual de la OMC del presente año, en el pasado 2003 se firmaron 18 acuerdos comerciales regionales, lo que hace que en total existan 193 acuerdos de este tipo firmados desde la creación de ese organismo. Este tipo de acuerdos favorece además las intenciones de integración a nivel multilateral³.

De esta manera, es evidente que los vínculos comerciales entre países gozan de un contexto de voluntad institucional favorable. Sin embargo, los conflictos aparecen en el interior de los países al observar que estos acuerdos traen implicaciones serias en sus estructuras productivas. La heterogeneidad en las estructuras productivas

conlleva a que en estos procesos existan ganadores y perdedores al interior de cada nación negociadora.

En este contexto de competencia, las naciones se preparan para adquirir ventajas que trasciendan sus circunstancias particulares y les permitan acceder a mayores oportunidades de satisfacción de necesidades y, por ende, de desarrollo socioeconómico. La competitividad aparece entonces como objetivo estratégico de políticas de todo orden y permea todas las esferas institucionales nacionales, regionales y locales.

Es mucho lo que puede encontrarse en la literatura técnica en materia de competitividad, pero en general todas las referencias teóricas sobre este concepto aluden a un modelo de desarrollo económico que se sustenta en la creación de riqueza y el mejoramiento del nivel de vida por la vía del incremento en el ingreso. La competitividad puede evidenciarse a nivel nacional, regional y local, pero los agentes principales que pueden apropiarse de dicho atributo son las empresas. En los niveles superiores las voluntades políticas son las que se encargan de crear las condiciones para que las ventajas competitivas se generen. En síntesis, la competitividad es la resultante de la confluencia de fuerzas de diferente orden y puede ser entendida como la capacidad de una empresa, sector, región o país que le permite generar un bien o un servicio en igua-

³ Organización Mundial del Comercio. "Informe Anual 2004".

les o mejores condiciones de sus similares, contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida.

Cómo alcanzar esta característica es la segunda parte del problema que comienza con su definición y que aún se encuentra vigente en los ámbitos académicos, empresariales y políticos. La verdad es que se hace necesaria una comprensión del concepto que le reconozca la complejidad que naturalmente lo caracteriza.

Precisamente en este sentido se retoma la propuesta analítica de los antropólogos. Al ser la competitividad mejor comprendida en sus niveles más específicos, el concepto de región aparece como una delimitación específica favorable para la creación de las ventajas competitivas. El presupuesto básico es que la competitividad es un concepto que trasciende la esfera de lo económico y constituye una característica intrínseca de los sistemas socioculturales, de manera que puede verificarse su impacto y su generación en los tres factores adaptativos de dichos sistemas. Así las cosas, este atributo ha sido un determinante importante en la continuidad de los sistemas socioculturales.

1.1. La región y la creación de cultura competitiva

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 dentro de los procesos culturales, esos que, como se dijo al principio, condicionan la evolución de los seres humanos.

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 esos 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 el que determine la evolución de cada uno de los sistemas.

Un sistema sociocultural competitivo adquiere el hábito de reacomodar todas sus estructuras en todos sus niveles y hacer permanente innovación, una innovación que depende del cam-

bio tecnológico que se gestó desde su interior. 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.

La autosuficiencia es un objetivo imposible para un sistema sociocultural específico, las necesidades se multiplican cuando crece la sociedad y se requiere de medios igual de complejos para satisfacerlas, de manera que aunque se hace necesario un ámbito de intercambio internacional para suplir en parte estas nuevas necesidades, también se propende por alcanzar un desarrollo endógeno que impida que las relaciones de interdependencia degeneren en unas de total dependencia. Esto implica que el cambio tecnológico sea una tarea que debe gestarse desde el seno de las regiones. Sus agentes deben mostrar la permanente preocupación por hacer obsoletas las innovaciones a partir de su constante inquietud y aplicar su conocimiento en la creación de nuevo capital cognitivo, lo que hace alusión al concepto de

las regiones que aprenden⁴. Este es el legado que nos ha dejado la experiencia de los distritos industriales.

“Una competitividad sostenida a largo plazo sólo puede basarse en la creación y uso de ventajas competitivas o dinámicas que, al revés de las ventajas comparativas basadas en la explotación de recursos naturales y en la comercialización de commodities (capaces de sustentar buenos negocios a corto plazo), se construyen a partir del conocimiento y de la innovación”⁵. Este nivel de conocimiento e innovación, manifestados en la tecnología y el cambio tecnológico se gesta a partir de los actores individuales de la competitividad, en la cabeza de las empresas en su gestión tecnológica.

La intervención del Estado bajo los esquemas del paradigma competitivo, debe ir dirigida en este sentido, tratando de generar una 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 que a ellos pertenecen se encargan de asistir las necesidades empresariales en materia del

⁴ Learning region: Florida, Richard (1995). Citado por Boisier, Sergio. En: “Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial”. Pontificia Universidad Católica de Chile, Junio de 2001.

⁵ Boisier, Sergio. Op. Cit.

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)"⁶.

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.

"Si se logra crear y sobre todo socializar un saber capaz de interpretar de una manera consensuada o compartida tanto la estructura como los procesos de cambio, se está a un paso de lograr crear una *sinergia cognitiva* en el espacio local. Se puede definir este concepto como *la capacidad colectiva para realizar acciones en*

común sobre la base de una misma interpretación de la realidad y de sus posibilidades de cambio. Si se puede crear esta sinergia cognitiva, se está cerca de lograr un consenso social y cerca también de generar poder político, el recurso fundamental para transformar pensamiento en acción. Hay que recordar tanto la sabiduría popular expresada en el dicho 'la unión hace la fuerza' como la académica, en las palabras de Hanna Arendt; 'el poder surge entre los hombres cuando éstos actúan unidos'⁷.

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 una perspectiva institucional, en la formación de sus propias culturas organizacionales.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

La administración de las organizaciones debe entonces evitar la simple adopción de estrategias exitosas en otros contextos como siguiendo 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.

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.

1.2. La necesidad de identificar sectores no tradicionales y promisorios para la exportación

En la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle en Colombia, se adelanta el proyecto de investigación denominado "Dinámica del desarrollo exportador del Valle del Cauca. Identificación de casos empresariales exitosos, de factores de competitividad y de sectores promisorios". Este proyecto constituye el reconocimiento y la aceptación del compromiso de la universidad pública con el desarrollo socioeconómico del país en general y de la región del Valle del Cauca en particular.

En el contexto de dicho proyecto, los profesores del área de Comercio Exterior y Negocios Internacionales han motivado a los estudiantes a adelantar sus trabajos de grado en cuatro líneas de investigación a saber:

- La reconstrucción de los antecedentes y las perspectivas de la actividad exportadora de la región.
- Estrategias de internacionalización de las empresas del sur occidente colombiano.
- Identificación de factores de éxito exportador y elaboración de casos sobre empresas exportadoras exitosas en el sur occidente colombiano.
- Análisis y características competitivas de la región e identificación de clústers con ventajas competitivas para su inserción internacional.

En una primera instancia, los profesores del área han adelantado esfuerzos por socializar la necesidad de un estudio sistemático de las características competitivas de la región y de inculcar en los estudiantes una verdadera cultura de la competitividad con el ánimo de multiplicar las sinérgias cognitivas en la región. Los estudiantes serán entonces los agentes multiplicadores del mensaje que da cuenta de los resultados de este esfuerzo y generarán un verdadero conocimiento social de las condiciones competitivas de la región y de la forma de mejorarlas y generar ventajas competitivas adicionales.

La primera tarea que ha ocupado al equipo de trabajo ha sido la definición de una metodología que permita identificar los sectores, actividades y/o productos con potencial exportador para adelantar después los trabajos de diagnóstico de las condiciones com-

petitivas con miras a la formulación de estrategias de mejoramiento de las mismas, de manera que puedan acceder al menos en el largo plazo a los beneficios del comercio internacional.

Este objetivo se trazó en reconocimiento de la imperiosa necesidad de comenzar procesos de desarrollo endógeno a partir de sectores económicos no tradicionales con potencial exportador, aceptando como dado que próximamente nos encontraremos en un contexto de mayor apertura generada a través de la firma de acuerdos comerciales bilaterales de importancia para el país (TLC – USA y CAN – MERCOSUR, principalmente) y, además, de trazar una senda de desarrollo que permita aprovechamiento de otro tipo de tratados que puedan realizarse en el futuro, superando un poco la polémica sobre la conveniencia o no de los mismos.

Para cumplir con estos objetivos, la primera tarea comprendió un análisis del contexto económico sectorial, a fin de caracterizar las actividades económicas regionales y lograr la identificación de los primeros sectores con los cuales comenzar a adelantar el trabajo. Lo que se buscó en este análisis es encontrar la estructura productiva en términos de los sectores y subsectores con participación creciente y mayor dinámica en el PIB regional, haciendo énfasis en sectores y actividades diferentes a las tradicionales y con posibilidades de ofrecer diversificación a la estructura productiva regional. Los indicadores fundamentales revisados

fueron la contribución del sector o la actividad al PIB de la región y su dinámica en un horizonte de diez años contemplados entre 1994 y 2003.

Adicionalmente se buscaba que los sectores o actividades tuvieran relación con otras actividades consideradas menores y altamente sensibles, de manera que pudieran ser impulsores en el crecimiento de las mismas. Es importante para generar desarrollo, que la visión del sector contemple el panorama de la estructura económica general regional y tenga en cuenta el impulso de las demás actividades asociadas.

Se consideró indispensable que, para empezar, el sector o sectores elegidos hayan mostrado algún nivel de experiencia en el ámbito del comercio exterior, de manera que pueda proyectarse la culminación de la cadena con la comercialización para la satisfacción de la demanda externa.

Cualitativamente, fue de especial interés identificar una organización gremial empresarial con capacidad de gestión política, de manera que, además de constituirse en factor de cohesión, sea también la voz de los empresarios frente a los organismos de administración pública encargados de diseñar y poner en marcha la política económica regional y nacional.

Finalmente, también se consideró necesario que se presentaran para el sector elegido, ventajas comparativas explotables y fácilmente convertibles en ventajas competitivas. Se determinó entonces, que el contexto vallecau-

cano ofrece de entrada a todos los sectores la posibilidad de acceder a los servicios investigativos de universidades y otros centros de investigación, además de las condiciones geográficas mínimas para el desarrollo de cualquiera de las actividades relacionadas en los renglones de las cuentas regionales, pero que la existencia de un gremio empresarial facilitaría en mayor medida la constitución de las sinergias cognitivas requeridas en cada caso.

2. La identificación de una actividad económica no tradicional con potencial exportador en el Valle del Cauca (Colombia)

2.1. Desarrollo reciente de la economía de la región del Valle del Cauca

De acuerdo con la información suministrada por la Oficina de Planeación Departamental, la economía del Valle del Cauca ha aportado en promedio el 11,8% al PIB nacional entre los años 1994 y 2003, su dinámica de crecimiento guarda estrecha relación con el comportamiento del PIB colombiano en estos años, lo que evidencia la importancia del aporte del departamento en la economía nacional. El Valle del Cauca es la tercera economía más importante en Colombia, después del departamento de Antioquia y Bogotá – Cundinamarca.

De los 32 departamentos en los que se encuentra políticamente dividido el país, las tres regiones mencionadas

aportan más del 70% al PIB nacional. Esto muestra el alto grado de concentración de las actividades económicas en el país, fenómeno que indudablemente repercute en alguna medida en la distribución del ingreso nacional.

En los últimos 10 años se ha destacado el sector servicios con un aporte promedio del 65% al PIB vallecaucano, seguido por el sector de la industria manufacturera con 19,5% y el sector primario con una participación del 8,8%.

El sector terciario del departamento aportó más del 12,2% en promedio en los últimos 10 años al PIB nacional del mismo sector, destacándose los ser-

vicios financieros que en promedio han aportado más del 15% en ese lapso de tiempo al respectivo renglón a nivel nacional, también el transporte, las comunicaciones, los servicios domiciliarios y el comercio, actividades cuyo promedio de aporte a sus respectivos similares a nivel nacional supera el del sector total. Se destaca la pérdida gradual de la participación de la construcción que alcanzó un aporte de más del 6,1% (12% al PIB constructor nacional) en 1996, pero a partir de allí ha perdido gradualmente su aporte hasta algo más de un 2,6% a finales de 2003 (6,1% al nacional).

Cuadro 1. Participación del PIB del Valle del Cauca en el PIB Nacional.

Años	Crecimiento PIB Valle	Crecimiento PIB Nacional	Participación PIB Valle en el PIB Nacional
1994	11.15%	5.81%	11.72%
1995	9.14%	5.20%	12.16%
1996	1.87%	2.06%	12.14%
1997	0.48%	3.43%	11.79%
1998	0.84%	0.57%	11.82%
1999	-3.56%	-4.33%	11.92%
2000	1.11%	3.06%	11.69%
2001	2.93%	1.47%	11.86%
2002 (e)	-1.28%	1.76%	11.51%
2003 (e)	2.53%	3.95%	11.35%

Fuente: Oficina de Planeación Departamental – DANE

Cuadro 2. PIB del Valle del Cauca por sectores (participación del total)

SECTORES ECONOMICOS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 (e)	2003 (e)
Agropecuario, silvicultura y pesca	7.89%	8.99%	8.74%	8.66%	8.33%	7.77%	8.52%	8.43%
Minería	0.54%	0.47%	0.40%	0.35%	0.36%	0.32%	0.33%	0.34%
Industria	19.39%	18.80%	18.57%	18.34%	19.77%	19.57%	19.39%	19.55%
Electricidad, gas, agua y alcantarillado	3.14%	3.25%	3.36%	3.58%	3.82%	3.92%	4.10%	4.06%
Construcción	6.18%	4.58%	4.03%	3.17%	2.56%	2.40%	2.69%	2.63%
Comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles	12.58%	12.75%	12.34%	10.75%	11.29%	11.29%	11.34%	11.26%
Transporte y comunicaciones	9.03%	8.28%	9.21%	9.11%	9.15%	8.53%	9.22%	9.22%
Establecimientos financieros, seguros inmuebles, servicios a las empresas	22.91%	23.27%	23.19%	24.32%	24.40%	24.05%	23.17%	22.83%
Servicios comunales, sociales y personales	17.56%	18.63%	18.35%	19.58%	17.67%	18.97%	17.40%	17.68%
Total PIB	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Oficina de Planeación Departamental – DANE

El decrecimiento en la construcción coincide con un repunte gradual de los servicios domiciliarios, lo que permite intuir que en alguna medida los últimos 10 años se ha venido consolidando la infraestructura básica de atención a los habitantes en materia de electricidad, agua, gas y alcantarillado. Así lo confirma el estudio realizado por la división de estudios económicos del Banco de la República, al decir que el Valle del Cauca es el departamento más avanzado en materia de cubrimiento de servicios básicos con una cobertura de más del 98% en el valle geográfico (superior al promedio nacional del 95,7%) y del 84,3% en la región pacífica⁸. La construcción ha estado asociada a las obras públi-

cas en los últimos 10 años y, aunque se estima que el déficit de viviendas en la región supera las 138 mil viviendas, la situación financiera de los estratos necesitados no muestra mejoras alentadoras que prometan un repunte de la construcción en el corto plazo.

La dinámica del sector servicios financieros no se compadece de esta realidad, lo que podría ser un síntoma de imperfección de este mercado en detrimento de los agentes deficitarios de la región que componen la mayoría de la población. La superación de este tipo de obstáculos puede facilitar la aparición de actividades alternativas a las tradicionales en la región.

Aunque el transporte y las comunicaciones han mantenido un aporte

⁸ Banco de la República. "Encuesta de calidad de vida 2003: Resultados para el Valle del Cauca y la región Pacífica". En: "Informe de coyuntura económica regional". Segundo semestre 2003.

constante de poco más del 8,7% al PIB departamental en los 10 años revisados (13,24% en promedio al mismo sector a nivel nacional) su dinámica es bastante irregular, lo que demuestra en alguna medida la alta sensibilidad a las circunstancias económicas del entorno.

Construcción, transporte y comunicaciones son sectores importantes para el mejoramiento de la infraestructura física básica que permita atender los retos que puede plantear un contexto de mayor apertura económica para una región tan importante como el Valle del Cauca en el ámbito nacional.

Pese a la importancia del sector servicios en la economía regional, son los sectores primario y secundario los que generan el producto basado en la mayor explotación de las ventajas comparativas de la región. La industria manufacturera vallecaucana compone en promedio el 19,5% del PIB regional en los años revisados y contribuye con poco más del 16% en promedio al PIB industrial nacional. Los alimentos, las bebidas y el tabaco son el renglón con mayor dinámica y aportaron más del 36% a la industria departamental en el pasado 2003. Este

comportamiento ha sido posible gracias a las grandes ventajas geográficas y ambientales que existen en el departamento para el cultivo de la caña, principal producto agrícola y sustento fundamental de la industria de los alimentos en el Valle del Cauca.

Precisamente, la industria azucarera y el papel y sus manufacturas han sido señaladas como los renglones principales del sector industrial del departamento.

2.2. El sector agrícola y pecuario de la región

Teniendo en cuenta lo anterior, es innegable la importancia del sector primario en el impulso de las otras dos actividades en el Valle del Cauca, sin embargo, este sector es el más desfavorecido cuando de acuerdos comerciales con otros países se trata. No es fácil para el sector agropecuario de ningún país latinoamericano competir en condiciones iguales frente a sus similares en los países desarrollados, pero es precisamente con ellos con quienes resulta fundamental adelantar los procesos de integración.

Cuadro 3. Composición porcentual del sector primario en el Valle del Cauca

SUBSECTORES ECONOMICOS	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 (e)	2003 (e)
Café	11,44	17,87	13,63	16,46	19,25	16,98	15,82	16,01	15,71	15,41
Otros productos agrícolas	54,00	47,44	45,18	38,33	38,16	39,51	41,69	40,57	41,18	42,31
- Caña de Azúcar	27,26	24,23	26,25	21,86	22,48	24,88	26,12	24,90	25,98	27,05
- Otros Cultivos sin Azúcar	26,74	23,21	18,93	16,48	15,68	14,64	15,57	15,67	15,20	15,26
Subtotal Agrícola	65,43	65,31	58,80	54,79	57,41	56,49	57,51	56,58	56,89	57,73
Animales vivos y productos animales	18,85	16,96	26,77	26,24	29,15	26,26	26,24	25,52	23,53	24,68
Total Agropecuario	84,28	82,27	85,57	81,04	86,56	82,76	83,75	82,09	80,42	82,41
Silvicultura y extracción de madera	1,12	1,03	0,79	0,65	0,60	0,56	0,58	0,60	0,64	0,66
Pescado y productos de la pesca	14,60	16,70	13,64	18,31	12,84	16,69	15,68	17,30	18,94	16,93
Agropecuaria, silvicultura y pesca	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Oficina de Planeación Departamental – DANE.

Se estima que para el año 2003 en el Valle del Cauca cerca del 47% de la producción agrícola es el resultado del cultivo de la caña de azúcar y más del 26% corresponde al café, es decir que, si bien la caña de azúcar no se considera parte de los productos tradicionales de Colombia, lo es para el Valle del Cauca y si tenemos en cuenta el café, estos dos cultivos componen alrededor del 73% de la producción total agrícola de la región y, al ser este comportamiento típico en los últimos 10 años, puede afirmarse que se trata de los productos tradicionales de explotación agrícola en el Valle del Cauca y que están vinculados a actividades de exportación. Los cultivos más importantes del agregado minoritario son aquellos de la cadena de alimentos balanceados: maíz amarillo, maíz blanco, sorgo, soya y yuca, y son utilizados principalmente como insumos industriales. No obstante, estos productos no están en condiciones de competir internacionalmente, pues la

estructura de costos hace que sus precios sean superiores a los de sus similares importados.

Los productores pecuarios que son quienes se surten de este tipo de producto han manifestado que existe mayor ventaja al comprar, por ejemplo, el maíz que se importa de los Estados Unidos que el producido en la región. Este tipo de productos es objeto en la actualidad de medidas de salvaguardia que son determinantes en el sostenimiento actual de las actividades, pero objetivos críticos en las negociaciones bilaterales con los Estados Unidos.

Las actividades agrícolas aportaron poco más del 57% del PIB del sector primario en la región en el 2003, y se estima que cerca del 7% al mismo sector a nivel nacional.

Las actividades pecuarias, por su parte, aportaron el año pasado cerca del 25% al PIB del sector primario en la región, alrededor del 4,5% al nacional, y su dinámica muestra una tenden-

cia marcada al decrecimiento entre 1999 y 2002, pero se destaca un repunte importante de más del 6% en el 2003.

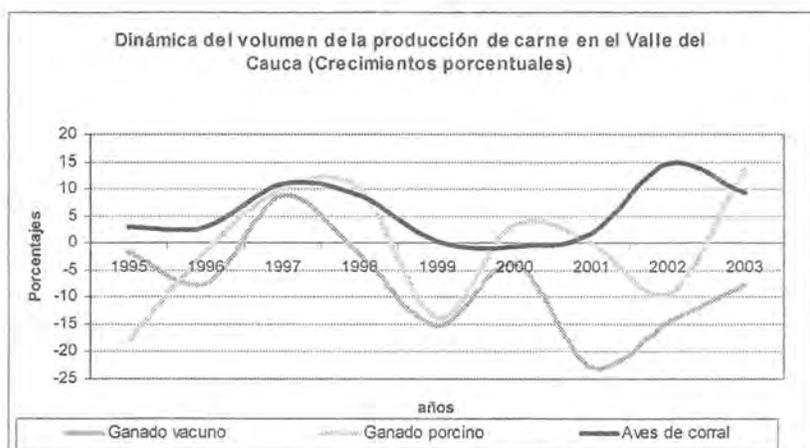
El ganado vacuno ha mostrado una dramática tendencia al descenso en los últimos 10 años al pasar de casi 150 toneladas diarias de carne producidas en el Valle del Cauca en 1994 a cerca de 72 toneladas diarias para el 2003. En el gráfico 1 puede apreciarse que el único año de crecimientos positivos en el volumen de carne de vacuno es 1997, cuando el aumento superó el 8,7%, pero para los demás años de la década analizada, los decrecimientos llegaron a ser de más del 22,7% en el 2001, pasando por decrecimientos de cerca del 14,55% y 7,7% y para los años 2002 y 2003 respectivamente; se prevé que el primer trimestre del 2004 el descenso en el volumen de la pro-

ducción de carne vacuno es de alrededor del 10% con respecto al mismo período del año anterior.

La producción de carne de ganado porcino ha oscilado entre las 14,7 toneladas en 1994 y 11,5 toneladas día en el 2002, su producción más baja en los años revisados. Resulta positivo que la producción de carne de porcino haya aumentado un 13,2% en el 2003 alcanzando casi el mismo guarismo en toneladas día, revertiendo la tendencia decreciente que tenía desde el 2000, y se estima que en marzo del presente año la producción comparada con el mismo mes del año anterior aumentó en más del 28%.

Sin embargo, a pesar del pobre desempeño de la producción en el ganado vacuno y el repunte de la producción de porcino, la inestabilidad en la dinámica ha sido característica en

Gráfico 1.



Fuente: Oficina de Planeación Departamental – DANE-

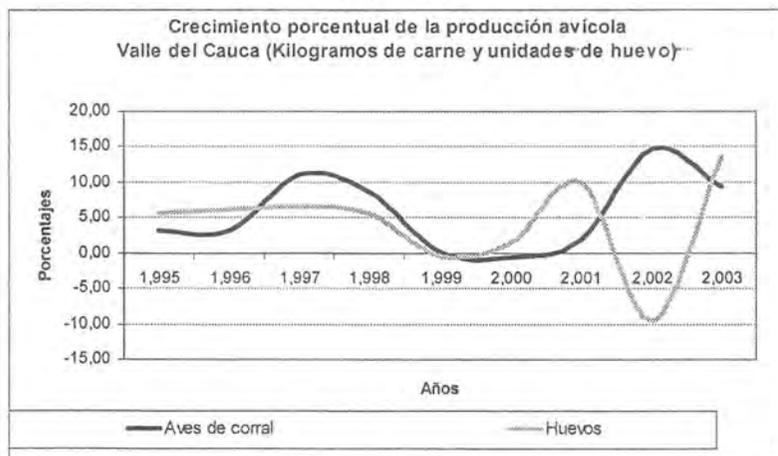
cada uno de estos renglones. Como contrapartida de estos comportamientos volátiles, la producción de carne de aves de corral ha mostrado una tendencia al crecimiento sostenido en el período revisado, salvo en el año 2000, cuando la producción disminuyó poco más del 0,5%. A partir de ese año el crecimiento ha sido inmejorable, superando cifras del 14% en el 2002 y más del 9% para el 2003; se estima además que en mayo de 2004 la producción de esta actividad en volumen creció cerca del 15,3% con respecto al mismo año anterior, dinámica que hace pensar en resultados mejores para finales del presente año con respecto al anterior.

Adicionalmente, en este renglón es importante además de la producción de carne, la producción de huevo, un producto que culturalmente se percibe como sustituto de la carne con unos

precios favorables para los consumidores. Aunque con una dinámica más discreta que la de la producción de carne, las unidades de huevo producidas en estos 10 años revisados han presentado dos años críticos, 1999 y 2002 cuando presentaron decrecimientos del orden del 0,47% y 4,13% respectivamente, aunque la recuperación del 2003 superó el 13%, lo que compensa en cierta medida el comportamiento decreciente del año anterior. Las estimaciones del 2004 hacen pensar en crecimientos más modestos para los primeros meses del año alcanzando casi el 1,2% en mayo.

La industria avícola vallecaucana aportó más del 20% de la producción de huevo en la nación en el 2003 y su crecimiento es mayor que el estimado nacional que es del 9,6%, de acuerdo con el último informe de la Federación

Gráfico 2



Fuente: Oficina de Planeación Departamental – DANE.

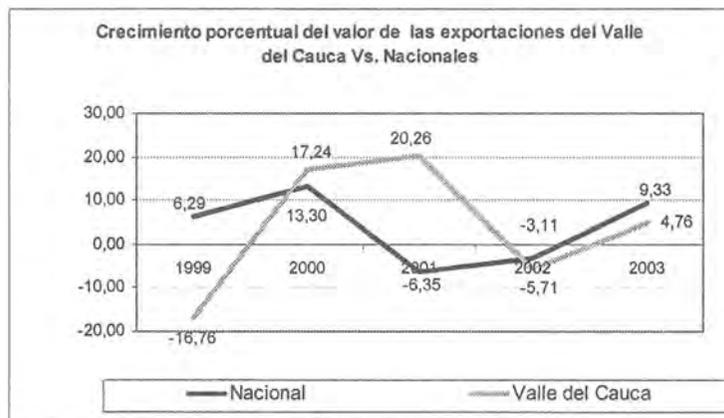
Nacional de Avicultores⁹. En ese mismo documento se reporta un crecimiento del 4,47% en la producción de carne de pollo en la nación, renglón al cual la avicultura vallecaucana aporta más del 13%. La industria avícola del Valle del Cauca se destaca como la segunda más importante en el país, después del departamento de Santander.

2.3. El comercio exterior de la región del Valle del Cauca.

En materia de comercio exterior el valor de las exportaciones del Valle del Cauca han sido en promedio cerca del 8% del total exportado por la nación en el período comprendido entre 1998 y 2003. Los volúmenes exportados fueron de cerca del 12% del total na-

cional en el 2001 y cerca del 12,6% en el 2002, y para el 2003 la región exportó en volumen el 11,2% de las exportaciones nacionales totales, lo que indica el gran potencial generador de divisas de la actividad exportadora de la región para Colombia. Esto se debe a que en su mayoría las exportaciones vallecaucanas provienen de la agroindustria y los productos considerados no tradicionales en el país. Para el 2003 se registró una caída de las exportaciones agroindustriales que supera el 75% en volumen y otro tanto sucedió con los volúmenes exportados de los productos tradicionales nacionales, caída que se vio contrarrestada por un buen comportamiento en la tasa de cambio para el año pasado, lo que hizo que el valor de las exportaciones nacionales aumentara un 9,3%.

Gráfico 3



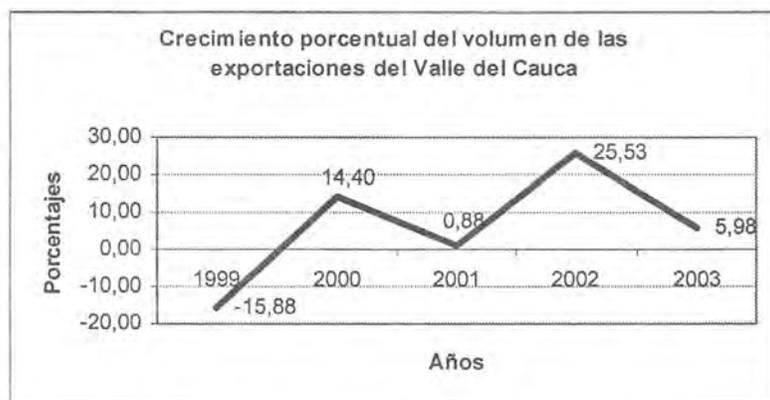
Fuente: SICE –DIAN –DANE.

⁹ FENAVI - FONAV. “La avicultura 2003: Haciendo cuentas”. En www.fenavi.org.

En términos de valor, las exportaciones vallecaucanas tienen un comportamiento bastante fluctuante en comparación con la dinámica nacional, pero sigue las tendencias nacionales generales, y al revisar el comportamiento en los volúmenes exportados la tendencia inestable no desaparece, pero si se identifican tasas de crecimiento en los últimos tres años que contrarrestan la fuerte caída en

1999. Es evidente la sensibilidad del sector exportador regional a la tasa de cambio, lo que puede convertirse en un arma de doble filo, pues al destacarse el departamento por exportar bienes no tradicionales y con mayor valor agregado puede beneficiarse de las tendencias devaluacionistas, pero la amenaza de la revaluación que no desaparece nunca produce efectos bastante negativos.

Gráfico 4.



Fuente: SICE – DIAN – DANE.

Cerca del 82% del volumen exportado por el Valle del Cauca en el 2003 proviene en su mayoría de los azúcares y artículos de confitería (68,9%); papel, cartón y sus manufacturas (10%); jabones y agentes de superficie orgánica (2,4%) y el caucho y sus manufacturas (1,7%). No obstante estos mismos productos generan algo más del 50% del valor de las exportaciones vallecaucanas.

Un indicador sencillo para tratar de identificar productos con potencial generador de divisas puede ser la relación entre volumen y dólares exportados. De esta manera pueden identificarse características generadoras de divisas en un producto determinado obteniendo los dólares generados por cada kilogramo exportado. Por supuesto que este indicador solo permite hacer un análisis estático y presenta

deficiencias al no reconocer las causas de variación de los precios de las divisas, pero permite dar una idea de qué productos han generado más divisas por volumen exportado.

Una visión de lo acontecido en los últimos 6 años con respecto a este indicador muestra que los productos tradicionales de exportación del Valle del Cauca, identificados por ser los que en estos últimos años han tenido participación mayoritaria tanto en el valor como en el volumen de las exportaciones se encuentran en la mitad inferior de la tabla organizada de mayor a menor valor en la relación Valor / Volumen, tomando como referencia el año 2003 y hacia atrás.

Los azúcares y los artículos de confitería generan en promedio cerca del 23 centavos de dólar por cada kilogramo exportado, el papel, cartón y sus manufacturas alrededor de 80 centavos por kilo, los jabones y agentes de superficie orgánica que generaron más de un dólar en 1998, generaron 82 centavos de dólar por kilo exportado en el 2003, y, finalmente el caucho y sus manufacturas generó más de 2 dólares por kilo exportado en el último año. También pueden destacarse algunos renglones que se relacionan con la agroindustria y que presentan buena dinámica en los últimos años como los productos farmacéuticos que generan entre 3 y 4,5 dólares por kilo exportado en el período revisado y los productos editoriales con cerca de 3 dólares por kilo en el 2003, entre otros.

En contraste con estos sectores considerados no tradicionales en las exportaciones nacionales, pero ciertamente tradicionales en la región, se encuentra una participación minoritaria pero constante y con amplio potencial de generación de divisas en los renglones de perlas finas o cultivadas y demás piedras preciosas, que representan menos del 1% del volumen exportado por la región en los últimos 6 años, pero generaron más de US\$5.000 por kilogramo vendido en el exterior en el 2003. Llama la atención que los renglones que pueden contener productos de la industria avícola (capítulos 1, 2 y 4, por ejemplo) generaron entre 1 y 12 dólares por kilo en el 2003, es decir, mucho más que el potencial de los renglones tradicionales. Se destaca entre los diez primeros clasificados el renglón de plumas, plumón preparados y artículos relacionados que durante los últimos 3 años ha participado de la actividad exportadora y sus productos han generado 50, 16,5 y 47,21 dólares por kilogramo exportado en los últimos tres años respectivamente. Puede ser una actividad que indique algún potencial de diversificación para productos de la industria avícola.

Por su extensión, la tabla que contiene los resultados de relacionar los volúmenes exportados con sus respectivos valores en cada año se publica completa en el anexo 1.

En cuanto a los países de destino de las exportaciones regionales más del 18,9% del valor es generado por

las ventas a Estados Unidos (3,2% del total nacional) en el 2003. Para ese mismo año, más del 35,3% del valor de las exportaciones regionales fueron a los países andinos, principalmente a Ecuador un 15,13%, Venezuela 12,07%, Perú 7,41% y Bolivia 0,72%. Lo que implica que estos países representaron más del 54% del valor de las exportaciones totales de la región en el 2003.

Según información del Banco de la República, la balanza comercial ha presentado un persistente déficit en los últimos 40 años. La explicación a este fenómeno es que la economía vallecaucana se encuentra en un proceso de crecimiento en su infraestructura y requiere de las importaciones en bienes de capital para consolidar este crecimiento¹⁰. Pero las autoridades econó-

micas que han ofrecido estas explicaciones también son conscientes de que esta tesis implica que la tendencia deficitaria debe revertirse pronto, pues la economía vallecaucana ha desarrollado un potencial que puede empezar a mostrar resultados positivos en materia de comercio exterior y no hacer del departamento un permanente demandante de divisas.

2.4. Factores que determinan la elección de un sector o actividad no tradicional con potencial: El caso del subsector avícola.

El análisis del contexto económico sectorial muestra algunos factores que pueden resultar determinantes a la hora de elegir un sector o actividad

Cuadro 4. Importaciones y exportaciones vallecaucanas (US\$)

Años	Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial
1998	1,702,996,323	853,792,822	-849,203,501
1999	1,304,624,276	710,692,410	-593,931,866
2000	1,392,240,432	833,183,729	-559,056,703
2001	1,492,526,259	1,001,962,139	-490,564,120
2002	1,422,363,070	944,784,658	-477,578,412
2003	1,328,087,008	989,746,367	-338,340,641

Fuente: SICE – DIAN – DANE.

¹⁰ Escobar, Julio. "¿Por qué el Valle siempre está en rojo? Una caracterización de la balanza comercial regional". En: Informe de Coyuntura Económica Regional, segundo semestre de 2003.

económica para la planeación del mejoramiento de las condiciones competitivas de una región. Esta es una preocupación esencial en los países en desarrollo que buscan diversificar su estructura productiva con miras a asumir los retos que pueden imponer escenarios caracterizados por la liberalización comercial.

Por supuesto que este análisis debe convertirse en un ejercicio continuo, de manera que permanentemente se retroalimenten los procesos de desarrollo endógeno planeados y, mediante la asesoría de la universidad puedan corregirse y fortalecerse las estrategias a futuro. Es en la universidad donde pueden darse los espacios de discusión y análisis en un verdadero contexto de pluralidad de ideas y con la preocupación estructural del desarrollo regional y los conocimientos teóricos que en ella se adelantan necesariamente deben ser validados en el sector real, de manera que tenga efectividad la formación que se les da a los profesionales para que estos, después de obtener su grado estén conscientes que el desarrollo de la carrera profesional implica el conocimiento de las necesidades de empresas y demás organizaciones que constituyen el entramado socioeconómico regional.

Los empresarios entonces, deben estar conscientes de que el beneficio que se pueda hacer a la investigación con su participación activa y comprometida redundará en el beneficio de sus propias organizaciones y en la comunidad en general. Por ello se hace

necesario que desde los sectores se promuevan planes formales de desarrollo que involucren las demás instancias institucionales sociales y esta identificación puede ser promovida por la Universidad.

En el caso de la elección del subsector avícola en el Valle del Cauca (Colombia), se tuvieron en cuenta factores que evidencian el impacto económico positivo de la actividad avícola en la región, a saber:

- Hace parte del sector primario de la economía regional y dentro del renglón pecuario es la actividad con mayor dinámica de crecimiento sostenido.
- Los productos de estas actividades (carne de pollo y huevo) gozan de precios favorables en el mercado interno al compararlos con los productos sustitutos provenientes de vacunos y porcinos.
- Los requerimientos técnicos de cría y mantenimiento de las aves, incluyendo las superficies de tierra que se dedican a galpones, son mucho más sencillos y menos costosos que los que hacen referencia al ganado vacuno y porcino.
- Junto con la porcicultura, la avicultura constituye el eslabón final de la cadena de alimentos balanceados (75% de los costos totales unitarios): maíz, soya, sorgo y yuca. Es decir, constituye un elemento impulsador para industrias agrícolas no tradicionales que ofrecen alternativas futuras de diversificación del producto de la región.

- La producción avícola regional es la segunda a nivel nacional, aportando alrededor del 13% en carne de aves y más del 20% en huevo al total nacional.
- Si bien el principal productor de pollo y huevo a nivel mundial, que además viene siendo nuestro principal socio comercial, Estados Unidos, es autónomo para satisfacer las necesidades de productos de esta industria, existe potencial de exportación a países como Rusia, Japón, China, Unión Europea, Arabia Saudita, México, Corea, Hong Kong, Emiratos Arabes Unidos, Canadá y Kuwait entre otros, componen más del 90% de la demanda internacional de estos productos y Colombia, con una participación muy modesta y ocasional en el mercado internacional, ha desarrollado de todas maneras cierta experiencia. Las exportaciones cayeron en más del 55% en el 2003 y las importaciones cerca del 39%, principalmente de animales vivos y huevos para incubar. Los principales socios comerciales de las exportaciones son Venezuela y Ecuador, cuyas políticas cambiarias y comerciales han ocasionado caídas en el comercio exterior en todos los productos. En cuanto a las importaciones, los productos que más se importan son los que sirven de material genético, principalmente pollito de 1 día, el principal origen de las importaciones es Estados Unidos con un 76%.
- Lo anterior hace que sea posible potenciar, luego de resolver los problemas de mercado interno, una dinámica exportadora en crecimiento a largo plazo para los productos de la industria avícola, explotando beneficios arancelarios existentes con regiones como la Unión Europea y los demás posibles tratados y convenios que puedan fortalecerse tanto con vecinos como con otros países del mundo.
- Por otro lado, la amenaza constante de productos sustitutos de la misma industria de los países vecinos representan una competencia importante y aunque las políticas de protección en los países de origen que favorecen a los insumos importados pueden resultar positivas para la reducción de los costos de la avicultura, perjudicarían a las actividades nacionales asociadas a esta actividad en los eslabones inferiores de la cadena.
- Cuenta con un gremio que se manifiesta en crecimiento. A julio de 2004 se relacionan 31 granjas productoras de huevo, 22 productores de pollo, 7 incubadores de aves y 8 proveedores de insumos avícolas afiliados al capítulo regional del gremio. No hay estimaciones ciertas sobre la cantidad de establecimientos dedicados a esta actividad por fuera del gremio, pero es cierto que no son pocos y que se trata de una actividad que en muchas ocasiones se lleva a cabo por muchos pequeños productores con

técnicas frecuentemente artesanales y que, por sus características de empresas domésticas e informales no acuden aún al llamado gremial.

- Existe, sin embargo, la voluntad política de las directivas del gremio por promocionar la actividad, incrementar el número de afiliados y adelantar todos los estudios necesarios para diagnóstico de las condiciones competitivas del subsector y su mejoramiento. El papel del gremio es indispensable en las negociaciones con los entes gubernamentales que pueden garantizar un contexto competitivo con mayores oportunidades, lo que incluye tanto la definición de normas internas favorables y consideraciones especiales en las negociaciones de tratados de comercio bilateral.

Por estas razones se consideró importante adelantar y probar la propuesta teórica con este subsector. De manera que pueda brindarse un acompañamiento permanente por parte de la academia en el proceso de diagnóstico de las condiciones competitivas actuales, la definición de estrategias para el mejoramiento de dichas condiciones y el establecimiento de controles permanentes en el cumplimiento de los objetivos, de manera que exista retroalimentación analítica y cooperación (sinergia cognitiva) para realizar los ajustes coyunturales y estructurales necesarios a los planes de mejoramiento. Adicionalmente, por sus características de exposición este sub-

sector combinará perfectamente estrategias defensivas y agresivas en un contexto de apertura.

3. Criterios para la selección de sectores productivos regionales no tradicionales y con potencial

La elección de nuevos sectores, subsectores y/o actividades económicas con potencial puede basarse en el estudio de:

Potencial productivo del sector o la actividad: La participación en su respectivo renglón del PIB regional no necesariamente debe mostrarse mayoritaria. Basta con identificar una contribución que muestre ganar terreno de manera sostenida en un período consecutivo determinado y dinámicas de crecimiento que se muestren más estables que la del sector al que pertenecen. Este comportamiento puede ayudar a corregir las inestabilidades en la dinámica del sector en general en el largo plazo. El aporte de estas actividades a sus similares en el contexto nacional también determinan dicho potencial.

Calidad y cantidad en las ventajas comparativas: El contexto favorable para el desarrollo de las ventajas competitivas parte de la disponibilidad de ventajas comparativas y se complementa con las sinergias cognitivas que contribuyen a generar ventaja competitiva a partir de las primeras.

Las actividades conexas: la actividad seleccionada debe evidenciar al menos un mediano grado de integración, o contar con empresas que pue-

dan en algún momento apoyarla en su actividad productiva y, dependiendo de la posición que la primera ocupe en el encadenamiento se determina el grado de importancia para el desarrollo de las actividades relacionadas.

La experiencia en las actividades del comercio exterior: es fundamental que la actividad haya tenido algún tipo de experiencia, sobre todo en las exportaciones. Las ventas ocasionales al extranjero representan la conciencia permanente del reto de la satisfacción de la demanda externa como complemento a la actividad de satisfacción de necesidades doméstica. La visión de mundo que se genera mediante un habitual intercambio internacional amplía el horizonte de posibilidades de crecimiento para las empresas y con ellas, los sectores.

La existencia de organismos institucionales aglutinadores: las agremiaciones concentran el poder de negociación que individualmente pierde efectividad. La existencia de un gremio, aunque joven, es una ventaja competitiva sectorial que puede ser explotada en el momento de formular los objetivos y el respectivo plan estratégico que puede contemplar una primera etapa de protección (defensa) del mismo y una segunda etapa más agresiva en la que pueda adelantarse una actividad comercial nacional e internacional con cada vez menos protección. La sinergia cognitiva requiere de voluntad en los agentes y los gremios deben convertirse necesariamente en representantes políticos de sus agremiados, la capacidad de gestión política de los dirigentes gremiales

debe ser su principal cualidad además del conocimiento cierto y actualizado de las actividades que representan.

4. El camino a seguir: la sinergia cognitiva para el diagnóstico y el diseño y seguimiento de la estrategia.

Las voluntades políticas de los interesados deben manifestarse en acuerdos formales de cooperación de definen las responsabilidades y delimitan los atributos que cada agente tiene en el proceso. Los acuerdos y mecanismos de cooperación académica entre las universidades y los gremios empresariales (agrupaciones formales, asociaciones, grupos empresariales sectoriales, etc.) son ideales para comenzar a generar la sinergia deseada. En ellos se busca el beneficio de ambas partes y la resultante redonda en el desarrollo de la economía regional.

El paso a seguir es el conocimiento profundo de las actividades tanto del sector o subsector elegido como de las demás actividades relacionadas. El gremio es la unidad institucional que aglutina la información confiada por sus asociados, por lo tanto, el respeto por la confianza que ellos han depositado en las directivas del organismo y en aquellos que cooperarán con los procesos de mejoramiento de las condiciones competitivas, el acceso a la misma está mediado por la formalidad del convenio.

Por otra parte, conviene a los gremios hacer adelantos en la gestión de

los sistemas de información, de manera que los datos estadísticos sobre sus actividades se actualicen permanentemente, ya que constituyen una fuente fundamental de evidencias que sustentarán los planteamientos de los agentes de la sinergia. Esta información debe alcanzar los niveles regionales, de manera que pueda identificarse las características de las actividades en un plano más particular.

Los docentes en las universidades deben estar atentos a las necesidades del sector y los estudiantes serán quienes en el ejercicio de sus trabajos de campo recopilen la información complementaria y desarrollen procesos analíticos en todos los niveles con la tutoría. Las actividades asociadas a la etapa de conocimiento, exploración y diagnóstico de las actividades contemplarán:

- Estudios de mercado para definición de características de la demanda interna y externa de los productos de la actividad.
- Identificación y caracterización de los proveedores y las demás industrias conexas con el fin de definir una posible participación en el gremio o en un convenio institucional que los agrupe a todos con el fin de buscar beneficios políticos y fiscales para la cadena productiva.
- Caracterización de los asociados actuales al gremio y conocimiento de los no asociados y sus problemáticas.
- Identificar y caracterizar los productos sustitutos y la competencia nacional e internacional.

- Acopiar y familiarizarse con la información legal que ampara y regula la actividad en el territorio nacional y en el ámbito internacional.
- Constituir una base de datos oficial y permanentemente actualizada de los indicadores de la industria avícola y sus relacionadas a nivel regional.

El intercambio entre la universidad y los empresarios se realiza en un contexto en el que ambas partes ganan. Los miembros del gremio aportarán la información y la posibilidad de ofrecer sus empresas como talleres de práctica para los estudiantes en formación universitaria y tecnológica bajo la tutoría permanente de docentes que realicen actividades de apoyo y asesoría a las empresas, de manera que el docente parta de su propio conocimiento de la misma para diseñar los talleres que los estudiantes llevarán a cabo. A cambio, la universidad diseñará cursos de actualización que pueden ir desde diplomados hasta especializaciones en los que la participación de los miembros del gremio sea fundamental.

Los resultados de estos intercambios deben tener discusiones permanentes en reuniones periódicas en las que se discutan los temas comunes de importancia para los objetivos estratégicos fijados.

La estrategia a diseñar debe contemplar:

- Objetivos estratégicos con horizontes temporales no inferiores a 10 años. Estos objetivos deben ser en buena medida concretos y medibles en lapsos de tiempo que pueden estipularse según la necesidad.
- Un compromiso formal de cumplimiento de las responsabilidades asignadas en el plan inicial.
- La creación de una base de datos electrónica de permanente actualización con todos los indicadores económicos sobre el gremio. La información cuantitativa y cualitativa debe concentrarse en un espacio físico con condiciones óptimas para su mantenimiento y actualización. Los formularios electrónicos deben diligenciarse con la periodicidad acordada (al menos anualmente), de manera que los indicadores aportados en los formatos puedan ser consultados para verificar el cumplimiento de los objetivos. El centro de acopio de información debe constituirse en el observatorio de las condiciones competitivas del sector seleccionado.
- Estudios permanentes que se manifiesten en planes de negocio que contemplen la exportación del producto en un horizonte temporal adecuado. La exploración debe hacerse en mercados nuevos, de manera que la sumatoria de oportunidades identificadas sirva de base a las autoridades públicas para el apoyo en las posibles misiones empresariales que el gobierno programe.
- La participación permanente en eventos de actualización y formación sobre los temas que en otras instancias se ofrezcan al público y que puedan ser útiles además para la socialización de la propuesta y los resultados parciales de la misma.

El proceso de creación de cultura competitiva implica un compromiso estructural entre la academia y los gremios de las diferentes actividades en los diferentes sectores y los éxitos particulares tienen un efecto multiplicador importante que es necesario aprovechar.

La definición de metodologías de seguimiento y el compromiso oficial de acompañamiento es fundamental para recuperar la confianza que el sector empresarial ha perdido en las instituciones de educación superior. Por tal razón, la reflexión académica y los trabajos de investigación deben aterrizar en propuestas concretas que respondan a las necesidades reales del sector empresarial en el caso de las áreas que nos ocupan.

5. A manera de conclusión

La competitividad, que hasta ahora ha sido una cualidad presente en la región, no ha tenido la fuerza de convertirse en hábito, ha tenido más bien una connotación reactiva a las circunstancias, propiedad de algunas empresas de algunos sectores, lo que hace que no sea propiamente un fenómeno cultural compartido.

La competitividad basada en la cooperación para la construcción de una región que aprende y se desarrolla satisfactoriamente es un factor proactivo de transformación que solo puede ser creado mediante la convocatoria explícita de los agentes económicos agremiados y reunidos en planes de cooperación de largo aliento. La reflexión académica y la investigación en las universidades contribuyen en la descripción de una representación de la realidad más exacta y compartida sobre la cual aunar esfuerzos para modificarla a favor de las regiones aprovechando las sinergias cognitivas que se generen en los ámbitos de cooperación propuestos.

Para ello, es necesario identificar aquellos sectores críticos en los que se encuentra el potencial de diversificación de la estructura productiva de una región. Esta tarea debe ser adelantada por la academia en su indelegable compromiso con el desarrollo socioeconómico de las regiones de influencia. Para ello, urge la definición de metodologías de trabajo que orienten las acciones y permitan sistematizar las experiencias para perfeccionar la forma de acción y multiplicarlas.

Las acciones del subsector avícola y de la Universidad del Valle en Colombia, en materia de liderar un proceso de convocatoria activa para el mejoramiento de las condiciones de competitividad del sector y, por ende de la Región, tienen efectividad en los tres factores evolutivos de un sistema sociocultural, por lo tanto, su efecto

estructural puede modificar los hábitos humanos de la región y contribuir a crear una verdadera cultura competitiva.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BOISIER, Sergio. *"Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial"*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Junio de 2001.
- CORVALÁN R., Javier. *"Los paradigmas de lo social y las concepciones de intervención en la sociedad"*. Segundo capítulo de la tesis doctoral presentada en el departamento de sociología de la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica) en abril de 1996. Capítulo 2.
- ESCOBAR, Julio. *"¿Por qué el Valle siempre está en rojo? Una caracterización de la balanza comercial regional"*. En: Informe de Coyuntura Económica Regional, segundo semestre de 2003.
- ESCOBAR, Julio. *"Comercio Externo del Valle del Cauca 1980 – 2001"*. Banco de la República, Enero de 2003.
- Fondo Nacional Avícola (FONAV). *"Estudio de competitividad del sector avícola para la zona suroccidente del país"*. Realizado por: Mantilla, Santarelli y Asociados. Bucaramanga, julio de 2000.
- HARRIS, Marvin. *"Antropología cultural"*.

- MONTAGU, Ashley. *“La humanización del hombre”*. Tiempo Nuevo, Buenos Aires, 1972.
- MULLER, Geraldo. *“El caleidoscopio de la competitividad”*. En: “Espacios” Vol. 15. 1994.
- OFICINA DE PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL. Información estadística
- PROAGRO, Ministerio de Agricultura, SAG. *“Acuerdo de competitividad de la cadena productiva de maíz amarillo, sorgo, soya, yuca, alimentos balanceados, avicultura y porcicultura del Valle del Cauca y Cauca”*. 2001.
- ROSALES, O. *“Competitividad y cambio tecnológico: una tarea de planificación”*. Revista Interamericana de Planificación (SIAP), XXIV, 96, 141, 1991.
- SEPÚLVEDA, Leandro. *“Construcción regional y desarrollo productivo en la economía de la globalidad”*. CEPAL, 2001.
- TEUBAL, Miguel. *“Globalización y nueva ruralidad en América Latina”*. Artículo. CONICET, Centro de Estudios Avanzados. Universidad de Buenos Aires, Argentina. www.elvalle.com.co.

Anexo 1
Exportaciones por capítulo de arancel. Relación Valor (US\$) / Volumen (kg).

Nota: Cada columna es el resultado de dividir el valor en dólares de las exportaciones del capítulo arancelario respectivo por el respectivo volumen en kilogramos exportado. Se ha ordenado de mayor a menor cociente y el primer criterio de orden se estableció para el año 2003, el segundo para el 2002 y el tercero para el 2001.

El cociente obtenido intenta mostrar la cantidad de divisas generadas por cada kilogramo exportado.

Pos.	Capitulo	Descripcion	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1	71	Perlas finas o cultivadas, piedras prec	98.82	228.17	106.89	40.88	1809.18	5213.03
2	88	Navegacion aerea o espacial	69.87	46.82	49.03	36.02	121.86	99.91
3	5	Los demas productos de origen animal no	31.74	46.38	55.10	8.68	29.48	57.55
4	67	Plumas y plumon preparados y articulos		6.35		54.00	16.50	47.21
5	61	Prendas y complementos de vestir, de pu	23.18	21.75	21.19	30.27	26.09	31.18
6	51	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y	8.76	17.54	19.62	19.92	19.18	29.32
7	62	Prendas y complementos de vestir, excep	25.96	28.14	28.84	32.54	29.45	25.36
8	97	Objetos de arte, de coleccion o de anti	8.00	89.00	2.39	21.56	20.43	24.80
9	65	Articulos de sombrereria y sus partes	33.75	29.74	24.34	20.53	20.36	
10	91	Relojeria	43.64	13.46	3.88	5.73	16.96	16.67
11	95	Juquetes, juegos y articulos para recre	19.14	20.69	20.46	17.68	17.03	16.07
12	60	Tejidos de punto	13.13	13.61	15.29	17.43		15.93
13	55	Fibras sinteticas o artificiales discon	8.62	15.38	14.20	14.94	7.08	14.95
14	42	Manufacturas de cuero; articulos de gua	17.14	7.83	12.36	19.20	20.73	13.77
15	1	Animales Vivos	5.49	44.55	37.23	72.60	24.43	12.85
16	90	Instrumentos y aparatos de optica, foto	16.50	17.62	8.16	13.09	14.86	10.84
17	46	Manufacturas de esparteria o de cesteri	15.72	4.26	9.24	13.06	35.15	9.52
18	64	Calzado, polainas, botines, y articulos	14.34	11.74	11.58	10.41	9.89	8.89
19	58	Tejidos especiales; superficies textile	19.01	9.47	6.59	10.86	11.78	8.73
20	54	Filamentos sinteticos o artificiales	7.11	16.24	13.39	5.43	13.87	8.06
21	3	Pescados y crustaceos, moluscos y otros	2.13	1.92	2.52	8.62	8.14	7.24
22	57	Alfombras y demas revestimientos para e	5.01		8.17	5.01	6.17	7.11
23	36	Polvoras y explosivos; articulos de pir	5.67	7.93	3.96			6.26
24	59	Tejidos impregnados; recubiertos, reves	5.42	4.55	12.11	12.85	11.58	6.08
25	66	Paraguas, sombrillas, quitasoles, basto	11.24	12.58	5.37	6.14	6.81	5.77
26	96	Manufacturas diversas de metales comune	15.03	12.83	10.87	9.44	6.69	5.71
27	82	Herramientas y utiles, articulos de cuc	9.59	8.90	7.97	7.87	5.33	5.36
28	63	Los demas articulos textiles confeccion	7.89	13.70	2.67	16.85	4.00	5.10
29	89	Navegacion maritima o fluvial					3.31	4.95
30	92	Instrumentos de musica; partes y acceso	24.24	8.24	19.00	6.23	11.26	4.55
31	13	Gomas, resinas y demas jugos y extracto	14.24		5.50	6.32	7.93	4.53
32	14	Materias trenzables, demas productos d		2.42	0.52	2.58	9.95	4.39
33	84	Reactores nucleares, calderas, maquinas	5.03	5.85	4.13	7.04	4.23	3.68
34	56	Guata, fieltro y telas sin tejer; hilad	16.05	3.98	6.52	6.56	4.75	3.67
35	52	Algodón	6.12	7.16	10.90	3.50	1.30	3.57
36	32	Extractos curtientes o tintoreros; tani	4.61	4.66	4.22	18.74	27.70	3.34
37	76	Aluminio y manufacturas de aluminio	3.63	3.25	3.31	3.66	3.52	3.23
38	16	Preparaciones de carne, de pescado o de	3.47	2.30	1.98	2.76	2.72	3.21
39	30	Productos farmaceuticos	3.36	3.89	3.98	4.32	4.15	3.01
40	24	Tabaco y sucedaneos del tabaco elaborad						3.00
41	49	Productos editoriales, de la prensa o d	3.50	3.48	3.13	3.24	3.04	2.99
42	41	Pieles (excepto la peleteria) y cueros	3.67	2.26	1.69	3.30	2.85	2.94
43	6	Plantas vivas y productos de floricultu	1.77	2.27	2.32	2.72	2.83	2.76
44	39	Materias plasticas y manufacturas de es	3.03	2.95	2.79	2.47	2.64	2.48
45	33	Aceites esenciales y resinoides; prepar	2.81	2.43	2.18	1.95	2.19	2.14
46	87	Vehiculos automoviles, tractores, ciclo	2.91	3.29	2.08	2.69	2.44	2.11
47	40	Caucho y manufacturas de caucho	2.86	2.56	2.38	2.30	2.12	2.07
48	53	Las demas fibras textiles vegetales; hi		5.66	22.29	10.54	0.04	2.02
49	83	Manufacturas diversas de metales comune	1.94	1.97	1.81	1.82	2.22	1.98
50	94	Muebles; mobiliario medico-quirurgico;	3.39	2.50	2.38	2.15	2.17	1.98
51	37	Productos fotograficos o cinematografic	2.75	2.49	2.80	2.51	2.10	1.91

Pos.	Capitulo	Descripcion	1998	1999	2000	2001	2002	2003
52	2	Carnes y despojos comestibles	2.85				2.20	1.87
53	74	Cobre y manufacturas de cobre	1.73	1.40	1.85	1.75	1.67	1.76
54	85	Maquinas, aparatos y material electrico	2.50	2.09	2.28	2.20	2.14	1.74
55	20	Preparaciones de legumbres u hortalizas	1.94	1.56	1.22	1.03	1.30	1.38
56	10	Cereales	2.17	2.02	0.98	1.66	1.74	1.34
57	18	Cacao y sus preparaciones	2.47	1.99	2.21	2.01	2.15	1.34
58	73	Manufacturas de fundacion, de hierro o	1.66	1.30	1.40	1.34	1.36	1.31
59	44	Madera, carbon vegetal y manufacturas	0.91	0.80	0.59	0.79	0.78	1.27
60	7	Legumbres y hortalizas, plantas, raices	2.10	2.42	2.03	1.52	1.80	1.24
61	12	Semillas y frutos oleaginosos; semillas	0.77	3.78	13.14	1.35	1.34	1.10
62	15	Grasas y aceites animales o vegetales;	0.81	0.93	0.78	0.72	0.65	0.99
63	4	Leche y productos lacteos, huevos de av	2.03	1.91	1.94	1.51	1.53	0.99
64	29	Productos quimicos organicos	1.30	1.21	1.18	1.21	1.03	0.90
65	31	Abonos	3.57	3.27	3.16	1.92	2.48	0.88
66	9	Cafe, te, yerba mate y especias	0.68	0.77	0.72	0.87	0.93	0.85
67	34	Jabones, agentes de superficie organico	1.06	0.90	0.86	0.93	0.89	0.82
68	38	Productos diversos de las industrias qu	6.30	1.94	2.35	1.23	0.88	0.80
69	21	Preparaciones alimenticias diversas	2.00	1.69	1.41	0.86	0.67	0.77
70	48	Papel y carton; manufacturas de pasta d	0.91	0.81	0.93	0.89	0.81	0.76
71	70	Vidrio y manufacturas de vidrio	1.71	1.80	1.33	0.99	0.84	0.69
72	35	Materias albuminoideas; productos a bas	0.64	0.91	0.63	1.06	0.66	0.66
73	47	Pastas de madera o de otras materias fi	0.63	0.36	0.53	0.52	0.63	0.64
74	22	Bebidas, liquidos alcoholicos y vinagre	1.59	0.40	0.45	0.50	0.51	0.63
75	72	Fundicion, hierro y acero	0.69	0.59	0.59	0.58	0.51	0.57
76	19	Preparaciones a base de cereales, de ha	2.73	1.77	2.29	1.58	1.22	0.55
77	81	Los demas metales comunes; "cermets"; m	5.62				0.44	0.55
78	27	Combustibles minerales, aceites mineral	3.38	3.06	2.67	1.61	0.85	0.54
79	78	Plomo y manufacturas de plomo	0.46	0.43	0.44	0.38	0.55	0.54
80	11	Productos de la molineria; malta; almid	0.30	0.29	0.25	0.29	0.29	0.31
81	69	Productos ceramicas	4.30	3.24	1.52	0.30	0.87	0.30
82	8	Frutos comestibles; cortezas de agrjos	0.32	0.45	1.55	0.65	0.12	0.25
83	17	Azucars y articulos de confiteria	0.30	0.25	0.24	0.32	0.23	0.23
84	23	Residuos y desperdicios de las industri	1.54	0.77	1.50	0.43	0.26	0.22
85	68	Manufacturas de piedra, yeso, cemento,	0.21	0.20	0.18	0.22	0.15	0.20
86	28	Productos quimicos inorganicos; compues	0.23	0.24	0.19	0.17	0.17	0.16
87	25	Sal; Azufre; tierras y piedras; yesos,	0.07	0.18	0.15	0.08	0.11	0.12
88	26	Minerales, escorias y cenizas						0.03
89	93	Armas y municiones, sus partes y acceso		3346.15		7.63	13.32	
90	98	Disposiciones de Tratamiento Especial					12.88	
91	86	Vehiculos y material para vias ferreas	0.60				6.37	
92	50	Seda					5.98	
93	43	Peleteria y confecciones de peleteria;		43.10	19.11	14.70	0.94	
94	75	Niquel y manufacturas de niquel				74.44		
95	45	Corcho y sus manufacturas						
96	77	(Reservado para una futura utilizacion						
97	79	Zinc y manufacturas de zinc		5.80	1.63			
98	80	Estano y manufacturas de estano	6.40					
99	99	No clasificados						

IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL A PARTIR DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS NO TRADICIONALES

Un caso sectorial en la región del Valle del Cauca (Colombia).

Rubén Darío Echeverry Romero
Tulio Ferney Silva Castellanos

RESUMEN

Este trabajo hace parte del avance de los primeros resultados del proyecto de investigación denominado "Dinámica del Desarrollo Exportador del Valle del Cauca", que adelanta el Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, del cual hacen parte los autores.

En él se expone, en una primera instancia, un enfoque conceptual que propone la competitividad como característica intrínseca del desarrollo socioeconómico de las comunidades. Desde esta perspectiva, se sugiere la creación de sinergias cognitivas que permitan a los agentes de una determinada región mejorar las condiciones competitivas actuales sobre la base de un paradigma de competencia no confrontacional y más bien cooperativo.

Respondiendo a la necesidad de permitir que el desarrollo del Valle del Cauca

(Colombia) se base en una plataforma productiva diversa, se ha adelantado un esquema metodológico que permite identificar sectores económicos no tradicionales y con potencial para incursionar en los mercados extranjeros. En este caso, se justifica la elección del subsector avícola del Valle del Cauca y se propone una estrategia genérica de cooperación entre la academia y el gremio que representa a los avicultores (FENAVI), de manera que pueda adelantarse un proceso de mejoramiento continuo de las condiciones competitivas del subsector y convertirlo en alternativa para el desarrollo en el futuro. Esta propuesta puede constituir un antecedente que permita a la academia identificar otros sectores susceptibles de adelantar estos trabajos, e incluso, de la socialización de las experiencias pueden surgir motivaciones desde los propios sectores.

Palabras clave: Estrategia competitiva, Competitividad, sinergia cognitiva, desarrollo sectorial, globalización, desarrollo regional.

ABSTRACT

In the present communication it is exposed, in one first instance, a conceptual approach that proposes the competitiveness like intrinsic characteristic of the socioeconomic development of the communities. From this perspective, the creation of cognitivas sinergias is suggested that allows the agents of a certain region to improve the present competitive conditions on the base of paradigm of a nonconfrontacional and rather cooperative competition.

Responding to the necessity to allow that the development of the Valley of the Cauca (Colombia) is based on a diverse productive platform, a methodologic scheme that allows to identify nontraditional economic sectors and with potential has gone ahead to incursionar in the

foreign markets. In this case, the election of the bird-raising subsector of the Valley of the Cauca is justified and a generic strategy of cooperation between the academy and the union sets out that represents the poultry keepers (FENAVI), so that a process of continuous improvement of the competitive conditions of the subsector can go ahead and turn it alternative for the development in the future. This proposal can constitute an antecedent that allows the academy to identify other sectors susceptible to advance these works, and even, from the socialization of the experiences motivations can arise from the own sectors.

Key words: *Competitive strategy, cognitiva Competitiveness, sinergia, sectorial development, globalización, regional development.*

LA COMPETITIVIDAD COMO CARACTERÍSTICA INTRÍNSECA DE LOS SISTEMAS SOCIOCULTURALES

Una aproximación teórica a un enfoque sociocultural de la competitividad

Tulio Ferney Silva Castellanos

RESUMEN

Este trabajo hace parte del avance de los primeros resultados del proyecto de investigación denominado "Dinámica del Desarrollo Exportador del Valle del Cauca", que adelanta el Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, al cual pertenece el autor.

El fenómeno de la competitividad debe ser discutido reconociendo su complejidad. No se trata de un concepto estrictamente económico y ha constituido la base de la continuidad de los sistemas socioculturales. En el presente artículo se presenta una reflexión que, lejos de pretender ser concluyente, se apoya en el esquema analítico general de la antropología cultural, para tratar de explicar la manera en que la competitividad permea cada una de los factores evolutivos de los sistemas socioculturales.

Esta exposición, puede servir de sustento a una convocatoria abierta para que desde las diferentes discipli-

nas del saber, se generen iniciativas de cooperación que redunden en beneficio de los sectores económicos que pueden presentar alternativas importantes de diversificación de la plataforma productiva de las regiones. La clave está en la creación de sinergias cognitivas, que reflejarán la capacidad de los agentes sociales para generar acción colectiva sobre la base de una misma interpretación de la realidad. Esta reflexión termina con la descripción de las tareas fundamentales que deben adelantarse desde las universidades, tanto en la forma como se comparte el conocimiento en las aulas, como en la manera en que desde estas, los docentes, investigadores y estudiantes pueden involucrarse activamente en la sugerencia de procesos de mejoramiento de las condiciones competitivas de sectores específicos.

Palabras clave: Estrategia competitiva, Competitividad, sinergia cognitiva, desarrollo sectorial, globalización, desarrollo regional.

ABSTRACT

The phenomenon of the competitiveness must be discussed recognizing its complexity. One is not a strictly economic concept and has constituted the base of the continuity of the socio-cultural systems. In the present article a reflection appears that, far from trying to be conclusive, leans in general the analytical scheme of the cultural anthropology, to try to explain the way in which the permea competitiveness each one of the evolutionary factors of the sociocultural systems.

This exhibition, can serve as sustenance an open call so that from the different disciplines from the knowledge, cooperation initiatives are generated that result in benefit of the economic sectors that can present/display important alternatives of diversification of the productive platform of the

regions. The key is in the creation of sinergias cognitivas, that will reflect the capacity of the social agents to generate collective action on the base of a same interpretation of the reality. This reflection finishes with the description of the fundamental tasks that they must go ahead from the universities, as much in the form as the knowledge in the classrooms shares, like in the way in which from these, educational, investigating and the students they can become jumbled actively in the suggestion of processes of improvement of the competitive conditions of specific sectors.

Key words: Competitive strategy, cognitive Competitiveness, sinergie, sectorial development, globalización, regional development.

FORMULACIÓN DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PORTUARIO PARA PAÍSES EN DESARROLLO: UN ENFOQUE PARA AMÉRICA LATINA

Manuel Fernando Van Kan

RESUMEN

La importancia del comercio exterior en el crecimiento económico de países en desarrollo requiere que el sistema portuario sea altamente competitivo. Generalmente; Puertos Públicos en Países de América Latina que son administrados y operados exclusivamente por entidades gubernamentales, no son competitivos para cubrir eficientemente la demanda de un Mercado Global de Servicios Portuarios. Esta incompetencia podría ser superada con una adecuada implementación de una reforma portuaria. Para lograr una exitosa reforma portuaria es necesario adoptar un modelo organizacional apropiado que incremente la productividad y eficiencia de los puertos públicos. La nueva organización necesita ser altamente sensitiva para atender satisfactoriamente las demandas de los Usuarios y Cliente; manteniendo una sostenible ventaja competitiva. La organización del puerto debe ser reestructurada para competir en un mercado cambiante; optimizando y racionalizando sus Recursos y disminución sus Costos Operati-

vos. Esta investigación propone un modelo organizacional y formula estrategias para conseguir una alta competitividad en Puertos de Servicio Público de América Latina que tienen una prestación deficiente de servicios portuarios.

Palabras Clave: Competitividad Portuaria, Reforma Portuaria en Países de América Latina, Modelo Organizacional Portuario, Estructura tipo FSNOM (flexible, sensitiva, network, orgánica y matricial).

ABSTRACT

The importance of foreign trade on the economic of developing countries requires high competitiveness of port system. Usually public ports of Latin America's Countries that are fully administered by Governmental agencies, these are not competitive to cover calls from an open competitive port market. This incompetence may overcome with a proper implementation of port reform. To achieve a successful reform is necessary adopting an organizational model that improves the produc-

tivity and efficiency of public ports. The new organization requires being highly responsive to fulfill demands from port users and customers; and maintain a sustainable competitiveness. The port organization should be restructured to attend a challenging market with the optimization and rationalization its resources; and reduce its operating cost. This research proposes an organizational model and

formulates strategies to achieve a high competitiveness in Latin America's public ports; that has a poor performance on port services.

Key words: *Port competitiveness, Port Reform in Latin America's Countries, Port Organizational Model, FRNOM framework (flexible, responsive, network, organic, matrix).*

ENTORNO EMPRESARIAL EN INDONESIA

*Carlos Iván Aguilera C. Ph.D.
María Victoria Cortés R. Ph.D.*

RESUMEN

Este artículo presenta una descripción del entorno empresarial en Indonesia, a través de la identificación de las principales características de agentes económicos, análisis de la organización del mercado, actividades y el trabajo de coordinación y control de las empresas. Los mayores agentes económicos en Indonesia son industrias gubernamentales y grandes corporaciones. Los grandes negocios son dominados por un grupo de familias poderosas; estos tienen un alto nivel jerárquico y centralizado. La toma de decisiones es controlada por la alta gerencia, usualmente por el fundador de la firma o por un miembro clave de la familia. El consenso, la armonía, y la lealtad son muy importantes entre los grupos de negocios. La corrupción fue y sigue siendo un serio problema que afecta los diferentes niveles del gobierno y los procesos en los negocios.

Palabras-claves: entorno empresarial, Indonesia, agentes económicos.

ABSTRACT

This article helps to understand Indonesian business environment through identifying its characteristics of economic agents, analyzing market organization and activities, and its work coordination and control. The major economic agents in Indonesia consists of government industries and big corporations. Big businesses are dominated by handful of powerful family-controlled groups and by corporations. Indonesia businesses have a high level of hierarchy nature and are centrally organized. Decision making is controlled by top management, usually the firm's founder or key family member. Consensus, harmony and loyalty are very important among business groups. Corruption was, and still is a serious problem that involved in different levels of governmental and business processes.

Key words: business environment, Indonesia, economic agents.

LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA Y EL DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS

Benjamín Betancourt Guerrero

RESUMEN

El presente documento aborda el tema de la capacidad emprendedora, el empresario emprendedor y la creación de empresas como un campo de estudio específico y fundamental para la Administración. El documento busca aproximarse a los fundamentos teóricos del emprendimiento y el rol y la importancia de los emprendedores en el desarrollo socio - económico de un país o región, quizá solamente aprovechando oportunidades menores e inciertas, sin contar con mucho capital, investigación de mercados, ni tecnologías avanzadas.

Palabras clave: Administración, Emprendedor, Emprendimiento, Empezar, Empresario, Espíritu empresarial, Gerente, Gestión, Plan de negocios, Spin off.

ABSTRACT

The present document approaches the subject of the enterprising capacity, the enterprising industrialist and the creation of companies as a field of specific and fundamental study for the Administration. The document looks for to come near to the theoretical foundations of the emprendimiento and the roll and the importance of the entrepreneurs in the development partner - economic of a country or region, perhaps only taking advantage of smaller and uncertain opportunities, without counting on much capital, investigation of markets, nor technologies outposts.

Key words: Administration, Entrepreneur, To undertake, Industrialist, entrepreneurial Spirit, Manager, Management, Plan of business, Spin off.

EL PROBLEMA DE LAS MAESTRÍAS EN COLOMBIA

Rodrigo Muñoz

RESUMEN

En este artículo el autor justifica la diferenciación en el diseño curricular de las maestrías en general y de las maestrías administrativas en particular, en función de su finalidad o tipo de profesional posgraduado que desean formar. La legislación y las universidades colombianas han sido tradicionalmente ciegas a esta diversificación al confundir y formar en la investigación a profesionales con una clara orientación praxeológica. El caso de las maestrías profesionales en administración (MBA), es un buen ejemplo de ello. El autor propone una metodología de diseño denominada de «currículo integrado» y suministra dos ejemplos para el caso específico de las maestrías en administración.

Palabras clave: Maestría Profesional, Maestría Científica, Currículo Agregado, Currículo Integrado, Pertinencia Social, Finalidad del Programa, Módulos Temáticos o Problemáticos, Fundamentación Humanística, Fundamentación Epistemológica, Investigación, Contextualización, Instrumentación

ABSTRACT

In this article the author justifies the differentiation in the curricular design of the masters in general and the administrative masters in individual, based on his purpose or type of posgraduado professional that wishes to form. The Colombian legislation and universities they have been traditionally blind to this diversification when confusing and to form in the investigation to professionals with a clear praxeológica direction. The case of the professional masters in administration (MBA), is a good example of it.

The author proposes a methodology of design denominated of "currículo integrated" and provides two examples for the specific case of the masters in administration.

Key words: Professional masters, Scientific Masters, Added Currículo, Integrated Currículo, Social Pertinencia, Thematic or Problematic Purpose of the Program, Modules, Humanistic Fundamentación, Epistemologic Fundamentación, Investigation, Contextualización, Instrumentation