

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el autor ha autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**EXPORTACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR
AVÍCOLA DE SANTANDER**

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EXPORTACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA EL
DESARROLLO DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER, FRENTE A LOS
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.**

LUIS ORLANDO MONSALVE FONSECA

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE ECONOMÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA**

2014

**EXPORTACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR
AVÍCOLA DE SANTANDER**

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EXPORTACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA EL
DESARROLLO DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER, FRENTE A LOS
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.**

LUIS ORLANDO MONSALVE FONSECA

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL
TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTORA:

CLAUDIA YANETH ALDANA PALENCIA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

FACULTAD DE ECONOMÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

BUCARAMANGA

2014

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	14
EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EXPORTACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER, FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVO GENERAL	23
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3. MARCO TEÓRICO	24
3.1 TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	24
3.2 METODOLOGÍA DE HAUSMANN Y KLINGER	30
3.2.1 Sofisticación	30
3.2.2 Densidad	31
3.2.3 Valor Estrategico	33
3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS	34
3.4 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EJECUTIVA E ²⁺	42
4. DISEÑO METODOLÓGICO	46
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
4.3 POLACIÓN Y MUESTRA	47
4.3.1 Ficha Técnica	47
4.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	49
4.5 TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	51
4.6 CRONOGRAMA.....	51
4.7 PRESUPUESTO.....	52
5. NIVEL DE SOFISTICACIÓN, DENSIDAD, VENTAJA COMPARATIVA Y VALOR ESTRATÉGICO DEL SECTOR AVÍCOLA EN SANTANDER A PARTIR DE LA METODOLOGÍA DE HAUSMANN Y KLINGER.....	53
5.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DEL SECTOR AVÍCOLA.....	53
5.1.1 Exportación mundial de carne de pollo.....	53
5.1.2 Exportación mundial de huevos	54

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EXPORTACIÓN AVÍCOLA EN COLOMBIA	58
5.2.1 Exportación de carne de pollo de Colombia.....	58
5.3 METODOLOGÍA DE HAUSMANN Y KLINGER PARA EL SECTOR AVÍCOLA EN SANTANDER.....	61
5.3.1 Nivel de sofisticación y ventaja comparativa revelada de la carne de pollo a partir de la metodología de Hausmann y Klinger	61
5.3.2 Nivel de sofisticación y ventaja comparativa revelada de la producción de huevos del sector avícola, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger	62
5.3.3 Nivel de sofisticación de la producción departamental de carne de pollo del sector avícola de Colombia a partir de la metodología de Hausmann y Klinger	63
5.3.4 Nivel de sofisticación de la producción departamental de huevos del sector avícola de Colombia, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger	66
5.3.5 Nivel de sofisticación de los principales renglones productivos del sector agropecuario de Colombia, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger.....	69
5.3.6 Ventaja comparativa revelada de los renglones productivos del sector agropecuario de Colombia, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger.....	70
5.3.7 Ventaja comparativa, densidad y valor estratégico de los renglones productivos del sector agropecuario de Colombia, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger.	71
5.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO	73
6. POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTRATEGIAS DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER, FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.	75
6.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.....	75
6.1.1 Plan de desarrollo departamental, Santander Incluyente 2008-2011	75
6.1.2 Línea estratégica de internacionalización de la economía santandereana del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011	77
6.1.3 Metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ para la de la economía santandereana del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011	78
6.1.4 Línea estratégica avance en ciencia y tecnología del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011.....	82
6.1.5 Metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ para la política de la línea estratégica avance en ciencia y tecnología del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011	84
6.1.6 Plan de desarrollo departamental, Santander en Serio 2012-2015.....	86

6.1.7 Línea estratégica Santander competitivo y global del plan de desarrollo Santander en Serio 2012-2015	87
6.1.8 Metodología de evaluación ejecutiva E ²⁺ para la política de la línea estratégica Santander competitivo y global del plan de desarrollo Santander en Serio 2012-2015	91
6.1.9 Línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación del plan de desarrollo Santander en Serio 2012-2015	93
6.1.10 Metodología de evaluación ejecutiva E ²⁺ para la política de la línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación del plan de desarrollo Santander en Serio 2012-2015.....	94
6.2 ENTREVISTA A REPRESENTANTES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO	97
6.3 OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LOS PLANES DE DESARROLLO DE SANTANDER	98
6.4 ESTRATEGIAS DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER, FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.....	101
6.5 CONCLUSIONES DEL CAPITULO	106
7. PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTADORA DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER.....	107
7.1 ESTRATEGIA EXPORTADORA PARA EL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER.	109
7.2 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER	114
7.3 FERIA AVÍCOLA DE SANTANDER PARA EL DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTADORA DEL SECTOR	120
7.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO	122
8. CONCLUSIONES GENERALES	124
9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	129
9.1 BIBLIOGRAFÍA.....	129
9.2 WEBGRAFÍA.....	130
ANEXOS	137

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. PIB y Exportaciones 1980-2000.....	29
Gráfica 2. Crecimiento PIB y Exportaciones.....	30
Gráfica 3. Gasto Público.....	32
Gráfica 4. Funciones de la planificación	43
Grafica 5. Porcentaje de participación del mercado internacional de carne de pollo, año 2013.....	56
Grafica 6. Porcentaje de participación del mercado internacional de huevos.....	57
Grafica 7. Porcentaje de inversión en ciencia y tecnología sobre el PIB.....	58
Gráfica 8. Exportación de carne de pollo de Colombia en los últimos años.....	59
Gráfica 9. Nivel de exportación del sector avícola a Venezuela.....	60
Gráfica 10. Exportaciones del sector avícola de Colombia a Ecuador y China.....	60
Gráfica 11. Porcentaje de destinos de exportación del sector avícola del año 2012.....	63
Gráfica 12. Nivel de sofisticación y ventaja comparativa de la carne de pollo de Colombia.....	65
Gráfica 13. Nivel de sofisticación y ventaja comparativa de la producción de huevos del sector avícola de Colombia.....	65
Gráfica 14. Nivel de producción departamental de carne de pollo.....	66
Grafica 15. Nivel de sofisticación de los principales departamentos de producción de carne de pollo del año 2013.....	66
Grafica 16. Porcentaje de participación en la producción nacional de carne de pollo del año 2013.....	67
Grafica 17. Nivel de sofisticación de la carne de pollo de Cundinamarca y Santander....	67
Gráfica 18. Nivel de producción huevos del sector avícola por departamentos.....	70
Grafica 19. Nivel de sofisticación por departamento del año 2013.....	70
Grafica 20. Porcentaje de participación en la producción de huevos del sector avícola del año 2013.....	71
Grafica 21. Nivel de sofisticación de la producción de huevos del sector avícola de los departamentos de Cundinamarca, Santander y Valle.....	71

Gráfica 22. Nivel de sofisticación de los principales renglones productivos del sector agropecuario.....	71
Gráfica 23. Ventaja comparativa revelada de los principales renglones productivos del sector agropecuario de Colombia del 2013.....	73
Gráfica 24. Estructura del programa de compras conjuntas	107
Grafica 25. Estructura de la estrategia exportadora para el sector avícola.....	116
Gráfica 26. Estructura de la estrategia de integración de ciencia y tecnología para el sector avícola.....	122

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Operacionalizacion de variables	52
Tabla 2. Exportación de carne de pollo del año 2013.....	55
Tabla 3. Exportación de huevo del año 2013.....	57
Tabla 4. Metodología de Hausmann y Klinger para productos agropecuarios...	75
Tabla 5. Objetivo de línea de internacionalización de la economía santandereana.	80
Tabla 6. Programas que lo conforman y sus indicadores de producto... ..	81
Tabla 7. Apoyo de puertos multimodales.....	81
Tabla 8. Apoyo de Plataforma logística.....	81
Tabla 9. Objetivo línea estratégica avance en ciencia y tecnología.....	85
Tabla 10. Estrategia para articular la oferta y demanda científica... ..	85
Tabla 11. Estrategia para articulación entre la academia y la industria.....	85
Tabla 12. Estrategia de recurso humano.....	86
Tabla 13. Empresas avícolas inscritas en el programa de Compras Conjuntas.	106
Tabla 14. Alianzas público-privadas de estrategias nacionales.....	119

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuestas _____	137
ANEXO B. Exportaciones de carne de pollo de Colombia _____	140
ANEXO C. Producción de carne de pollo por departamentos del año 2009 _____	137
ANEXO D. Producción de carne de pollo por departamentos del año 2010 _____	140
ANEXO E. Producción de carne de pollo por departamentos del año 2011 _____	141
ANEXO F. Producción de carne de pollo por departamentos del año 2012 _____	141
ANEXO G. Producción de carne de pollo por departamentos del año 2013 _____	141
ANEXO H. Exportaciones de huevos del sector avícola de Colombia _____	142
ANEXO I. Producción de huevos por departamentos del año 2009 _____	142
ANEXO J. Producción de huevos por departamentos del año 2010 _____	142
ANEXO K. Producción de huevos por departamento del año 2011 _____	143
ANEXO L. producción de huevos por departamentos del año 2012 _____	143
ANEXO M. Producción de huevos por departamentos del año 2013 _____	143
ANEXO N. Exportaciones de los productos agropecuarios del año 2013 _____	144
ANEXO O. Matriz de proximidad, metodología de Hausmann y Klinger _____	144
ANEXO P. Exportación del sector avícola de Colombia año 2012 _____	144
ANEXO Q. principales destinos de exportación del sector avícola _____	145

GLOSARIO

ARANCEL: Es un tributo económico que se aplica a los bienes que son objeto de importación.

BALANZA COMERCIAL: Es el saldo de la diferencia entre exportaciones e importaciones de un país durante un período de tiempo.

COMPETITIVIDAD: Se define como la capacidad de una organización para crear ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

EXPORTACIÓN: Es el volumen de cualquier bien o servicio enviado fuera del territorio nacional.

GLOBALIZACIÓN: Es el proceso económico, tecnológico, social y cultura de comunicación e interdependencia entre los diferentes países del mundo.

IMPORTACIÓN: Es el volumen de cualquier bien o servicio de un país que entran a ser pretendidos para el uso o consumo interno de otro país.

MARKETING INTERNACIONAL: Son las diversas actividades comerciales de promoción y publicidad ejecutada por las empresas en el mercado externo.

PIB: Producto Interno Bruto, representa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un periodo de tiempo.

POLÍTICAS PÚBLICAS: Son las respuestas que el Estado puede dar a las demandas de la sociedad.

PLAN DE DESARROLLO: es un instrumento de gestión pública empleado para promover el desarrollo social de un determinado territorio.

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos empleados para obtener dicha producción.

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO: Acuerdos comerciales entre países basados en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para la exportación e importación de bienes y servicios.

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE EXPORTACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER, FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO¹.

Autor: Luis Orlando Monsalve Fonseca²

Palabras claves: Exportación, planes de desarrollo, políticas públicas, estrategias empresariales

RESUMEN

El objetivo del proyecto es analizar las características de exportación del sector avícola por medio de la Metodología de Hausmman y Klinger. Después se realiza un estudio sobre los planes de desarrollo del departamento y las estrategias empresariales del sector avícola. Para finalmente con lo anterior, plantear propuestas para el desarrollo y crecimiento del sector avícola de Santander.

¹ Proyecto de grado.

² Facultad de Economía, Maestría en Administración. Directora: Claudia Yaneth Aldana Palencia

² Facultad de Economía, Maestría en Administración. Directora: Claudia Yaneth Aldana Palencia

LEVEL ASSESSMENT AND EXPORT DEVELOPMENT STRATEGIES OF SANTANDER POULTRY INDUSTRY, FROM THE FREE TRADE AGREEMENTS³

Author: Luis Orlando Monsalve Fonseca⁴

Keywords: Exportation, development plans, public policy, business strategies.

ABSTRACT

The project aims to analyze the characteristics of the poultry export sector through Hausmman and Klinger Methodology. After a performed a study of the development plans of the department and the business strategies of the poultry industry. To finally with the above, make proposals for the development and growth of the poultry sector Santander.

³ Work Degree

⁴ Faculty of Economic, Master of Business Administration, Director: Claudia Yaneth Aldana Palencia

INTRODUCCIÓN

El proyecto de evaluación del nivel potencial de exportación y estrategias para el desarrollo del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio, busca analizar las características exportadoras del sector en el departamento, y a su vez plantear estrategias para la industria avícola frente a las nuevas dinámicas del mercado internacional.

Como primera medida para estudiar el nivel potencial de exportación se emplea la metodología de Hausmman y Klinger, la cual permite encontrar el nivel de sofisticación, densidad, ventaja comparativa y valor estratégico del sector avícola para Santander. En ese sentido esta teoría logra definir y dar un concepto sobre las principales características de exportación de un sector productivo.

En la lógica de indagar por el sector avícola, es necesario considerar la incidencia del sector público sobre la industria avícola, en consecuencia se analiza el alcance las de políticas públicas de los dos últimos de planes de desarrollo departamental, específicamente las políticas para el fomento de la oferta exportadora de Santander.

De igual forma se examinan las estrategias adelantadas por FENAVI, para el desarrollo de la industria avícola departamental y de esta forma poder conocer la dinámica empresarial para el crecimiento de la oferta exportadora del sector.

Dado el análisis de la metodología de Hausmann y Klinger, y además de la evaluación de las políticas públicas departamentales para el desarrollo de la oferta exportadora de la región, junto con el estudio de las estrategias empresariales del sector avícola, se cuenta entonces con elementos para plantear propuestas para impulsar el nivel de exportaciones de la industria avícola departamental.

En ese orden de ideas, se busca diseñar propuestas para mejorar los niveles de competitividad y productividad del sector avícola, básicamente se resalta la necesidad de articular e integrar esfuerzos entre el sector público y privado, para el crecimiento y el posicionamiento internacional de la industria avícola santandereana.

En ese sentido, se plantean tres propuestas para el sector avícola, la primera propuesta es una estrategia para impulsar las exportaciones a través de un comité conformado por Pro-Export, la gobernación departamental y las empresas avícolas de la región, el objetivo es diseñar y gestionar políticas para una mayor participación en el mercado internacional. Bajo ese contexto se resalta la

importancia de construir alianzas estratégicas entre el sector público y privado, este tipo de dinámicas integradoras son elementos claves que sustentan el crecimiento empresarial en países como Australia, España, Finlandia, Irlanda, Malasia, Nueva Zelandia, República Checa, República de Corea, Singapur y finalmente Suecia.

De acuerdo con las alianzas público-privadas implementadas en los anteriores países y el análisis planteado en el proyecto de investigación, se procede a diseñar una estructura que integre los diferentes actores económicos del departamento, promoviendo así las exportaciones del sector avícola para lograr un mayor posicionamiento en el mercado internacional. De esta forma se plantean estrategias para el desarrollo de la industria avícola frente a los tratados de libre comercio.

De igual modo se estructura la segunda propuesta, cuya fin es la creación de un consejo de investigación, innovación y desarrollo empresarial, con el objetivo de formular e implementar de estrategias articuladas, para construir proyectos y políticas de ciencia, tecnología e innovación, que repercutan en los niveles de competitividad y productividad del sector avícola santandereano.

Lo cierto es que en el mundo globalizado de hoy, no se puede competir sin antes obtener niveles de innovación y tecnología para los sectores productivos de un país. De esta circunstancia nace la propuesta de crear un consejo de investigación e innovación para el departamento de Santander, y por consiguiente generar proyectos innovadores para el sector avícola, impulsando de esta manera la productividad y la competitividad del sector, y a su vez lograr una mayor participación en los mercados internacionales.

Finalmente la última propuesta consiste en el diseño de una feria avícola, la cual busca promocionar los productos y emprender actividades de marketing internacional para el sector avícola de Santander. Lo anterior con el fin de posicionar al sector avícola departamental frente a los retos y oportunidades de los mercados internacionales.

Recapitulando el proyecto de investigación es un intento por integrar a los diversos actores económicos de la región, a un objetivo en común, el crecimiento y el desarrollo del sector avícola en Santander frente a los nuevos mercados internacionales, que surgen con la aprobación de los tratados de libre comercio. Al mismo tiempo se resalta la necesidad de crear mecanismos para las dinámicas de integración entre el sector público y privado, logrando de esta forma transformar la realidad económica de la industria avícola santandereana.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actual coyuntura internacional, con la aprobación de los tratados de libre comercio, entran en vigor las disposiciones legales de apertura comercial, y en consecuencia surgen nuevos mercados donde las empresas tienen la posibilidad de posicionar sus productos. En ese sentido los tratados de libre comercio pueden llegar a ser un escenario para impulsar el crecimiento de las exportaciones de las empresas productivas de un país.

No obstante, el posicionamiento internacional y el crecimiento económico de las empresas dependen de las políticas públicas y de las estrategias privadas que se implementan en el entorno socioeconómico. En efecto, las políticas institucionales y las estrategias empresariales tienen la capacidad de generar ventajas competitivas favorables dentro de los procesos de internacionalización.

En ese orden de ideas, es necesario indagar por las dinámicas que se desarrollan dentro del sector público y privado. Estas interacciones no pueden pasar desapercibidas en un país, luego entonces analizar el papel de las políticas públicas y las estrategias de los sectores productivos frente a los tratados de libre comercio, permitirá conocer la eficiencia de las labores emprendidas por el Estado y la empresa privada, para afrontar las nuevas dinámicas de internacionalización.

Dentro de este marco se debe tener presente el papel de las políticas públicas, la cuales son los instrumentos con los que cuenta el Estado para crear circunstancias favorables para las actividades empresariales. Se trata entonces de evaluar la calidad y la eficiencia de las políticas públicas, más cuando la economía colombiana se enfrenta a la apertura de nuevos tratados de comercio internacional.

Por lo tanto la evaluación de la calidad y la eficiencia de las políticas públicas permiten establecer los niveles de desarrollo y competitividad de una región, dando a conocer las condiciones de fomento para el crecimiento de determinado sector productivo. Estas características son los temas de fondo que permiten en últimas evaluar la calidad y la eficiencia de las políticas públicas.

Por otro lado, las estrategias que implementen las empresas juegan un papel fundamental en el crecimiento económico de un país, y en la actual coyuntura de los tratados de libre comercio, el volumen de exportación es el indicador a tener presente para definir el crecimiento empresarial de un territorio.

Bajo las premisas anteriores, se estructura el proyecto de investigación “Evaluación del nivel de exportación y estrategias para el desarrollo del sector avícola en Santander, frente a los tratados de libre comercio”, el cual buscará construir políticas y estrategias para el crecimiento de la oferta exportadora avícola de Santander logrando así generar un entorno favorable para el sector frente a la apertura de los tratados de libre comercio.

Para abordar el planteamiento del proyecto de investigación, en primera medida se debe evaluar las capacidades del sector avícola de Santander, es pertinente determinar el nivel de exportación del sector, puesto que es el indicador que permite analizar las dinámicas de internacionalización de un sector productivo. Con este fin se utiliza la metodología de Hausmann y Klinger, esta es una valiosa herramienta teórica que logra condensar por medio de ecuaciones las principales características de exportación de un sector económico, logrando establecer los niveles de sofisticación, de densidad, de ventaja comparativa y el valor estratégico de determinado sector productivo.

Dado lo anterior se debe preguntar sobre ¿Cuál es el nivel de sofisticación, de densidad, de ventaja comparativa y el valor estratégico del sector avícola de Santander? el objetivo del proyecto de investigación de la maestría en administración, es poder dar respuesta estos interrogantes, y con este precedente poder sustentar estrategias y políticas para el fomento de la oferta exportadora avícola del departamento.

Como segunda medida para el desarrollo del proyecto de investigación se debe evaluar los alcances de las políticas públicas para el sector avícola. Para lograr este fin, se utiliza la herramienta por excelencia del Departamento Nacional de Planeación (DNP), la metodología de evaluación ejecutiva (E^{2+}), la cual el DNP creó con el fin de identificar problemas y mejorar el desempeño de los programas de políticas públicas. En ese sentido el objetivo es aplicar esta herramienta analítica a los últimos planes de desarrollo departamental, y de esta forma evaluar la eficiencia y la calidad de las políticas institucionales para el crecimiento económico del sector avícola regional.

En la lógica de analizar el sector avícola, se requiere conocer de primera mano las estrategias empresariales de la industria avícola, y para ello se propone realizar entrevistas con preguntas abiertas para algunas empresas avícolas de la región y también entrevistar a funcionarios de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia. Con este ejercicio se podrá tener elementos para fundamentar el

análisis de las estrategias adelantadas por el sector privado para enfrentar los retos y las oportunidades de los tratados de libre comercio.

De igual forma para la fundamentación de las políticas públicas se diseña una entrevista con preguntas abiertas dirigidas a funcionarios de la gobernación, específicamente de la secretaria de agricultura departamental, con el propósito de lograr conocer las políticas institucionales para incentivar la oferta exportadora avícola santandereana.

Con el desenvolvimiento metodológico del proyecto por un lado, el estudio de las variables de exportación avícola por medio del marco teórico de Haumann y Klinger, y sumado a la evaluación de eficiencia y calidad de las políticas departamentales con la instrumento teórico del DNP, además de las entrevista a los diferentes representantes del sector público y privado, se cuenta entonces con elementos argumentativos y teóricos, para fundamentar estrategias para el desarrollo del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio.

Cabe señalar que la elección del sector avícola como tema de investigación no es fortuito, nace de la importancia de la industria avícola dentro de la economía regional. “Escenario que se refleja con la participación del 7% de la avicultura en el PIB departamental”⁵. En ese sentido otro dato que refleja la importancia del sector avícola en Santander, es su capacidad de generar 40.800 empleos directos y 78.000 empleos indirectos. Sumado lo anterior, habría que decir que en la región se encuentran las dos principales empresas avícolas del país: Avidesa Mac Pollo e Incubadora Santander.

Al mismo tiempo conviene decir que la tasa de participación nacional de la industria avícola en la producción pecuaria del país, es del 46% para el año 2010, para el año 2011 el porcentaje es de 45,9% y para el 2012 es de 45,6%. En pocas palabras más del 45% de la producción agropecuaria nacional, se sustenta en el volumen de producción de la industria avícola del país, estos datos revelan la importancia de la industria avícola en la producción agropecuaria nacional.

Cabe destacar que en los últimos tres años la industria avícola ha mantenido una participación constante en el total de la producción pecuaria nacional. En ese sentido para el año 2012 el sector avícola nacional produjo 10.605 millones de huevos y 1.112.260 toneladas de pollo, los cuales el 22% y el 25%

⁵MENESES, Laura Isabel. (2007). Análisis del entorno del sector avícola santandereano: Una visión desde la competitividad sistémica y el desarrollo endógeno. Disponible en la página web: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2007/124919.pdf>

respectivamente corresponden al departamento de Santander. Estas cifras evidencian el porcentaje de participación del departamento de Santander en el total de la industria nacional. Además, cabe señalar que “Santander produce 2.422 millones de huevos al año, cerca de 200 millones mensuales, y su producción de pollo es de 280.017 toneladas al año, cerca de 22.000 toneladas al mes”⁶.

En resumen estos datos demuestran la importancia del sector avícola en la economía colombiana, no obstante a pesar de los altos volúmenes de producción, el monto de exportación de la industria avícola es bajo. En efecto en el desarrollo del proyecto de grado, se sustenta ampliamente la baja participación del sector avícola en el mercado internacional. De ahí la importancia de constituir estrategias para revertir el decrecimiento de las exportaciones avícolas del país.

En ese orden de ideas, para poder formular propuestas para el crecimiento del sector avícola santandereano, es necesario revisar algunas investigaciones que se han realizado en ese contexto. De acuerdo a la evaluación del nivel de exportación y estrategias para el desarrollo del sector avícola de Santander, ante el tratado de libre comercio, las referencias más pertinentes son dos proyectos de grado de la Universidad Industrial de Santander. El primero “Posibles efectos del TLC entre Colombia y Estados Unidos sobre el sector avícola colombiano y el impacto sobre la región de Santander” realizado por Erika Liliana Arciniegas Medina e Ivett Aurora Perdomo Torres monografía para optar el título de Especialistas en Alta Gerencia del año 2005 y el segundo documento, “Análisis del entorno del sector avícola santandereano: Una visión desde la competitividad sistémica y el desarrollo endógeno” realizado por Laura Isabel Meneses Castillo.

El primero documento es una investigación histórica de tipo descriptivo, donde se realiza una caracterización del sector avícola. Se describe y se analiza los posibles efectos de un tratado de libre comercio para el sector, identificando las ventajas y desventajas de los acuerdos de libre comercio, se llega a plantear factores de desarrollo para la productividad del sector avícola. “Se destaca en este proyecto, un capítulo donde se presenta los escenarios futuros para el sector avícola ante la firma del TLC, a partir de una matriz que interrelaciona, la población, el entorno nacional, la infraestructura y el nivel de competitividad con el fin de identificar los efectos del tratado de libre comercio para el sector avícola en

⁶Información extraída de la base de estadísticas de Federación Nacional de Avicultores de Colombia. Disponible en la página web:http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2472&Itemid=1330

Santander”⁷. Es bajo ese contexto que el proyecto afirma que los sectores agropecuarios son los más sensibles a los procesos de apertura comercial, lo anterior se sustenta en el hecho de que los precios de los bienes agrícolas en el mercado internacional se encuentran distorsionados por subsidios a la exportación, y por las ayudas internas de los países desarrollados.

Sin embargo, las autoras establecen que una mayor apertura no tiene porqué traducirse en una recesión del sector agropecuario, puesto que al reducir los aranceles de importación, los países pueden incrementar sus ventajas comparativas. Un escenario que puede llegar a presentar un menor costo en los insumos, y por ende bienes terminados con un precio más competitivo. Para simplificar se puede decir, que una mayor exposición al mercado internacional promueve una asignación más eficiente de los recursos, aumentando la productividad y competitividad de las empresas, circunstancias que se deben a la posibilidad de disponer de materias primas y bienes de capital a menores costos.

El documento también resalta que los tratados de libre comercio no tienen la capacidad de generar cambios, simplemente son una oportunidad que los países obtienen, y depende de ellos aprovechar los escenarios internacionales, su efectividad radicarán en la implementación de políticas internas y estrategias empresariales para el desarrollo de los acuerdos comerciales.

El segundo documento aborda un análisis de competitividad a partir del referente conceptual del Instituto Alemán de Desarrollo, el cual resalta la importancia de la interacción de los diferentes actores que se presentan en los sectores productivos, para la construcción de una competitividad sostenible. Se establece que un acercamiento de las necesidades y potencialidades de los distintos factores sistémicos, impulsan el crecimiento de los sectores productivos. Partiendo de este marco teórico, se estipula que las “interacciones sistémicas para la reestructuración social, económica, política y cultural, podrían consolidar un entorno competitivo para el sector avícola de Santander”⁸.

En efecto, el proyecto afirma que el sector avícola colombiano, ha implementado acercamientos sistémicos para el crecimiento de la industria avícola, puesto que se ha realizado una labor articulada entre el gobierno y el sector avícola, para el avance en materia de sanidad e inocuidad, desarrollando estrategias y

⁷ARCINIEGAS, Erika Liliana. Perdomo Ivett Aurora. (2005). Posibles efectos del TLC entre Colombia y Estados Unidos sobre el sector avícola colombiano y el impacto sobre la región de Santander. Disponible en la página web: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2005/118570.pdf>

⁸MENESES, Op. Cit.

lineamientos en la política de sanidad del país. La interacción sistémica también se ha extendido a otros agentes económicos, en tanto que la avicultura colombiana ha realizado integraciones con agremiaciones y actores externos para concretar acuerdos, normas y convenios para el crecimiento productivo, entre ellos se encuentran el convenio FONAV-CINSET, el convenio de Cooperación técnica FENAVI-FONAV-ICA, y convenios para una producción más limpia.

En la lógica de los acercamientos sistémicos, el sector avícola, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la Corporación Andina de Fomento, se encuentran adelantando un proyecto piloto a nivel nacional para importar de manera asociada las materias primas y los insumos requeridos por la industria, con el objetivo de reducir los costos de producción y construir una economía de escala con ventajas competitivas dinámicas.

De acuerdo al proyecto de competitividad sistémica, las actuales políticas comerciales generan una alta protección del sector avícola. Entre los mecanismos de protección comercial se encuentran la franja de precios, la protección nominal, los vistos buenos a la importación y los convenios de absorción de la producción. Desafortunadamente, “las interacciones sistémicas no han sido suficientes, y actualmente el sector avícola debe importar materias primas, avanzando poco en la consecución de altos niveles de competitividad”⁹.

Por otra parte, el proyecto resalta que las políticas públicas para el sector agropecuario no han logrado incrementar el total del área sembrada, como a su vez no han logrado aumentar los niveles de productividad y competitividad. Entre los problemas que afectan al sector agropecuario, “se encuentra la falta de modernización tecnológica, el orden público, la carencia de infraestructura, la falta de integración y la desarticulación de políticas, deficiencias que afectan negativamente al sector avícola de Santander”¹⁰.

Para simplificar se puede decir que los anteriores proyectos exponen la necesidad de aumentar el volumen de exportación del sector avícola, como un mecanismo para el crecimiento económico de la industria y además resaltan la importancia de establecer dinámicas de integración entre el sector público y privado, para poder impulsar el desarrollo del sector avícola departamental.

⁹ Ibíd

¹⁰ Ibíd.

Es bajo ese escenario que surge la necesidad de diseñar estrategias para favorecer el nivel de exportaciones del sector avícola santandereano como también, de plantear dinámicas de interacción entre los diferentes actores económicos, para construir niveles de desarrollo dentro de la industria avícola regional.

Lo cierto es que está en manos del sector público y privado, la responsabilidad de plantear políticas y estrategias para impulsar el desarrollo económico del departamento, al respecto cabe indagar sobre ¿Cuáles son las propuestas que puedan llegar a generar, un desarrollo de la oferta exportadora para el sector avícola de Santander? El objetivo es plantear políticas y estrategias para el crecimiento del sector avícola departamental.

En la lógica de plantear estrategias para el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola, se debe tener presente las experiencias exitosas de crecimiento empresarial de países como Australia, España, Finlandia, Irlanda, Malasia, Nueva Zelandia, República Checa, República de Corea, Singapur y finalmente Suecia. De acuerdo a lo anterior se debe analizar las estrategias implementadas por estos países, para logra una mayor fundamentación en las propuestas para el sector avícola santandereano.

Básicamente, el proyecto de investigación busca determinar nivel de sofisticación, densidad, ventaja comparativa y valor estratégico del sector avícola en Santander a partir de la metodología de Hausmann y Klinger. Para después analizar los alcances de las políticas públicas y las estrategias del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio por medio de la metodología de evaluación ejecutiva (E^{2+}) del DNP. Para finalmente poder plantear propuestas para el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola de Santander.

En ese orden de ideas, la evaluación del nivel de exportación y las estrategias para el desarrollo del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio, permite identificar y conocer la situación actual del sector, y de esta forma incursionar favorablemente en el mercado internacional. Estas circunstancias deben ir acompañadas de un sólido crecimiento económico de la industria avícola regional, sustentado en políticas y estrategias competitivas.

2. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el nivel de exportación y estrategias para el desarrollo del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Determinar el nivel de sofisticación, densidad, ventaja comparativa y valor estratégico del sector avícola en Santander a partir de la metodología de Hausmann y Klinger
- ❖ Analizar los alcances de las políticas públicas y estrategias del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio.
- ❖ Plantear propuestas para el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola de Santander.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Los actuales debates sobre los tratados de libre comercio entre los países, no son discusiones contemporáneas, desde el siglo XVIII las discusiones entre los mercantilistas y la escuela clásica, los primeros defendiendo un sistema económico proteccionista, y los segundos abogando por un sistema liberal. Para 1776 Adam Smith, publica *la investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, su obra más reconocida, donde defiende el sistema de libre comercio entre los países, para él “toda ciudad y todo país, en la medida en que ha abierto sus puertas a las naciones extranjeras con esa libertad de comercio, en lugar de arruinarse, como pretendían hacernos creer los mantenedores de los errados principios de semejante sistema mercantil, se ha enriquecido y colmado de opulencia”¹¹.

Según Adam Smith, los tratados de libre comercio entre las naciones, permiten la eliminación de los monopolios locales y el crecimiento de las exportaciones, siendo una oportunidad para que los comerciantes incursionen en nuevos mercados. En ese sentido Adam Smith argumenta que “cuando una nación obliga por medio de un Tratado a permitir la entrada de ciertos bienes de un país extranjero, que prohíbe a los demás, o a exceptuar determinados artículos de los derechos de entrada, a que están sujetos los de la misma especie procedentes de otros pueblos, el país en cuyo favor se concede el trato favorable logra una ventaja evidente con el Tratado, o por lo menos sus comerciantes y fabricantes. Estos últimos consiguen cierta especie de monopolio en el país que se mostró tan indulgente con ellos, pues éste abre un mercado más amplio y más ventajoso a sus bienes; más amplio, porque hallándose excluido de él los artículos procedentes de otras naciones, o sujetos a derechos más gravosos, de los cuales se encuentran exentos los primeros, los recibe en cantidades mayores; más ventajoso, porque gozando los mercaderes del país, en esa forma favorecido, de una especie de monopolio, venderán siempre sus géneros a mejor precio que si estuvieran expuestos a la libre competencia de las demás naciones”¹². Con estas palabras uno de los mayores exponentes de la escuela clásica, sustenta los

¹¹ SMITH, Adam, *Investigación Sobre La Naturaleza Y Causas De La Riqueza De Las Naciones*, Pág. 440. Fondo de Cultura Económica. Edición 1997.

¹² *Ibíd.* Pág. 484.

beneficios de los tratados de libre comercio para los comerciantes y los fabricantes de una nación.

Otro de lo más reconocido economista de la escuela clásica David Ricardo, en su libro Principios de Economía Política y Tributación, defiende también la libertad de comercio entre los países, argumentando que “un sistema de comercio absolutamente libre, cada país invertirá naturalmente en su capital y su trabajo en empleos tales que sean lo más beneficioso para ambos. Esta persecución del provecho individual está admirablemente relacionada con el bienestar universal. Distribuye el trabajo en la forma más efectiva y económica posible al estimular la industria, recompensar el ingenio y por el más eficaz empleo de las aptitudes peculiares con que lo ha dotado la naturaleza; al incrementar la masa general de la producción, difunde el beneficio general y une a la sociedad universal de las naciones en todo el mundo civilizado con un mismo lazo de interés e intercambio común a todas ellas.”¹³. Para David Ricardo, el comercio internacional incentiva la industria y el crecimiento de la producción nacional.

Dentro de los debates sobre los tratados de libre comercio, una crítica muy común es la elevación de los precios y la destrucción del comercio local debido a la apertura comercial, en contraposición Adam Smith expresa que “al igual que entre los distintos territorios de una misma nación la libertad de comercio no es sólo un resorte para paliar los inconvenientes de una carestía, sino el medio más eficaz de precaver el hambre, como lo acreditan la razón y la experiencia, así lo sería también, la libertad de importación y exportación entre los diferentes Estados que componen un gran Continente. Cuanto más extenso fuese éste, y cuanto más fáciles las comunicaciones por agua y tierra, tanto menos expuesto estaría cualquiera de sus países, en particular a aquellas calamidades, porque la abundancia de uno podría fácilmente remediar la escasez del otro; pero son muy pocos los que han adoptado este sistema liberal”¹⁴. En concordancia un sistema de libre comercio puede llegar a ser una integración armónica que genera un mayor beneficio para la sociedad. A lo largo de los últimos siglos, las economías de los distintos países del mundo han realizado intercambios por medio de acuerdos comerciales, “todos los países se encuentran hoy comprometidos en procesos de integración y, dada la creciente interdependencia económica internacional, no hay posibilidades de sobrevivencia para las economías

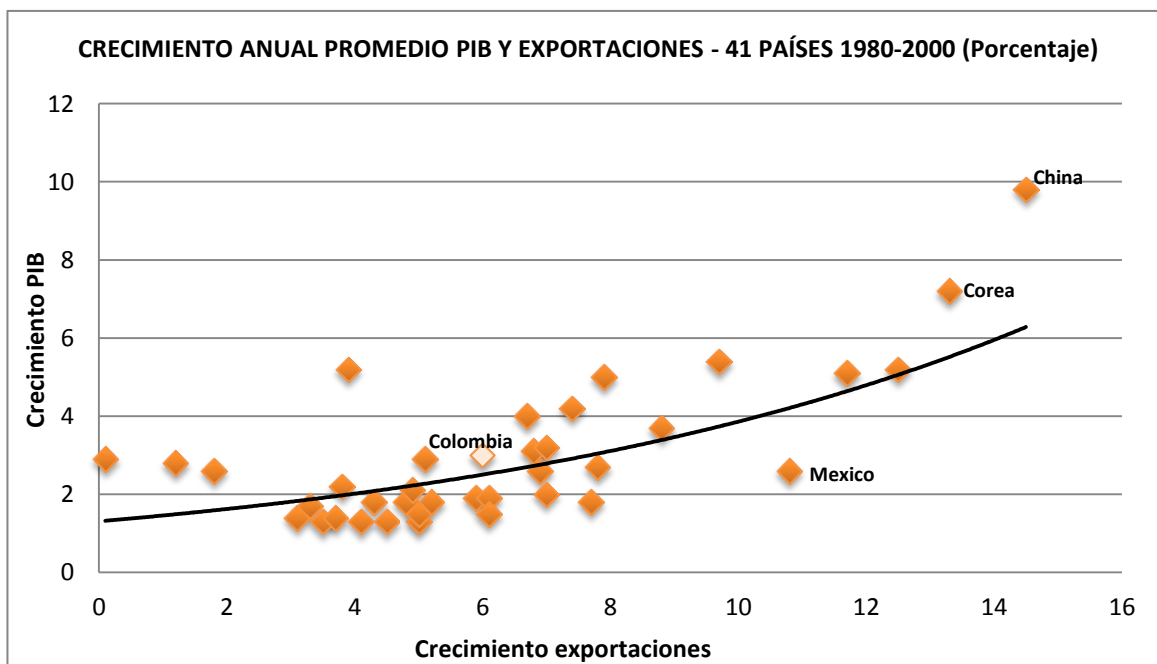
¹³ RICARDO, David. Principios de Economía Política y Tributación. Pág.102. Fondo de Cultura Económica. 1997.

¹⁴ SMITH, Op. Cit. Pág. 479.

autárquicas”¹⁵. La apertura comercial a nuevos mercados se configura como una estrategia para sobrevivir en un mundo cada vez más globalizado.

De igual modo cada vez cobran mayor relevancia los tratados de libre comercio en la economía global, un hecho que se puede apreciar en la gráfica 1, donde muestra que el crecimiento del producto interno bruto esta correlacionado con el crecimiento de las exportaciones, “un mismo nivel de crecimiento cada vez se asocia con un incremento mayor en los niveles de comercio. Es claro que en los escenarios actuales se requiere contar con expectativas y posibilidades de comercio mucho más amplias, para poder realmente apostarle tanto al crecimiento como al desarrollo”¹⁶. De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que los países con mayores niveles de producción, tienen por consiguiente mayor volumen de exportación.

Gráfica 1. PIB y Exportaciones 1980-2000

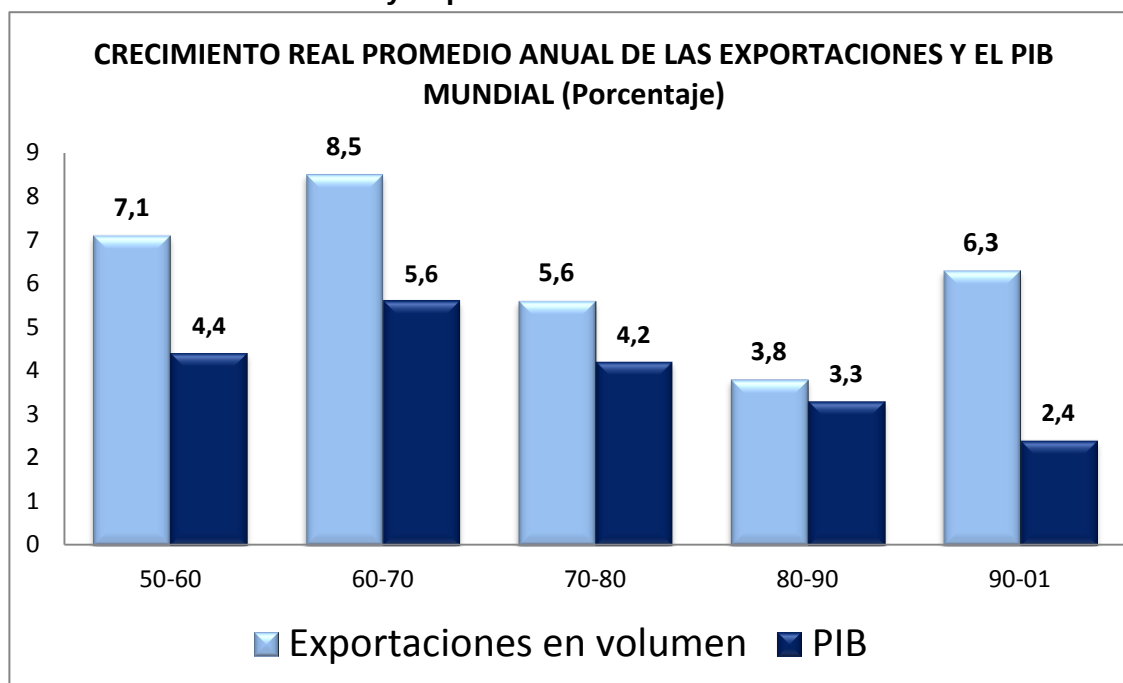


Fuente: Banco Mundial, tomado de la series de estudios y perspectivas de la CEPAL; Las negociaciones comerciales de Colombia, del área de libre comercio de las Américas (ALCA) a un tratado de libre comercio con Estados Unidos.

¹⁵ HERRERA, Beethoven. (1994). Colombia y el tratado de libre comercio, Ponencia preparada para el primer simposio nacional de profesores de ciencias económicas. Disponible en la página web: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/.../14056/20370>

¹⁶ RAMÍREZ, Juan Carlos. (2005). Colombia y las negociaciones comerciales, Series estudios y perspectivas, CEPAL. Disponible en la página web : <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/22908/SERIECOL6-G-ES.pdf>

Gráfica 2. Crecimiento PIB y Exportaciones



Fuente: OMC, gráfica tomada de Escenarios de Colombia frente al ALCA, Mauricio Reina. CEPAL.

Partiendo de la gráfica 2, se puede observar que desde los años 50, el nivel de exportación es un componente esencial para impulsar el nivel de producción. En concordancia cada vez es más representativo el volumen de las exportaciones para el crecimiento de la producción mundial.

En la actualidad proliferan tratados de libre comercio, en especial con Estados Unidos, esto se explica a la alta capacidad adquisitiva de sus ciudadanos, por tanto el mercado norteamericano se convierte en una posibilidad para fortalecer el crecimiento económico de otros países. Habría que decir también que desde “los comienzos del siglo XXI, las economías están cada vez más interrelacionadas y el concepto de *globalización*-la idea de que nos encaminemos hacia una única economía global- es cada vez más aceptada. Los factores económicos exteriores ya influyen poderosamente en la economía de Estados Unidos, y la política económica de Estados Unidos ejerce una influencia aún mayor en las economías de otros países.”¹⁷. Por tanto incursionar en el mercado de los Estados Unidos, es un requisito para ser parte de los procesos de globalización del presente siglo.

¹⁷DORNBUSH, Rudiger, Stanley Fischer, Richard Startz. Macroeconomía. Pág.320. Mc GrawHill. Edición 2000.

Por otro lado, los tratados de libre comercio pueden llegar a ser las herramientas y mecanismos para romper con las limitaciones de los mercados internos. Los tratados de libre comercio permiten “eliminar las barreras al comercio, promover condiciones para una competencia justa, aumentar las oportunidades de inversión, proteger la propiedad intelectual, establecer procedimientos eficaces para aplicar el tratado y resolver controversias, además de fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral”¹⁸. En otras palabras, los tratados de libre comercio son indispensables para el despliegue de la capacidad productiva y comercial de un país.

La eliminación de las medidas proteccionistas, incentiva a las empresas a desarrollar dinámicas de innovación y de transferencia de recursos, con el objetivo de adaptarse a los nuevos escenarios del mercado internacional, por tanto “una reducción de las barreras comerciales (como los aranceles y las cuotas de importaciones) promueve un ajuste de los precios relativos y una reasignación de los recursos en favor del sector productor de bienes exportables. A largo plazo, el éxito de la liberalización comercial conduce a una expansión de las exportaciones y una contracción de la actividad en las industrias que compiten con las importaciones, así como a una transferencia global de recurso de los sectores productores de bienes no comerciales a los sectores productores de bienes comerciables.”¹⁹.

Dichas razones la liberación comercial enlaza al sector empresarial en una dinámica de innovación y competitividad generando “encadenamientos entre el mercado interno y los sectores exportadores, de modo que la estructura productiva no se torne altamente vulnerable a choques externos”²⁰. De ahí que los tratados de libre comercio pueden ser el espacio para concebir encadenamientos productivos e innovadores para competir en los mercados internacionales.

En la lógica de configurar cadenas productivas es necesario la participación del Estado, su actividad debe ir más allá de solo firma tratados de libre comercio, su labor debe abarcar el fomento de “políticas nacionales orientadas al aumento del valor agregado de las exportaciones. De allí que sea importante que el acuerdo permita el impulso público a alternativas como la promoción de nuevas empresas,

¹⁸ HERRERA, Op. Cit.

¹⁹ AGÉNOR, Pierre-Richard, Montiel Peter J. La Macroeconomía del Desarrollo. Fondo de Cultura Económica. Pág. 764 Edición 2000.

²⁰ RAMÍREZ, Op. Cit.

la reestructuración de sectores, el apoyo a las pequeñas empresas y a las exportaciones con nuevos conocimientos, la transferencia de tecnologías y, obviamente, la diversificación de la oferta exportadora”²¹.

Para Juan Carlos Ramírez, director de la oficina de la CEPAL en Colombia, “los acuerdos comerciales debe plantearse explícitamente la búsqueda de oportunidades para desarrollar actividades, sectores y cadenas, para generar innovaciones y por supuesto, exportaciones.”²². En consecuencia el objetivo de los tratados de libre comercio es “proporcionar a los empresarios un incentivo para buscar nuevas vías para exportar o competir con las importaciones, el libre comercio ofrece más oportunidades para el aprendizaje y la innovación que un sistema de comercio administrado en el que gobierno dicta en gran parte el patrón de importaciones y exportaciones”²³.

Basándose en el libro de Economía Internacional de Krugman y Obstfeld, los argumentos a favor de los tratados de libre comercio se pueden resumir en tres aspectos:

1. Los costos convencionales de desviarse del libre comercio son grandes.
2. Hay otros beneficios del libre comercio que se suman al coste de las políticas proteccionistas.
3. “Cualquier intento de conseguir sofisticadas desviaciones del libre comercio será subvertido por el proceso político”.²⁴

Más allá de las barreras proteccionistas, “el éxito de un TLC reside en que las concesiones que se otorguen sean importantes y balanceadas para ambos actores. El libre comercio es un juego ganador cuando efectivamente ambos actores abren sus mercados”²⁵. De acuerdo a lo anterior se puede decir que el éxito de los tratados de libre comercio depende del nivel apertura e integración de los países que hacen parte de los acuerdos comerciales. Finalmente se puede expresar que los tratados de libre comercio pueden llegar generar niveles

²¹ Ibíd.

²² Ibíd.

²³ KRUGMAN, Paul R. Obstfeld Maurice. Economía Internacional, Teoría y Política., Pág. 179. Mc Graw Hill. Edición 1999.

²⁴ Ibíd. Pág. 180.

²⁵ PARDO, Magdalena. (2005) El TLC Colombia-Estados Unidos: ¿El mejor negocio? Magdalena Pardo. Series estudios y perspectivas. CEPAL. De <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/22908/SERIECOL6-G-ES.pdf>

crecimiento y desarrollo económico, pero está en manos de las empresas convertir dicha posibilidad en una realidad.

3.2 METODOLOGÍA DE HAUSMANN Y KLINGER

La metodología de Hausmann y Klinger “es una herramienta teórica que identifica productos y sectores que tengan la capacidad de generar un crecimiento económico, y partiendo de esta identificación, se propone una estrategia para la transformación productiva”²⁶

. Las características de esta evaluación son:

- Densidad o distancia a la canasta de exportación del país
- Sofisticación, o nivel de ingreso promedio asociado a los países que exportan ese producto
- Valor estratégico, combinación de densidad y sofisticación para productos que no exporta el país.

A continuación se presentan las tres variables de la metodología de Hausmann y Klinger, las cuales se ven representadas por las siguientes formulas.

3.2.1 Sofisticación: La sofisticación de un producto es el nivel de ingreso asociado a los países que exportan ese producto. Se construye como un promedio ponderado del pib- per cápita (PPP) de los países que tienen exportaciones de ese producto, multiplicado por la ponderación de ventaja comparativa. Esta última es el cociente entre la participación que tiene el producto en las exportaciones de un país y la suma por país de la participación que tiene el producto en las exportaciones de cada país. Formalmente, el nivel de sofisticación PRODY de un producto i en el año t

$$\text{PRODY}_{i,t} = \sum_c \frac{(xval_{c,i,t}/X_{c,t})}{\sum_c (xval_{c,i,t}/X_{c,t})} Y_{c,t}$$

²⁶ MALDONADO, Norman. (2007) Crecimiento vía exportaciones (Hausmann y Klinger) Manual de manejo de datos. DNP-DDE.

“En esta notación, $xval_{i,c,t}$ son las exportaciones del bien i del país c en el año t , $X_{c,t}$ son las exportaciones totales del país c en el año t , Y_c es el Pib per-cápita del país c en el año t , y $c = 1, \dots, C$ es un subíndice que hace referencia a cada uno de los C países que exportan ese producto, incluyendo al país c . Esta es una medida del PIB per-cápita del país típico que exporta ese producto”²⁷.

Partiendo de la medida de sofisticación a nivel de un producto, se puede construir una medida de sofisticación de la canasta exportadora de un país, calculando un promedio ponderado del nivel de sofisticación de sus exportaciones. Formalmente, el nivel de sofisticación de las exportaciones del país c , $EXPY$, se define como:

$$EXPY_{c,t} = \sum_i \left(\frac{xval_{c,i,t}}{X_{c,t}} \right) PRODY_{i,t}$$

“Cabe mencionar aquí que la medida $EXPY$ se puede calcular a otro nivel de agregación, como por ejemplo, departamento. En tal caso, c ya no representa un país, sino un departamento”²⁸.

3.2.2 Densidad: La densidad busca medir qué tan cerca está un producto de la canasta de exportación de un país. Se construye a partir de varios conceptos:

Ventaja comparativa revelada (RCA): Se define como:

$$RCA_{c,i,t} = \frac{xval_{c,i,t} / \sum_i xval_{c,i,t}}{\sum_c xval_{c,i,t} / \sum_i \sum_c xval_{c,i,t}}$$

“El numerador es la participación de las exportaciones que hace el país c del producto i en el total de sus exportaciones. El denominador es la participación de las exportaciones que todos los países hacen del producto i en el total del comercio mundial (exportaciones que hacen todos los países de todos los productos). Así, esta medida es mayor que 1 si la participación de las

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

exportaciones del país c en el producto i es mayor que la participación promedio que tiene ese producto en las exportaciones de todos los países, y viceversa”²⁹.

Ventaja comparativa (x): Es una variable binaria basada en RCA. Toma el valor de uno en aquellos productos en los que el país tiene ventaja comparativa revelada mayor que 1, y de cero en aquellos productos en los que el país tiene ventaja comparativa revelada menor que 1. Formalmente:

$$x_{c,i,t} = \begin{cases} 1 & \text{si } RCA_{c,i,t} > 1 \\ 0 & \text{en otro caso} \end{cases}$$

Proximidad entre bienes: Se basa en que si dos bienes requieren las mismas capacidades, esto debería reflejarse en una mayor probabilidad de que un país tenga ventaja comparativa en ambos. Formalmente se define como:

$$\Phi_{i,j,t} = \min\{P(x_{i,t}|x_{j,t}), P(x_{j,t}|x_{i,t})\}$$

“Donde $P(x_{i,t}|x_{j,t})$ es la probabilidad de tener ventaja comparativa en el bien i condicional a que tiene ventaja comparativa en el bien j , y $P(x_{j,t}|x_{i,t})$ es la probabilidad de tener ventaja comparativa en el bien j condicional a que tiene ventaja comparativa en el bien i . Estas probabilidades condicionales se calculan usando todos los países en el año t . Además, cabe mencionar que por ser una medida de distancia, debe cumplir la propiedad de simetría, y por esta razón se usa el mínimo de las dos. Como resultado, se obtiene una matriz simétrica en la que los elementos por fuera de la diagonal indican que tan cerca está un producto de otro (proximidad)”³⁰.

Densidad: Es una medida que indica la proximidad del bien i a la canasta de exportación del país c . Se construye combinando la medida de ventaja comparativa con la de proximidad. Formalmente:

²⁹ Ibíd.

³⁰ Ibíd.

$$density_{i,c,t} = \left(\frac{\sum_j \Phi_{i,j,k} x_{c,j,t}}{\sum_j \Phi_{i,j,t}} \right) i \neq j$$

Donde i y j representan productos. La densidad es una medida que toma valores entre cero y uno, y entre más alto sea el valor que tome, está indicando que el país tiene ventaja comparativa en muchos productos cercanos³¹.

3.2.3 Valor Estratégico: Es una medida que combina los conceptos de sofisticación y densidad. Parte del concepto de bosque abierto, que es una medida a nivel de país, y se define como el grado en el que la canasta exportadora de un país está conectada (proximidad) con posibilidades productivas de alto valor (sofisticación). Formalmente, bosque abierto se define como:

$$open_forest_{c,t} = \sum_i \sum_j \left[\frac{\phi_{i,j,t}}{\sum_i \phi_{i,j,t}} (1 - x_{c,j,t}) PRODY_{j,t} \right], j \neq i$$

“Donde i, j representan productos. El valor estratégico de un producto mide el aumento o reducción que tendría el bosque abierto si un producto hiciera parte de la canasta exportadora del país (si se exportara con ventaja comparativa)”³².

³¹ Ibíd.

³² Ibíd.

3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS

Las políticas públicas son instrumentos con lo que cuenta los Estados para incidir en el desarrollo económico de sus territorios, en ese sentido las instituciones, las normas y reglas son mecanismos estatales con los que cuenta el Estado para gestionar recursos e incentivos para el crecimiento económico de un país.

“En ese sentido el concepto de desarrollo en un país implica “cambios cuantitativos y cualitativos en lo económico, en lo social y en lo político. Se trata de un proceso multidimensional en que se consolidan la democracia y la ciudadanía, en un contexto de economías dinámicas e insertas de una manera virtuosa en el sistema internacional”³³. En concordancia, las actuales dinámicas de globalización reflejan cambios en los mercados mundiales y el surgimiento de nuevos paradigmas tecnológicos, que reconfiguran los espacios en los que deben actuar los gobiernos, las empresas, los actores del campo científico y tecnológico que coexisten en una determinada región.

“De igual forma la incertidumbre en relación a las dinámicas de los mercados internacionales impone la urgencia de políticas públicas gestionadas de manera más eficaz, para responder a un contexto en constante transformación”³⁴. De ahí la necesidad de plantear políticas que permitan configurar nuevos escenarios, para responder a las exigencias de un mundo cada vez más cambiante y por ende más competitivo. “En efecto, el desafío de configurar políticas públicas está en la capacidad de generar un crecimiento sostenible que de por sentado la introducción de nuevos y mejores productos, procesos, modelos de negocios, formas organizacionales y la creación de empresas. Para avanzar en este terreno es necesaria una mayor coordinación entre las políticas de innovación y las de desarrollo productivo y empresarial, nuevas formas de gobernanza de las políticas públicas y un renovado compromiso del sector privado con un estilo de crecimiento basado en el conocimiento y la innovación”³⁵. De esta forma se podrá edificar niveles competitividad para una región, y así poder responder a las constantes exigencias del mercado internacional.

³³ OCDE/CEPAL (2014), Perspectivas económicas de América Latina 2014. Logística y competitividad para el desarrollo. Disponible en la página web: http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/51612/P51612.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl#

³⁴ OCDE/CEPAL (2011), Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo, OECD Publishing. Disponible en la página web: <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2012-es>

³⁵ *Ibíd.*

Bajo este escenario, las políticas públicas que permitan una eficiente interacción con los mercados internacionales requieren de “la sincronización entre las estrategias de innovación y la transformación productiva, ahondando en la capacidad de articular acciones con base en sectores y encadenamientos productivos. Esto requiere de mecanismo de gobernanza que favorezcan el dialogo entre los ministerios de economía y finanzas, los de industria y comercio y los de innovación. También exige mecanismo de financiación con enfoque sectorial, participación de todos los actores del sistema nacional de innovación (universidad, empresas y sociedad civil) en la definición de prioridades, y sincronización de las políticas de innovación y de apoyo al desarrollo productivo y empresarial como ingrediente esencial para asegurar acciones más eficaces y de mayor impacto”³⁶. Salta a la vista la importancia de construir mecanismos que logren integrar a los diversos actores de la economía de un país, de hecho “un sendero de crecimiento sostenido y sostenible requiere encontrar formas efectivas de interacción entre los sectores privado y público para apoyar la introducción de nuevos procesos, productos, modelos de negocios y formas de organizar la producción”³⁷.

De esta forma, la fundamentación de políticas públicas debe tener como ingrediente principal la concertación de los diversos actores económicos dentro una región, para poder incursionar en los nuevos mercados globales. En ese sentido “el objetivo de la concertación público-privada es lograr una visión conjunta respecto al desarrollo económico del territorio, identificar las oportunidades del entorno, redescubrir los recursos endógenos, planificar las actividades de corto y mediano plazos y generar una conducta cotidiana de corresponsabilidad entre los actores, para mejorar los negocios y, con ello, el empleo y los ingresos”³⁸. No obstante para la realización de una estrategia de concertación público-privada, “se necesitan de nuevas competencias en las instituciones responsables de la política de innovación y nuevos espacios de discusión donde pueda surgir la concertación de intereses distintos, como por ejemplo son los de la academia, del mundo empresarial y de la sociedad civil”³⁹.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico territorial (2007). Una aproximación desde la práctica. Serie de Reflexiones y Aprendizaje Asocam. Disponible en la página web: <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/9cb8a8ec29b6b04f923b1f8154d9bf40.pdf>

³⁹ OCDE/CEPAL (2011), Óp. Cit.

En ese orden de ideas la concertación público-privado se fundamenta en el dialogo entre las empresas, universidad, sociedad civil y agencias del sector público, lo cual es esencial para el diseño de mejores instrumentos y recursos financieros, con el fin de incrementar el impacto de la acción política dentro de una región. Es bajo ese contexto que se deben estructurar alianzas entre el sector público y privado, que lleguen a generar un impacto económico y social para el desarrollo de un territorio.

En concordancia las politicas publicas deben forjar alianzas estrategicas con los diferentes actores economicos de una región, en ese contexto la OCDE y la CEPAL argumentan a favor de “una institucionalidad más fuerte y modelos de politicas publicas capaces de movilizar a los diversos actores de los sistemas nacionales de innovación y de la actividad productiva, para alcanzar un renovado compromiso del sector privado con las tareas de investigación y desarrollo e innovación”⁴⁰.

Dentro este marco ha de considerarse que “la política pública puede facilitar la provisión de infraestructura o proyectos de I+D, inversiones cuya escala supera a menudo la capacidad inversora de las empresas del aglomerado productivo. En este contexto, el desarrollo de esquemas público-privados se configura como el mecanismo de intervención más adecuado para lograr mejorar productivas”⁴¹.

Habría que decir también que dentro de los beneficios de la implementación de políticas públicas con criterios de concertación público-privado se destacan:

- ✓ La capacidad de involucrar a los agentes económicos e instituciones locales en las políticas para desarrollar el territorio, fortaleciendo el acumulado colectivo y social.
- ✓ El desarrollo de niveles de asociatividad y concertación entre los sectores económicos o actividades económicas, para el fomento de procesos de innovación permanentes tanto en los sistemas productivos y organizativos como en los relacionales y comerciales⁴².

La concepción de políticas públicas con criterios de concertación público-privada no es un concepto nuevo, de hecho en los últimos años en los países de América Latina, empezaron a surgir experiencias de desarrollo económico territorial,

⁴⁰ Ibíd.

⁴¹ OCDE/CEPAL (2014). Óp. Cit.

⁴² Políticas públicas para la promoción del desarrollo económico territorial (2007). Óp. Cit.

basadas en la movilización de sus recursos internos y en el aprovechamiento de las oportunidades de su entorno. Los gobiernos sub-nacionales y los actores locales han sido los impulsores principales de políticas públicas concertadas en procura del bienestar general⁴³.

El caso de los “países latinoamericanos se evidencia un contexto de descentralización de los estados nacionales, y de cambios profundos en las sociedades locales, así como el surgimiento de nuevos enfoques sobre el desarrollo y la creciente articulación de los territorios a la dinámica global, un factor estratégico es que los gobiernos intermedios y locales cuenten con políticas para el desarrollo de capacidades tanto a nivel interno, como para que los agentes económicos logren desempeños más altos”⁴⁴.

Al mismo tiempo la experiencia de los países latinoamericanos demuestra que las dinámicas tecnológicas, productivas y de comercio no tienen por qué ser incompatibles cuando existen políticas que promueven la concertación público-privada de los países en desarrollo, demostrado que es posible pasar de tendencias de crecimiento basadas en la abundancia de recursos a una estrategia de desarrollo e inserción internacional.

Cabe señalar que “el éxito o fracaso de las políticas e instrumentos que se apliquen en la consecución de un sistema más productivo e innovador está fuertemente condicionado por las capacidades de los que están a cargo del diseño y gestión de las políticas”⁴⁵. Principalmente el éxito de las políticas públicas depende de la forma en que actúen el conjunto de instituciones de un territorio, en ese sentido el gobierno local es un actor importante, pero no el único. Una gestión local es más eficiente si existe un espacio para concertar entre los diferentes actores económicos de una región.

Por otro lado, el acceso a “los mercados también es un factor importante entre los incentivos a la innovación; la existencia de programas de desarrollo empresarial que apoyen las exportaciones de empresas innovadoras es igualmente fundamental en la generación de un entorno que favorezca la inversión en innovación por parte del sector privado”⁴⁶.

⁴³ Ibíd.

⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ OCDE/CEPAL (2011), Óp. Cit.

⁴⁶ Ibíd

Sin embargo existen otros componentes de importancia, de tal forma que no se puede considerar el comercio internacional como el único factor de crecimiento, de hecho “el comercio no es un fin en sí mismo, por sí solo no genera desarrollo. Y elementos más definitivos para ese desarrollo, antes que la integración económica internacional, están en cada economía nacional, en su capacidad de inversión, su estabilidad macroeconómica, las capacidades del capital humano y en las condiciones “favorables” en materia institucional”⁴⁷. Cabe indicar que los países desarrollados, han logrado edificar economías sólidas a partir de la implementación de políticas públicas y el fortalecimiento de sus instituciones, según Juan Carlos Ramírez, “Las experiencias exitosas de crecimientos y desarrollo muestran que no se puede hablar de fórmulas mágicas o únicas, sino que hay una complementación particular de estrategia económicas y de aspectos institucionales”⁴⁸.

La experiencia internacional sugiere que “la política industrial es necesaria, pero que debe ser diseñada de forma que evite los conocidos riesgos de cooptación por intereses privados y de su prolongación en el tiempo sin resultados. Evaluar y redefinir la dirección y los montos públicos, con monitoreo efectivo de las metas y resultados, es una dimensión clave en la implementación de políticas”⁴⁹.

Dentro de este marco ha de considerarse el gasto público como una variable macroeconómica que cuantifica el volumen de inversión del gobierno dentro de la economía nacional, observando la gráfica número 3, se puede afirmar que el gasto público en porcentaje del PIB de Colombia para los últimos años no es significativo, siendo alrededor del 20%, mientras que en los países europeos el gasto público representa más del 40% del producto interno bruto. Para la CEPAL, los retos de los países latinoamericanos no difieren de los denominados países desarrollados, la diferencia radica en “la magnitud de las necesidades que debe enfrentar y la escasez de recursos disponibles, lo que abre un desafío de una envergadura y complejidad muy superior para la región”.⁵⁰ De cualquier modo la construcción de un modelo económico atraviesa por la reestructuración de políticas públicas y la reconfiguración de la inversión estatal, para poder generar niveles de desarrollo y crecimiento económico

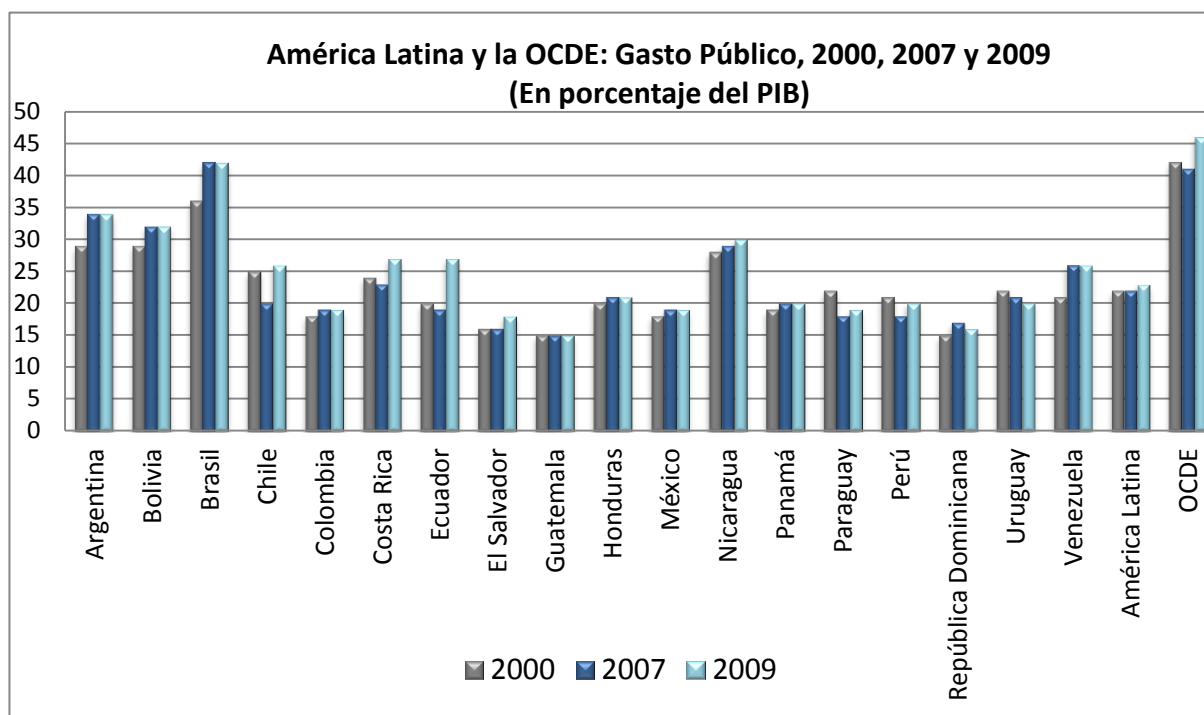
⁴⁷ RAMÍREZ, Óp. Cit.

⁴⁸ Ibíd.

⁴⁹ OCDE/CEPAL (2014). Óp. Cit.

⁵⁰ OCDE/CEPAL (2011), Óp. Cit.

Gráfica 3. Gasto Público



Fuente: datos de CEPA LSTAT y de OCDE Government at aGlance.<http://dx.doi.org/10.1787/888932510409>. Tomado del documento: Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo.

En ese contexto los planes de desarrollo de América Latina se han convertido en la herramienta por parte de los gobiernos, para poder diagnosticar y proponer políticas a las problemáticas sociales y económicas. Como los recursos son escasos, la gestión pública puede llegar a ser el instrumento que permita a los Estados cumplir con sus objetivos institucionales. “De acuerdo a lo anterior para la CEPAL, las políticas de administración pública deben contemplar: *i)* mejoras en la movilización de recursos fiscales; *ii)* un servicio público profesional; *iii)* la movilización de distintos actores; *iv)* un uso adecuado de las nuevas tecnologías, y *v)* favorecer mecanismos de apertura y transparencia del gobierno”⁵¹.

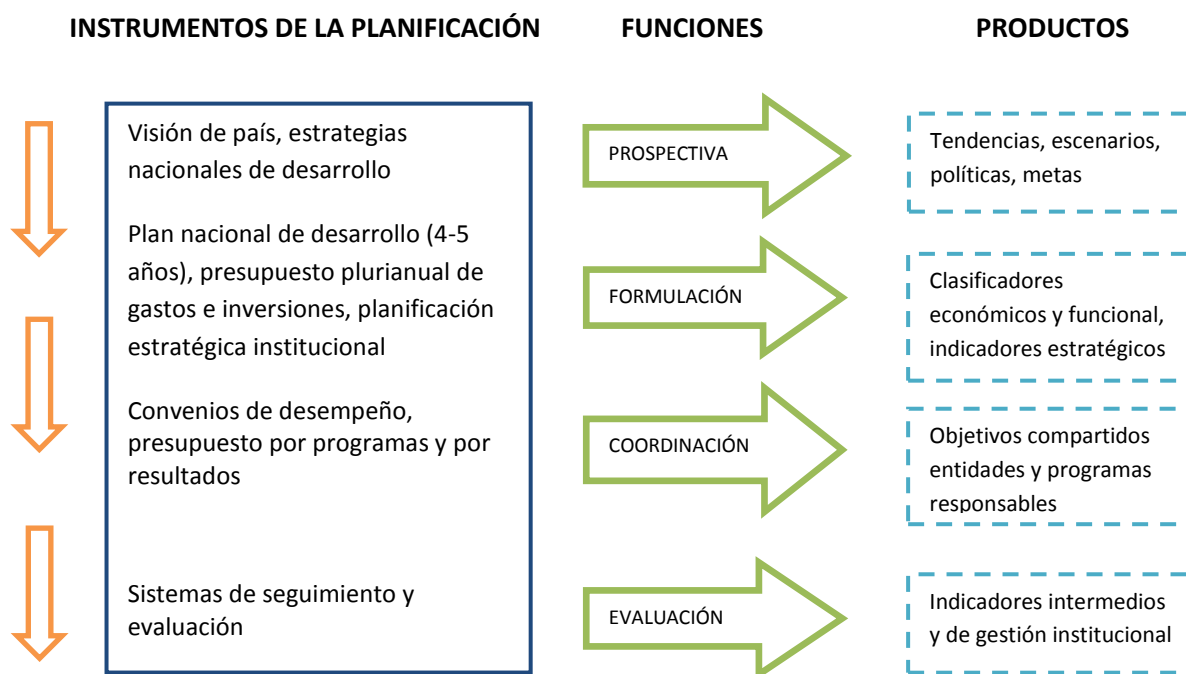
Es necesario recalcar que el principal objetivo de los planes de desarrollo de acuerdo a la CEPAL es “transformar el Estado y la necesidad de fortalecer la planificación, considerada un instrumento que ayuda mejorar la capacidad institucional con el fin de implementar políticas públicas integradas y

⁵¹ OCDE/CEPAL Op. Cit.

consistentes”.⁵² Una planificación debe contar con una visión para el país, con estrategias nacionales de desarrollo e indicadores de seguimiento y evaluación, para la CEPAL la planificación es un “proceso gubernamental integrador, explícito, organizado y participativo, orientado a determinar los cursos de acción que un país debe emprender para la consecución de sus objetivos de largo plazo”.⁵³ Se trata desde luego de plasmar políticas públicas eficientes y buscar mecanismos para su cumplimiento. Bajo ese contexto la CEPAL estructura las funciones de la planificación para el desarrollo, que se representa en la gráfica 4.

Gráfica 4. Funciones de la planificación

FUNCIONES E INSTRUMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO



FUENTE: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Por otro lado, es trascendental la construcción de un entorno social y económico eficiente. Jesús Antonio Bejarano al analizar las condiciones para un entorno económico favorable, sostenía que “muchos países en desarrollo, los fundamentos legales e institucionales para mercados libres y eficientes son débiles o no existen:

⁵² COMISIÓN Económica para América Latina y el Caribe, (2011). Espacios Iberoamericanos: Hacia una nueva arquitectura del Estado para el desarrollo. Secretaría General Iberoamericana. Disponible en la página web: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/44894/2011-679-Espaciosiberoamericanos-WEB.pdf>

⁵³ Ibíd.

estos fundamentos incluyen una moneda estable y confiable, un sistema legal que funcione bien, así como el estricto cumplimiento de los contratos y el respeto a los derechos de propiedad, mercados de capital y sistemas de crédito bancario que hagan cumplir las condiciones de pago, una infraestructura que asegure bajos costos de transporte y comunicaciones y, por lo tanto, facilite el comercio y una amplia información del mercado sobre precios, cantidades, calidades de los productos y de la mano de obra. Esos son campos institucionales que requieren un papel más activo, más profundo y más sólido de parte del Estado”⁵⁴. Condiciones que fácilmente en Colombia se puede afirmar que no se dan con plenitud, como consecuencia existen serios problemas para desarrollo de la estructura económica del país. Las instituciones deben facilitar y brindar oportunidades a los ciudadanos, una gobernabilidad “entendida como la capacidad de las instituciones para guiar a la economía y la sociedad hacia objetivos de mayor bienestar y democracia.”⁵⁵.

No cabe duda de que el actual funcionamiento del Estado debe cambiar, para Bejarano “es preciso reconocer que el Estado no solo tiene que modificar radicalmente la estructura de su organización, sino reformar y modernizar sus métodos: la planificación, la elaboración de presupuesto, la política de personal, los sistemas de información, los mecanismos de coordinación, control y supervisión, áreas de actividad que han salido perjudicadas profundamente por la improvisación, la politización y la falta de recursos”⁵⁶.

Por lo tanto el desarrollo institucional y las políticas públicas deben modificarse para poder enfrentar la nueva coyuntura internacional, replantear el modelo gubernamental y crear nuevos instrumentos para el cambio institucional. Diseñar una política que incentive “los procesos de reconversión productiva que incorporan nuevos equipos, materiales y procesos, a la vez que aseguran el reentrenamiento y reubicación de la fuerza de trabajo; el desarrollo de la infraestructura física (energética, portuaria, férrea y carreteras) que facilita el comercio exterior; las políticas de desarrollo científico y tecnológico que capacitan al país para enfrentar los nuevos retos tecnológicos; y la reestructuración del aparato productivo, con políticas estratégicas de estímulo a sectores que tengan un futuro promisorio y requieran del apoyo estatal para su consolidación.”⁵⁷

⁵⁴ BEJARANO, Jesús A. El desarrollo Institucional y La política agrícola. Pág.37. Colección de documentos IICA, Serie Competitividad N°5. Disponible en la página web: <http://www.grupochoylavi.org/php/doc/documentos/desarrolloinstitucional.pdf>

⁵⁵ Ibíd. Pág.37

⁵⁶ Ibíd. Pág.38

⁵⁷ Ibíd. Pág.39

Con este marco teórico, la conceptualización de la concertación público-privada y por otro lado, la necesidad de construir políticas eficientes, se sustenta el planteamiento de estrategias para el desarrollo del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio. Es bajo esta lógica que se pretende realizar propuestas para el crecimiento de la oferta exportadora del departamento. Sin embargo se debe primero implementar una evaluación sobre los planes de desarrollo, para dar a conocer el estado de las políticas públicas para el sector avícola regional. Con ese fin se procede a definir el marco teórico del sistema de evaluación del Departamento Nacional de Planeación, que es de por sí una herramienta metodológica que permite un examen integral de las políticas públicas colombianas.

3.3 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EJECUTIVA E²⁺

Los sistemas de evaluación contribuyen a generar información acerca del logro de los objetivos planeados por parte de los programas: qué tan efectivos han sido en el corto, mediano y largo plazo, si han alcanzado sus metas de manera eficiente y si hay mejores alternativas de conseguir estos resultados con menos recursos. Así mismo, institucionalizan los esfuerzos de monitoreo y evaluación que se hagan y sistematizan los ejercicios de identificación, diseño, implementación y uso de los diferentes tipos de evaluación en los niveles nacional, local y sectorial⁵⁸.

Con la evolución de “la demanda por evaluar cada vez más programas, surgió la necesidad de tener una evaluación rápida que permitiera tener una visión de políticas públicas en un periodo de corto tiempo. La Evaluación Ejecutiva E²⁺ se diseñó en el Departamento Nacional de Planeación y se aplicó a 17 programas entre 2007 y 2011”⁵⁹.

“La E²⁺ se creó con la intención generar información oportuna y pertinente para que las entidades, tanto ejecutoras como las que asignan recursos, tomen decisiones sobre ajustes a los programas en el corto plazo e incrementen la eficiencia y eficacia de la ejecución de las políticas públicas se espera con este tipo de evaluación.

⁵⁸ Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Departamento Nacional de Planeación. Pág. 51. 2012. Disponible en la página web: <https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/c40a73d3-baf9-4a26-8aad-81e3baa23bf5/Gu%C3%ADas%20Tipos%20de%20Evaluaci%C3%B3n.pdf>

⁵⁹ Ibíd.

- Dar una visión general del programa
- Identificar problemas y mejorar el desempeño del programa
- Encontrar los cuellos de botella del programa en la cadena de resultados y en la cadena de entrega de los productos y servicios
- Generar unas recomendaciones acerca de cómo perfeccionar el diseño y los procesos del programa
- Evaluar el grado de satisfacción del beneficiario o cliente del programa”⁶⁰

Con el objetivo de evaluar las políticas públicas, el Departamento de Nacional de Planeación (DNP) diseño la metodología de evaluación ejecutiva (E²⁺), la cual se creó con el fin de identificar problemas y mejorar, el desempeño de los programas de políticas públicas.

El E²⁺ tiene como objetivos:

- “Tener una visión general del funcionamiento del programa en un corto plazo
- Establecer la calidad del diseño del programa
- Desarrollar un análisis detallado de las cadenas de resultados y entrega
- Estudiar la percepción de los beneficiarios por medio de una encuesta o grupos.”⁶¹

Los componentes para el desarrollo de la E²⁺ son:

- Visión general
- Eficacia y eficiencia
- Percepción del programa
- Recomendaciones
- Uso de los resultados

La visión general: aborda un análisis general del diseño e implementación del programa de política pública, se espera que dicho análisis incluya la justificación, la política sectorial y/o institucional a la que pertenece, una descripción general, los objetivos del programa a nivel de fin y propósitos, una descripción de la

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

población objetivo y por último la cadena de resultados del programa de política pública⁶².

Análisis de eficacia: la eficiencia es la medida con “que se espera lograr los objetivos del programa. El análisis y la evaluación de la eficacia se desarrollan con el apoyo de una cadena de entrega, esta se define como el conjunto de actores (personas o instituciones) y las relaciones entre ellos, a través de una actividad o proceso”⁶³. Construir una cadena de entrega de un programa de política pública implica:

- Estimar el nivel efectivo de cumplimiento de las actividades de acuerdo con las metas fijadas al momento del diseño del programa
- Determinar el nivel de producción de cada bien y/o servicio, cuantificar los bienes y/o servicios.
- Señalar los organismos responsables y las modalidades de producción o formas de proveer los bienes y/o servicios.
- Presentar mapas de flujo detallados con las actividades y eventos involucrados en el proceso de producción de cada bien y/o servicio.
- Evidenciar eventuales cuellos de botella en el proceso de producción de los bienes y/o servicios entregados.
- Constatar si el programa cuenta con actividades de evaluación y control⁶⁴.

Análisis de eficiencia: la eficiencia es “la medida en que los recursos e insumos se han convertido económicamente en resultados. Es un análisis donde se debe examinar la eficiencia de los costos, los tiempos u otros insumos en el logro de las metas del programa de política pública”⁶⁵.

Calidad de los bienes y/o servicios: Es un análisis que “cuenta con las experiencias y prioridades de los participantes, personal del programa y otros actores, el cual posibilita ver el programa y su marco general a través de los ojos de los grupos afectados y del personal involucrado en la implementación de la política pública”⁶⁶.

⁶² Ibíd. Pág.52

⁶³ Ibíd. Pág.53

⁶⁴ Ibíd. Pág. 53

⁶⁵ Ibíd. Pág. 54

⁶⁶ Ibíd. Pág. 57

Recomendaciones: las recomendaciones son un concepto integral acerca del programa, el cual busca proponer una línea de planeación estratégica en un período de tiempo entre corto y mediano plazo para tomar medidas correctivas⁶⁷.

Uso de los resultados: Para el uso de los resultados se incluye las siguientes pautas:

- Tener una lista de las recomendaciones priorizadas
- Manejar un proceso para discutir las recomendaciones realizadas por los consultores con los actores involucrados.
- Mantener un control de calidad de las respuestas⁶⁸.

⁶⁷ Ibíd. Pág. 57

⁶⁸ Ibíd. Pág. 59

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva es aquella que puntualiza sobre “las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga”⁶⁹. En ese sentido el proyecto de grado de la maestría es una investigación descriptiva, dado que busca especificar políticas públicas y estrategias para el sector avícola, determinando los alcances para el desarrollo del sector frente a la apertura del tratado de libre comercio con Estados Unidos, buscando plantear propuestas para el crecimiento de la oferta exportadora de la industria avícola en Santander.

La investigación analítica o correlacional es aquella que tiene como “propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular”⁷⁰. De igual forma, el proyecto de grado de la maestría es correlacional, ya que tiene como propósito examinar el nivel potencial de exportación a partir de la metodología de Hausmann y Klinger, y bajo esa lógica determinar el nivel de sofisticación, densidad, ventaja comparativa y valor estratégico del sector avícola en Santander.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo no experimental, debido a que no existe manipulación de variables para encontrar el nivel de sofisticación, densidad, ventaja comparativa y valor estratégico del avícola en Santander. La investigación no experimental según Kerlinger (1983) es una investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables, en

⁶⁹ HERNÁNDEZ SAMPIERI y otros. (1994). Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill.

⁷⁰ *Ibíd.*

consecuencia el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos.⁷¹

Habría que decir también que la investigación transversal, se define como aquella donde se “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”⁷². Dado lo anterior, el proyecto de investigación de la maestría es de tipo transversal, ya que la recolección de datos se basa en los últimos planes de desarrollo del departamento, los informes de producción y exportación de FENAVI y del DANE, y la estrategia competitividad y sostenible de la industria avícola de Santander. En resumen el diseño metodológico ostenta tres instrumentos:

Instrumento 1: Metodología de Hausmann y Klinger

Instrumento 2: Metodología de Evaluación Ejecutiva E²⁺

Instrumento 2: Entrevista a expertos

4.3 POLACIÓN Y MUESTRA

4.3.1 Ficha Técnica

Marco de la Muestra	Representantes de la secretaría de agricultura y desarrollo de Santander
Tipo de Muestreo	Muestro por conveniencia
Metodología	Juicio de opinión de expertos
Instrumento	Entrevista
Número de preguntas	6
Fecha de realización de entrevista	19 de marzo 2014
Ciudad	Bucaramanga

⁷¹ ÁVILA BARAY, Héctor Luis (2006). Introducción a la metodología de la investigación. De: www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/0.htm

⁷² CORTÉS, Manuel. Iglesias, Miriam. (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación. De: http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

Marco de la Muestra	Representantes de las principales empresas del sector avícola en Santander
Tipo de Muestro	Muestro por conveniencia
Metodología	Juicio de opinión de expertos
Instrumento	Entrevista
Número de preguntas	6
Fecha de realización de entrevista	26 de marzo 2014
Ciudad	Bucaramanga

4.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
El nivel de sofisticación, de densidad, de ventaja comparativa y el valor estratégico se considera alto para el sector avícola de Santander, dadas las cifras de aporte al producto y generación de empleo.	Nivel densidad, sofisticación, y valor estratégico del sector	Producto Interno Bruto Exportación e Importación	PIB, nivel de exportación e importación	Año
Las políticas públicas y estrategias han generado altos niveles de desarrollo para el sector avícola.	Nivel de exportación e importación con destino a Estados Unidos	Balanza comercial con Estados Unidos	Nivel de exportación e importación	año
	Presupuesto departamental destinado al sector	Plan de desarrollo departamental	Porcentaje del presupuesto destinado al sector avícola	%
	Análisis de eficiencia y eficacia evaluación de políticas públicas (DNP)	Objetivos del programa a nivel del fin, propósitos, Cadena de resultados, mapas de flujo.	Metodología Ejecutiva E ²⁺ para evaluación de políticas públicas de DNP	año

Las propuestas formuladas por las organizaciones públicas y privadas están incidiendo positivamente en el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola de Santander.	Evaluación de las propuestas para el desarrollo de la oferta exportadora	Número de propuestas	Objetivos, recomendaciones y resultados a corto y largo plazo	año
	Nivel de producción departamental	Producción departamental de huevos y aves	Porcentaje de participación de la producción departamental en la producción nacional	%
	Nivel de exportación con destino a Estados Unidos	Balanza Comercial	Porcentaje de producción que tiene como destino Estados Unidos	%
	Ingresos del sector	Ventas al mercado nacional e internacional	Nivel de ventas del sector en el mercado nacional e internacional	Año
	Nivel de empleo del sector	Empleo y desempleo	Nivel de empleo y desempleo	%
	Infraestructura para el transporte	Estado de la red vial de Santander	Porcentaje del tipo de superficie, pavimentado, afirmado y tierra	%

4.5 TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias: Metodología Hausmann y Klinger

Fuentes secundarias: DANE, CEPAL, Plan de desarrollo de Santander, Estrategia Competitiva y sostenible de la industria avícola en Santander, Colombia y el tratado de libre comercio Beethoven Herrera Valencia, Economía Internacional, Teoría y Política. Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Investigación Sobre La Naturaleza Y Causas De La Riqueza De Las Naciones, Adam Smith.

Fuentes terciarias: Gobernación de Santander, Cámara de Comercio, www.dotec-colombia.org

4.6 CRONOGRAMA

	MESES																															
ACTIVIDAD	Nov.				Dic.				Enero				Feb.				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	SEMANAS																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Entrega del Protocolo																																
Presentación del primer objetivo																																
Correcciones																																
Presentación del segundo objetivo																																
Correcciones																																
Presentación del tercer objetivo																																
Correcciones																																
Documento final																																

4.7 PRESUPUESTO

CONCEPTO	RUBRO
Mano de obra	\$ 2.000.000
Bibliografías	\$ 300.000
Memorias	\$ 300.000
Fotocopias	\$ 300.000
Impresiones	\$ 300.000
Elaboración de base de datos	\$ 500.000
Gastos de transporte	\$ 300.000
Total	\$4.000.000

5. NIVEL DE SOFISTICACIÓN, DENSIDAD, VENTAJA COMPARATIVA Y VALOR ESTRATÉGICO DEL SECTOR AVÍCOLA EN SANTANDER A PARTIR DE LA METODOLOGÍA DE HAUSMANN Y KLINGER

5.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO INTERNACIONAL DEL SECTOR AVÍCOLA

5.1.1 Exportación mundial de carne de pollo: En el contexto internacional, la exportación de carne de pollo es liderada por Brasil, seguido por Estados Unidos y Holanda, situación que se puede apreciar en la tabla 2. De los principales exportadores de carne de pollo.

Tabla 2. Exportación de carne de pollo del año 2013

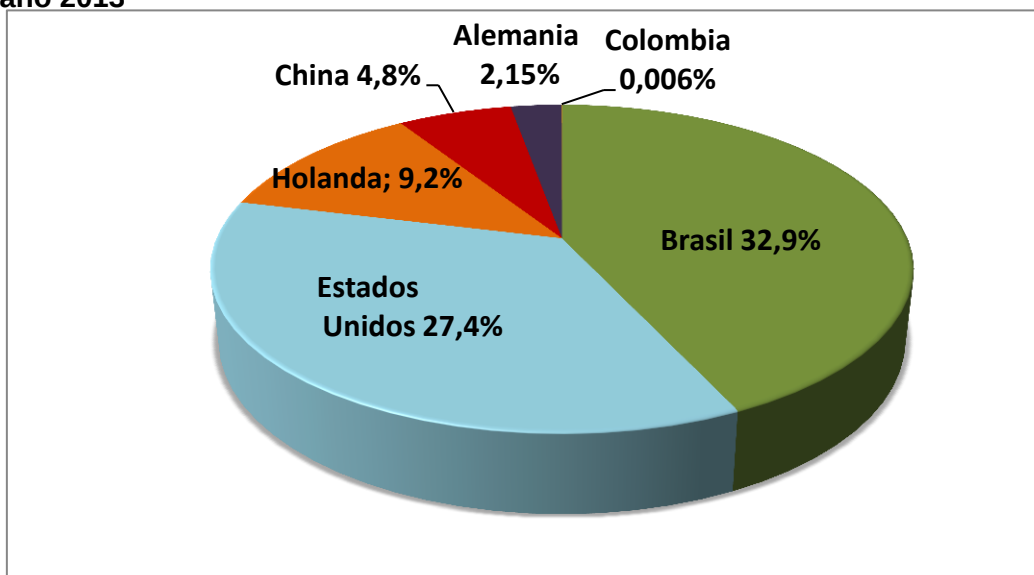
Principales exportadores de carne de pollo	Valor de Exportaciones
Brasil	\$ 4.198.992
Estados Unidos	\$ 3.493.337
Holanda	\$ 1.180.213
China	\$ 612.129
Alemania	\$ 274.651
Colombia	\$ 756
Valor total de exportación mundial de carne de pollo del 2013	\$ 12.747.962

Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap en miles de Dólares.

De esta tabla se deduce que el monto de exportación de carne de pollo de Colombia no es significativo en el mercado internacional, su porcentaje de participación es escasamente del 0,006%, un mercado donde más del 50% de la exportación mundial está concentrada en dos países, Brasil con un 32,9% y Estados Unidos con 27,4%. Escenario que se ve claramente presentado en la gráfica 5 de porcentaje de participación del mercado internacional de carne de pollo.

Por lo expuesto al inicio, estas cifras y porcentajes revelan que sí el objetivo de Colombia es convertirse en actor principal del mercado internacional de carne de pollo, hay un largo camino por recorrer, y dicho camino pasa por la reestructuración de políticas y estrategias para la productividad y la eficiencia del sector avícola.

Grafica 5. Porcentaje de participación del mercado internacional de carne de pollo, año 2013



Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap.

5.1.2 Exportación mundial de huevos

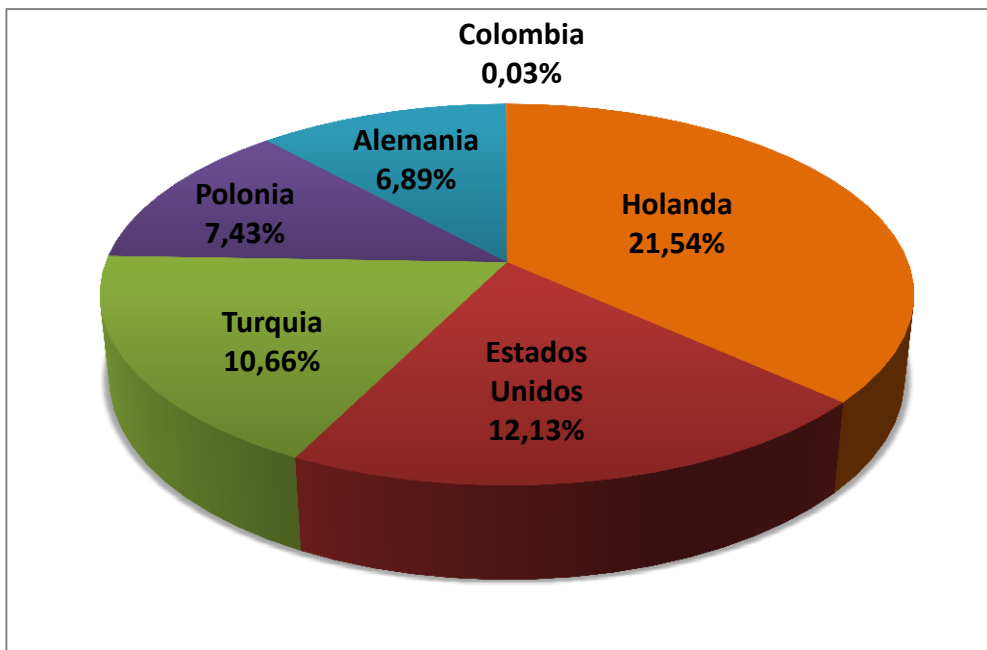
En el mercado mundial de exportación de huevos, el principal exportador es Holanda, en el segundo lugar se encuentra Estados Unidos y en el tercer lugar Turquía. Tal como se indica en la tabla 3. De los principales exportadores de huevo.

Tabla 3. Exportación de huevo del año 2013

Principales exportadores de huevos	Valor de Exportaciones
Holanda	\$ 820.265
Estados Unidos	\$ 461.924
Turquía	\$ 406.161
Polonia	\$ 283.091
Alemania	\$ 262.217
Colombia	\$ 1.079
Valor total de exportaciones mundial de huevos	\$ 3.808.407

Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap en miles de Dólares.

Grafica 6. Porcentaje de participación del mercado internacional de huevos, año 2013



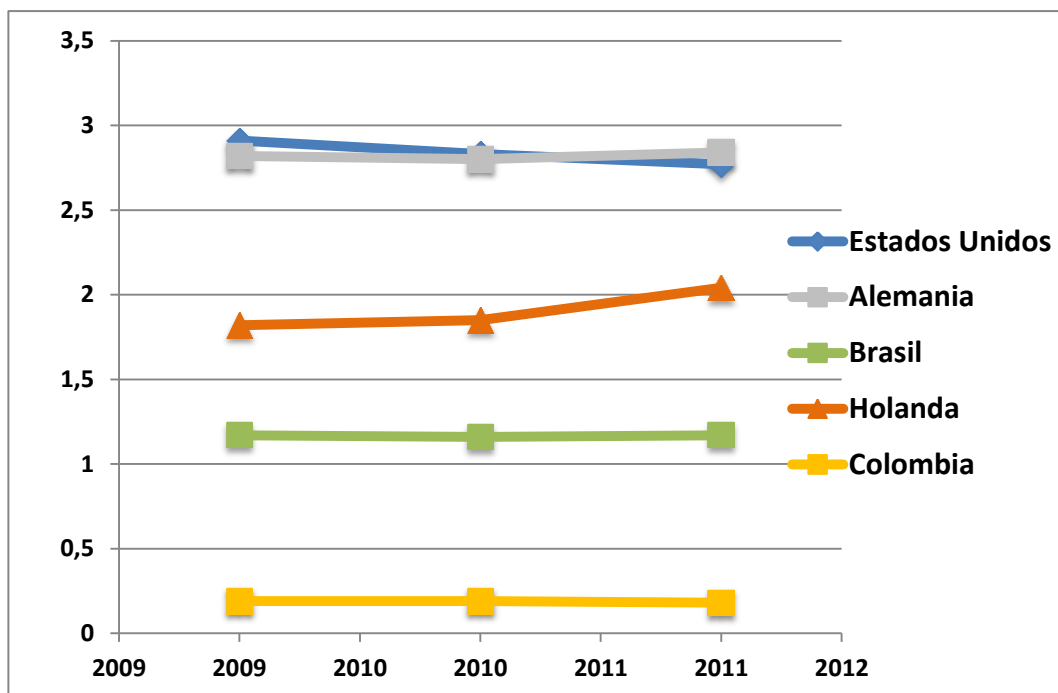
Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap.

En la gráfica de participación del mercado internacional de huevos, Holanda cuenta con un porcentaje de 21,5%, es de por sí el principal actor de este mercado, lo sigue Estados Unidos con 12,3% y Turquía con 10,6%. La participación de Colombia en este mercado es muy baja, con un porcentaje del 0.03%. De igual forma, el escenario internacional de producción de huevos no difiere de la situación presentada en la producción de carne de pollo, en ese sentido el sector avícola colombiano no ha logrado posicionarse en el mercado internacional.

Queda definido que Estados Unidos, Alemania, Brasil y Holanda son los abanderados de la industria avícola mundial, escenario que se explica por hecho de sus economías invierten más recursos en ciencia y tecnología. En efecto al observar la gráfica 7, de porcentaje de inversión en ciencia y tecnología sobre el PIB, evidencia que estos países destinan grandes capitales a las actividades de ciencia y tecnología. Al mismo tiempo se observa que el porcentaje de inversión en ciencia y tecnología para Colombia, está por debajo de los países desarrollados, según José Antonio Ocampo, “las bajísimas inversiones llevadas a

cabo en investigación y desarrollo en todos los países de América Latina (con excepción de Brasil) son una causa del bajo nivel de innovación en la región”⁷³.

Grafica 7. Porcentaje de inversión en ciencia y tecnología sobre el PIB



Fuente: Elaboración propia, datos indicadores de desarrollo del Banco Mundial

Sumado lo anterior, los países desarrollados cuentan con la ventaja de tener subsidios y políticas de protección productivas, en otras palabras “los países industrializados mantienen una alta protección a los productos agrícolas y a los bienes industriales intensivos en mano de obra y, especialmente, en que no existe libertad para la movilidad de mano de obra, especialmente de mano de obra no calificada. La producción agrícola es, además, objeto de subsidios masivos en el grueso de los países industrializados”⁷⁴.

Sobre estas circunstancias la OCDE y la CEPAL, afirman que “el sector privado invierte poco en innovación y en I+D. A diferencia de lo observado en los países desarrollados, en las económicas latinoamericanas hay un escaso esfuerzo del

⁷³ OCAMPO, José Antonio. (2001) Un futuro económico para Colombia. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

⁷⁴DEVLIN, Robert. Moguillansky, Graciela. (2009). Alianzas Público-Privadas, Para una nueva visión estratégica del Desarrollo. Secretaría General Iberoamericana. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

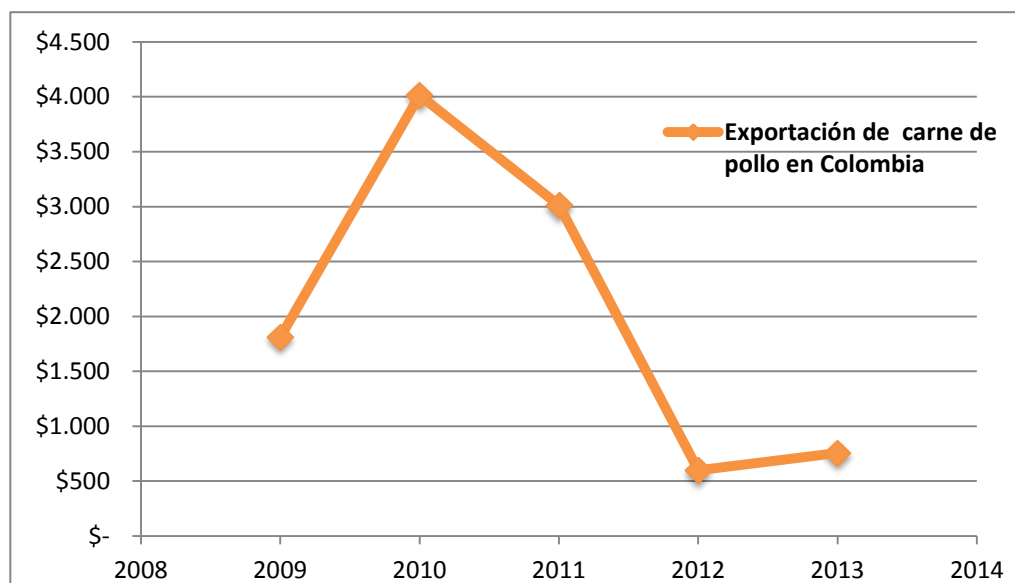
sector productivo en materia de innovación. No podrá cerrarse la brecha en I+D sin un incremento sustancial de la inversión privada junto con un creciente y mejor apoyo por parte del sector público. Por esta razón resulta fundamental avanzar en el diseño de incentivos y políticas públicas que estimulen la inversión en actividades de innovación por parte del sector privado. Esto requiere una coordinación entre políticas tecnológicas y de innovación y las políticas de desarrollo productivo”⁷⁵. De esto modo, una fuerte inversión en ciencia y tecnología, y de manera complementaria la presencia de subsidios y políticas proteccionistas, permiten a los países desarrollados tener mayores niveles de exportación y por ende mayores niveles de competitividad y productividad.

⁷⁵ OCDE/CEPAL (2011). Óp. Cit.

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EXPORTACIÓN DEL SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA

5.2.1 Exportación de carne de pollo de Colombia: El nivel de exportación de carne de pollo de Colombia, para el año 2010 alcanza un cifra de 4 millones de dólares, una cuantía que llega a ser alta para la década, poco después las exportaciones empiezan un periodo de descenso, tanto que para el 2013 se llega a registrar un valor de 756.000 USD\$. Situación que se puede apreciar en la gráfica 8, circunstancias que se deben a la confrontación política que vivió el país con Venezuela, principal comprador de la producción de avícola del país.

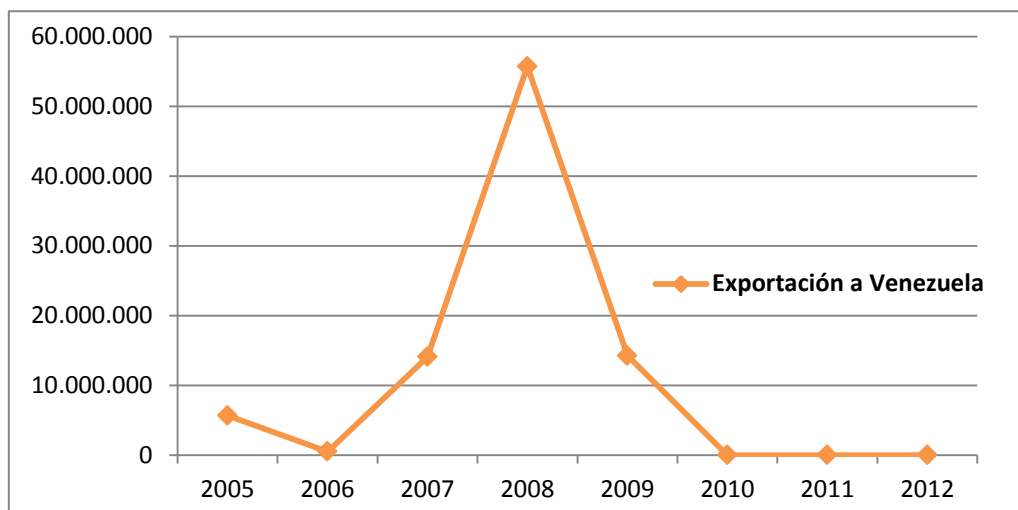
Gráfica 8. Exportación de carne de pollo de Colombia en los últimos años



Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap en miles de Dólares.

Al respecto conviene decir que las exportaciones del sector avícola a Venezuela pasaban por su mejor momento, en el año 2008 alcanzaron un valor de 55.712.262 USD\$. Después de este año se presenta una declinación de las exportaciones hacia Venezuela, tanto que para el año 2012 se refleja un monto de 470 US\$, cifras que se evidencia en la gráfica 9 de las exportaciones colombianas a Venezuela. En efecto una caída del nivel de exportación que constituyó una disminución de más de 55 millones de dólares en las exportaciones al vecino país. Este monto de disminución del nivel de exportación, da un acercamiento de la crisis económica que atravesó el sector avícola frente a la coyuntura política de esos años.

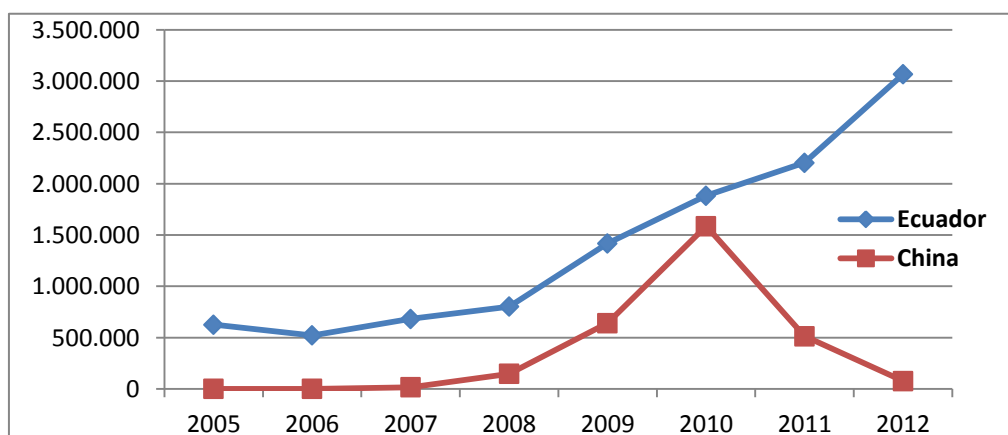
Gráfica 9. Nivel de exportación del sector avícola a Venezuela



Fuente: Elaboración propia, datos de los boletines de exportación del ICA incluye el valor de exportación de carne de pollo y huevos del sector avícola, cifras en Dólares.

Sin embargo, el sector avícola busco nuevos destinos de exportación para compensar la disminución de las exportaciones a Venezuela, es así como Ecuador y China se convierten en las nuevas plazas de exportaciones del sector avícola colombiano. Este escenario se evidencia en el gráfico 10, desde el año 2005 las exportaciones del sector avícola a Ecuador pasan por un periodo de crecimiento, en el 2005 se registra un valor de 626.533 US\$, y para el 2012 ese monto supera los tres millones de dólares. Por otro lado las exportaciones a China del sector avícola, no mantienen un comportamiento estable, en el 2010 alcanza un pico de 1.586.524 US\$, y en el año 2012 su valor es de 76.960 US\$.

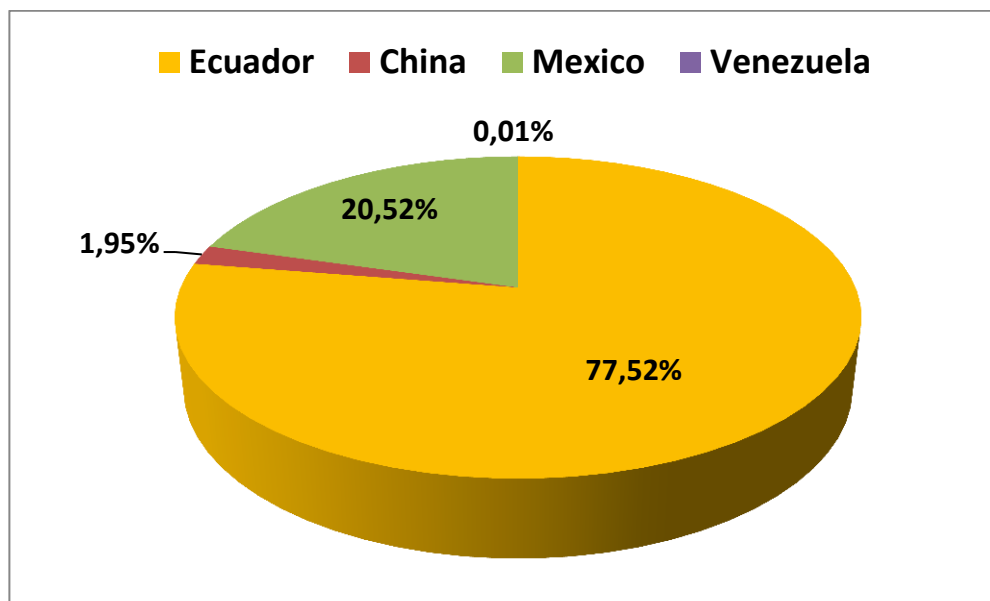
Gráfica 10. Exportaciones del sector avícola de Colombia a Ecuador y China



Fuente: Elaboración propia, datos de los boletines de exportación del ICA incluye el valor de exportación de carne de pollo y huevos del sector avícola, cifras en Dólares.

Dentro de ese marco ha de considerarse los porcentajes de destino de exportación del sector avícola colombiano, en ese sentido un 77,5% de las exportaciones se concentran en Ecuador, el 20,5% de las exportaciones se destina a México y las exportaciones hacia China constituyen un porcentaje de 1,95%. Salta a la vista en el gráfico 11, que existe una fuerte dependencia con un solo destino de exportación en el sector avícola, por consiguiente Colombia debe diversificar sus destinos de exportación, para no verse comprometido ante un evento coyuntural como en él que se vio afectado frente Venezuela.

Gráfica 11. Porcentaje de destinos de exportación del sector avícola del año 2012



Fuente: Elaboración propia, datos de los boletines de exportación del ICA incluye el valor de exportación de carne de pollo y huevos del sector avícola

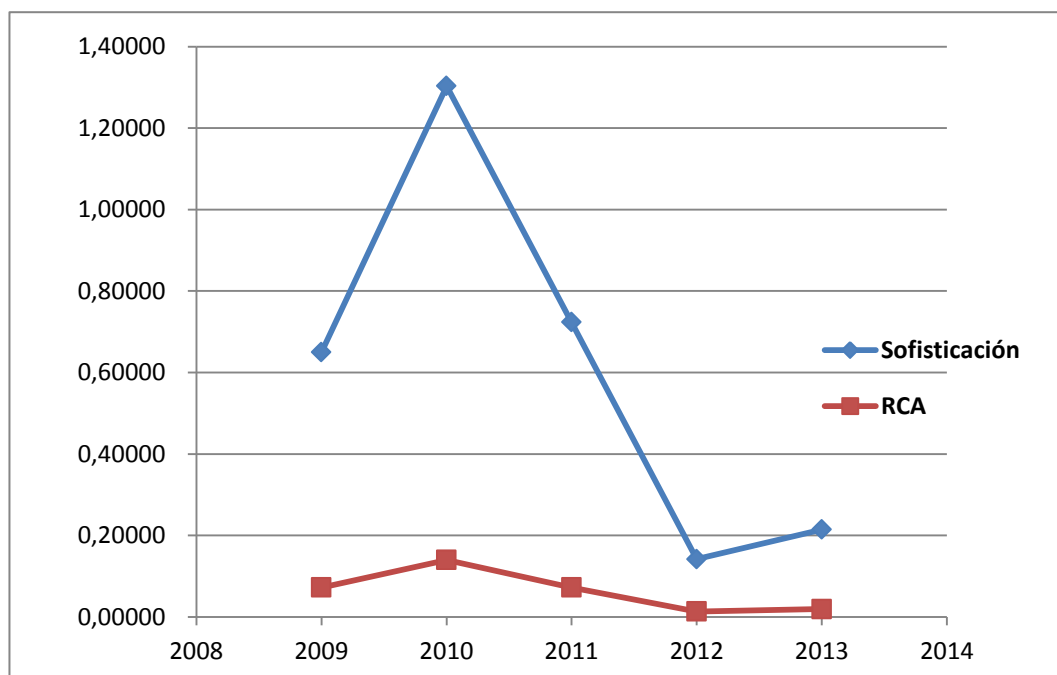
5.3 LA METODOLOGÍA DE HAUSMANN Y KLINGER PARA SECTOR AVÍCOLA EN SANTANDER

5.3.1 Nivel de sofisticación y ventaja comparativa revelada de la carne de pollo a partir de la metodología de Hausmann y Klinger

A partir de la metodología de Hausmann y Klinger, se construye el nivel de sofisticación y la ventaja comparativa revelada de la carne de pollo de Colombia para los últimos 5 años. Por medio de esta metodología se logró establecer que en el año 2009 y 2010 el sector avícola obtuvo un nivel de sofisticación de 0,65 y 1,3 respectivamente, lo que se traduce en un crecimiento del nivel de sofisticación. De igual forma la ventaja comparativa revelada para el sector avícola aumento, para el 2009 es de 0,075 y para el 2010 es de 0,14. En ese contexto se puede afirmar que aumento el ingreso por exportaciones del sector avícola produjo un aumento el nivel competitivo del sector avícola colombiano. Se deduce entonces que, un aumento en el nivel de exportación de un producto generará un aumento en su ventaja comparativa revelada, por tanto existe una relación directa entre el volumen de exportación de un producto y su nivel de competitividad.

Después del 2010, el escenario no es favorable para el sector avícola, en tanto que las variables de análisis, sofisticación y ventaja comparativa revelada decrecen. Situación que se registra en la gráfica 12, donde para último año el nivel de sofisticación es 0,21 y la ventaja comparativa revelada es de 0,019. Estas circunstancias se deben a la disminución de las exportaciones a Venezuela, debido a la coyuntura política que se vivió en esos años, y que aun para el 2013, no se ha logrado revertir. La búsqueda de nuevos destinos de exportación, el caso de las exportaciones a Ecuador y China, no han logrado compensar la disminución de las exportaciones a Venezuela, surge la necesidad de encontrar nuevas plazas de exportación para el sector avícola colombiano, para poder aumentar el nivel de sofisticación y ventaja comparativa revelada del sector.

Gráfica 12. Nivel de sofisticación y ventaja comparativa de la carne de pollo de Colombia



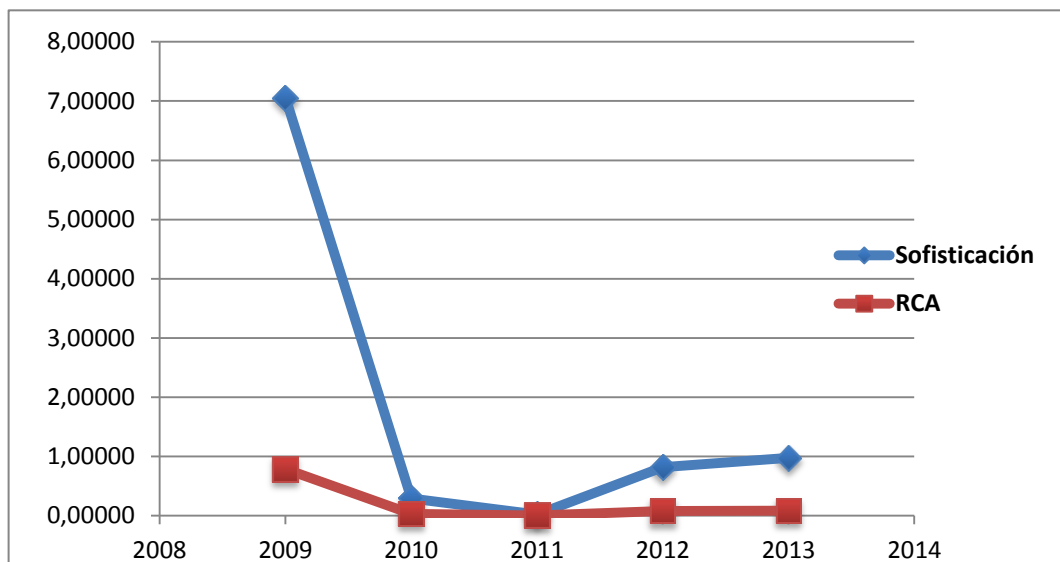
Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap

5.3.2 Nivel de sofisticación y ventaja comparativa revelada de la producción de huevos del sector avícola, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger

Teniendo presente la metodología de Hausmann y Klinger, se construye el nivel de sofisticación y ventaja comparativa revelada de la producción de huevos del sector avícola colombiano durante los últimos 5 años. Logrando establecer que en el año 2009 el nivel de sofisticación y ventaja comparativa revelada de la producción de huevos es alto, de 7,05 y de 0,7 respectivamente. Para los años siguientes se observa una declinación de estas dos variables, se registra para el 2013 un nivel de sofisticación y ventaja comparativa de 0.97 y 0.08 respectivamente como se evidencia en la gráfica 13.

En cuanto a la producción de huevos del sector avícola, este escenario no difiere de las circunstancias presentadas en la exportación de carne de pollo. En otras palabras la exportación de huevos del sector avícola se vio seriamente afectada por la coyuntura política con Venezuela, situación que repercute en bajos niveles de sofisticación y ventaja comparativa del sector avícola durante los últimos 4 años.

Gráfica 13. Nivel de sofisticación y ventaja comparativa de la producción de huevos del sector avícola de Colombia



Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap

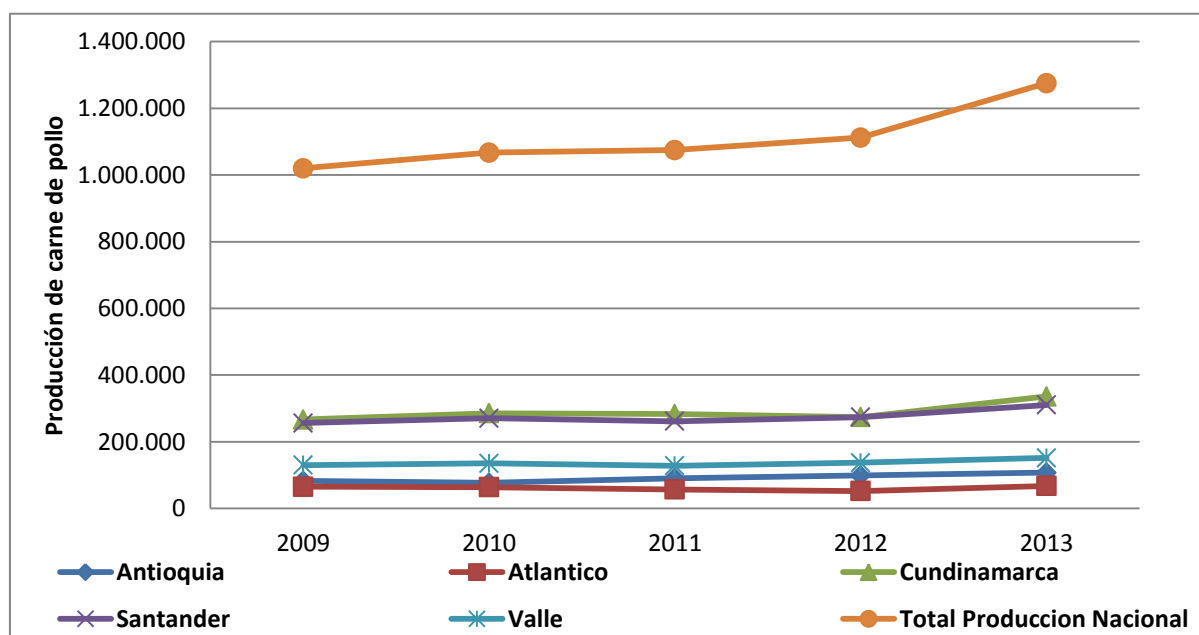
5.3.3 Nivel de sofisticación de la producción departamental de carne de pollo del sector avícola de Colombia a partir de la metodología de Hausmann y Klinger: En la producción de carne de pollo del sector avícola por departamento, se destaca que desde el año 2009 al 2013 no he existe una tendencia expansiva de crecimiento, tal como se puede apreciar en la gráfica 14, la cual arroja líneas de producción de carne de pollo por departamento muy estables, sin picos pronunciados de expansión o crecimiento. Se destaca el papel de dos departamentos con el mayor volumen de producción nacional, Cundinamarca y Santander.

Basándose en la metodología de Hausmann y Klinger se desarrolla el nivel de sofisticación por departamento para el año 2013, se establece que Cundinamarca es el departamento que ostenta un mayor nivel de sofisticación nacional, una cifra de 72116,8 en segundo lugar se encuentra Santander con 66598,5 y en el tercer lugar se ubica el departamento del Valle con un nivel de sofisticación de 32588,6 escenario que se puede observar en la gráfica 15 de sofisticación departamental.

No es una casualidad el hecho que el departamento de Cundinamarca ostente el mayor nivel de sofisticación nacional, su porcentaje de participación en la producción nacional es de 26,1%, y en cuanto a Santander su porcentaje es del

25,5% de la producción nacional, situación que se puede observar en la gráfica 16. Tan sólo dos departamentos acaparan más del 50% de la producción nacional, por ende se explica que estos dos departamentos revelen los mayores niveles de sofisticación.

Gráfica 14. Nivel de producción departamental de carne de pollo



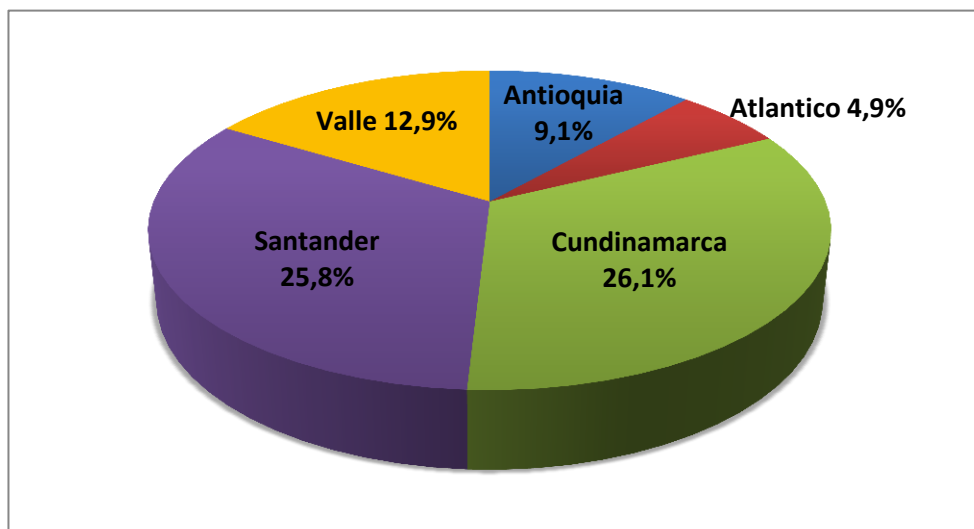
Fuente: Elaboración propia, datos de la producción avícola FENAVI.

Gráfica 15. Nivel de sofisticación de los principales departamentos de producción de carne de pollo del año 2013



Fuente: Elaboración propia, datos de la producción avícola FENAVI.

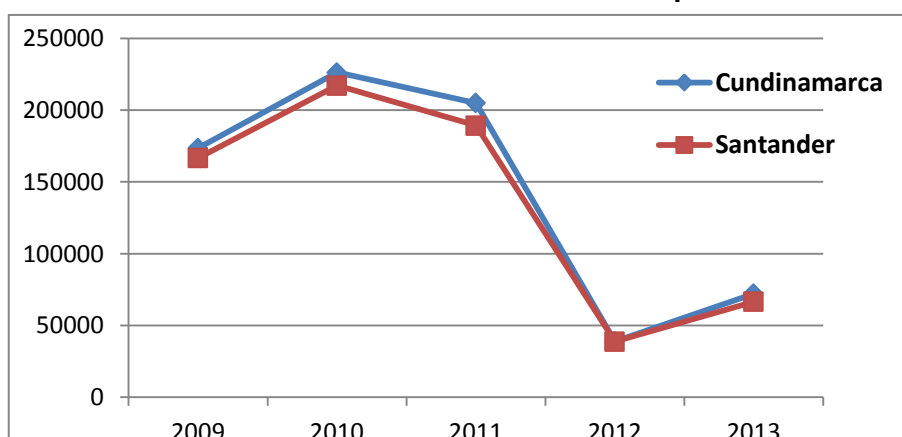
Grafica 16. Porcentaje de participación en la producción nacional de carne de pollo del año 2013



Fuente: Elaboración propia, datos de la producción avícola FENAVI.

No obstante los dos principales productores departamentales de carne de pollo del país no estuvieron exentos de la coyuntura política con Venezuela, tal como se evidencia en la gráfica 17 del nivel de sofisticación de dichos departamentos en los últimos 5 años. En ese sentido durante los años 2009 y 2010, se observa un periodo de auge en el nivel de sofisticación con cifras de 226212,86 y de 217133,14 de Cundinamarca y Santander respectivamente. Sin embargo, para los siguientes años se observa un periodo de decrecimiento en el nivel de sofisticación, para el año 2013 registra un nivel de sofisticación de 72116,8 para Cundinamarca y de 66598,5 para Santander.

Grafica 17. Nivel de sofisticación de la carne de pollo de Cundinamarca y Santander



Fuente: Elaboración propia, datos de la producción avícola FENAVI.

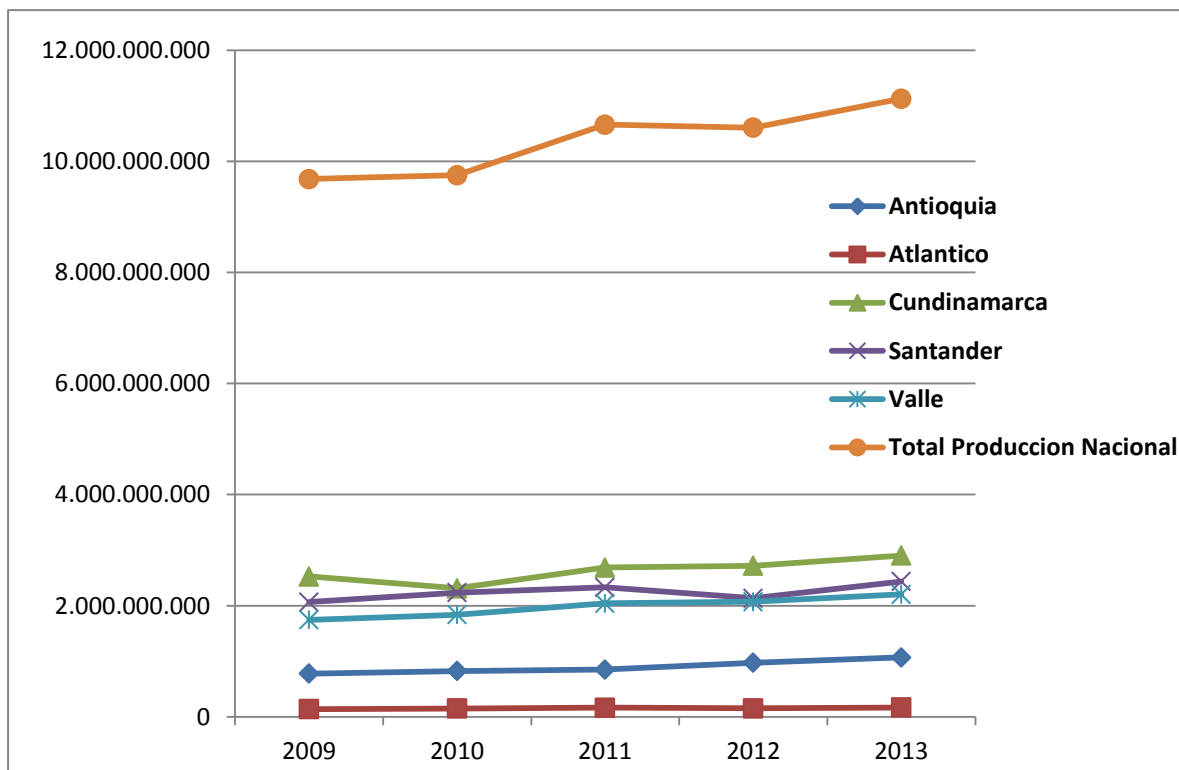
5.3.4 Nivel de sofisticación de la producción departamental de huevos del sector avícola de Colombia, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger: La producción departamental de huevos del sector avícola colombiano durante los últimos 5 años, no ha representado un crecimiento significativo, como puede apreciar en la gráfica 18 del nivel de producción de huevos de los principales de departamento del país. Se observa una tendencia constante sin mayores picos de producción, se puede decir además que los departamentos con mayor volumen de producción de huevos del país en su orden son, Cundinamarca, Santander y Valle.

Teniendo presente la metodología de Hausmann y Klinger, se establece el nivel de sofisticación de la producción departamental de huevos del país. Al respecto Cundinamarca es el departamento con mayor nivel de sofisticación en la producción de huevos, con una cifra de 2835153536, en segundo lugar se encuentra Santander con un nivel de sofisticación de 2378921933 y en tercer lugar está el departamento de Valle con 2150806131, estas cifras se pueden ver en la gráfica 19 del nivel de sofisticación. Cabe mencionar que los valores del nivel de sofisticación son de 10 dígitos, ya que para el análisis de datos de la metodología se tuvo en cuenta la cantidad de huevos que produce cada departamento (Ver anexo M.)

En cuanto al porcentaje de participación departamental, Cundinamarca es líder en la producción nacional de huevos del sector avícola, con un porcentaje de participación de 26.1%, Santander ocupa el segundo lugar con un 21.9% y el tercer lugar Valle con 19.8%, como se evidencia en la gráfica 20 de porcentaje de participación departamental.

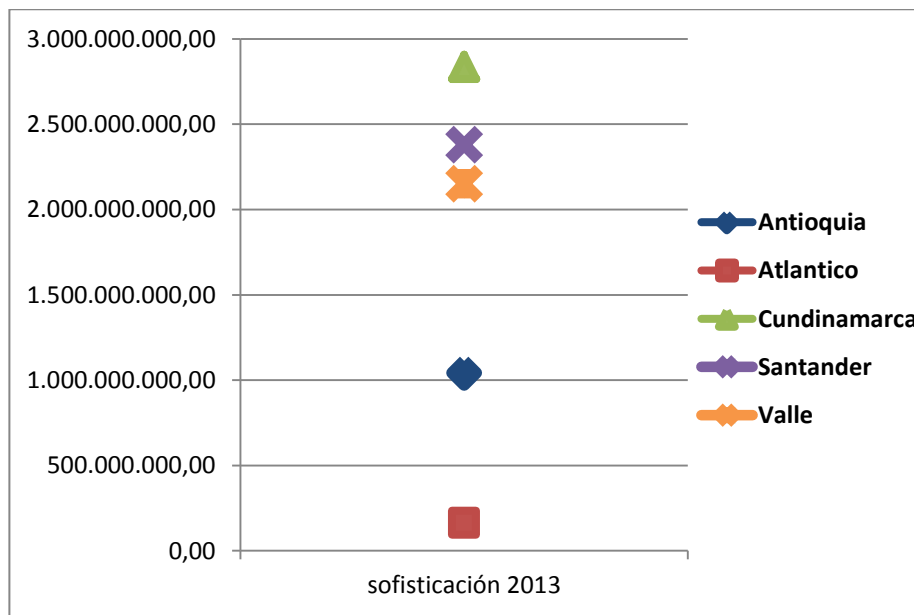
Habría que decir también que el nivel de sofisticación de los últimos 5 años para los tres principales productores de huevos del sector avícola, estuvo condicionado por los vaivenes de la confrontación política con Venezuela, situación que se refleja en la gráfica 21 del nivel de sofisticación de los tres principales departamentos productores de huevos. Justamente para el año 2009 se registra un alto nivel de sofisticación para los tres departamentos, para luego empezar un descenso, tal como se presentó en la producción de carne de pollo. Bajo ese contexto, se puede deducir que la producción de huevos y carne de pollo guardan una fuerte relación, ambos productos están sumergidos en la dependencia de un solo comprador en el mercado internacional.

Gráfica 18. Nivel de producción huevos del sector avícola por departamentos.



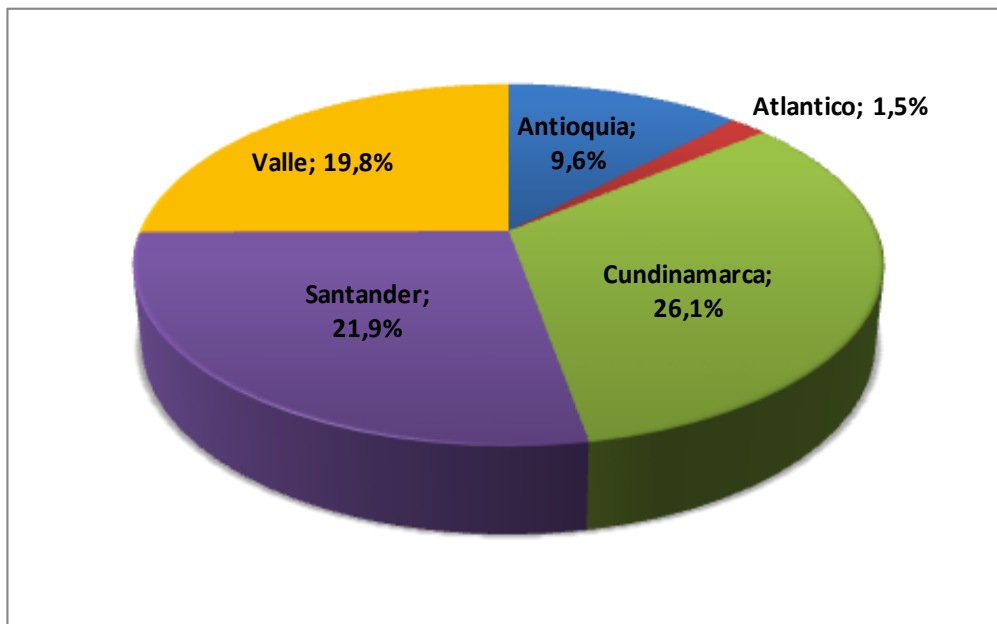
Fuente: Elaboración propia, datos de la producción avícola FENAVI.

Grafica 19. Nivel de sofisticación de huevos del sector avícola por departamento del año 2013



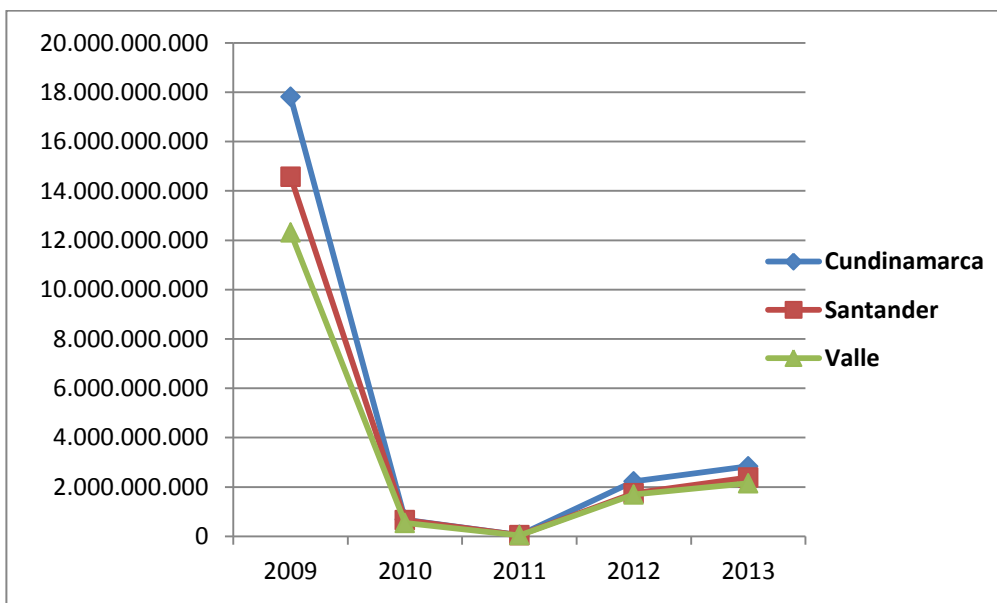
Fuente: Elaboración propia, datos de la producción avícola FENAVI.

Grafica 20. Porcentaje de participación en la producción de huevos del sector avícola del año 2013



Fuente: Elaboración propia, datos de la producción avícola FENAVI

Grafica 21. Nivel de sofisticación de la producción de huevos del sector avícola de los departamentos de Cundinamarca, Santander y Valle

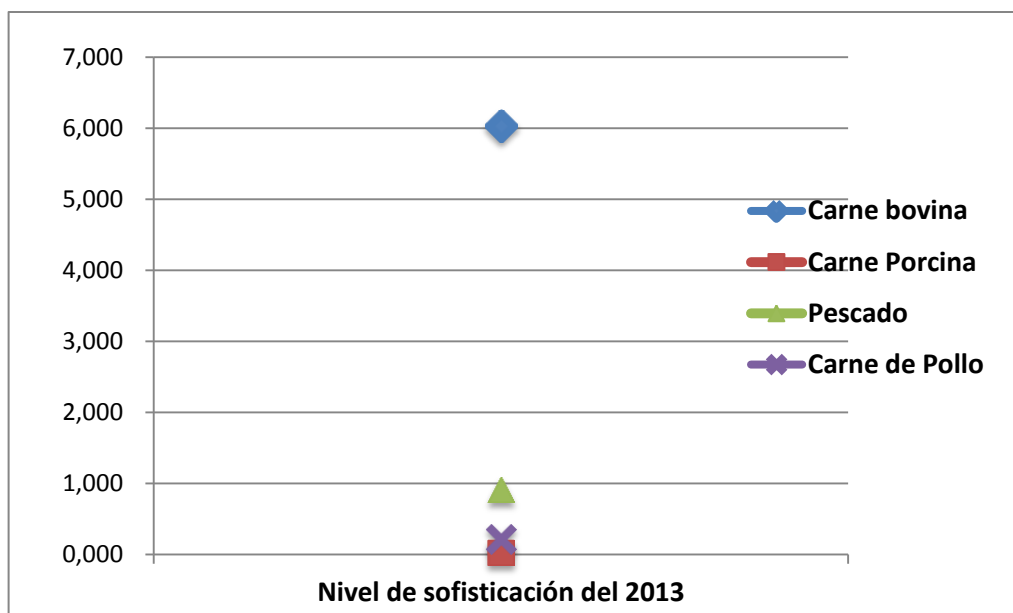


Fuente: Elaboración propia, datos de la producción avícola FENAVI.

5.3.5 Nivel de sofisticación de los principales renglones productivos del sector agropecuario de Colombia, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger: Con la metodología de Hausmann y Klinger se puede realizar un análisis de sofisticación de los principales renglones productivos del sector agropecuario y proceder a compararlo con el sector avícola del país. De este análisis se desprende que el sector con mayor nivel de sofisticación es el sector bovino, tal como se ilustra en la gráfica 22 del nivel de sofisticación, donde de lejos se puede apreciar que dicho sector está por encima de los demás sectores. Con referencia al nivel de sofisticación de la carne bovina para el año 2013 registra un valor de 6,028, en segundo lugar se ubica la carne de pescado con 0,906, y en tercer lugar la carne de pollo con un nivel de sofisticación de 0,215 y por último, se encuentra la carne porcina con 0,015.

De manera que el sector avícola en comparación con otros renglones del sector agropecuario no es el sector de mayor sofisticación, se encuentra rezagado frente al sector bovino, principal productor agropecuario del país.

Gráfica 22. Nivel de sofisticación de los principales renglones productivos del sector agropecuario.



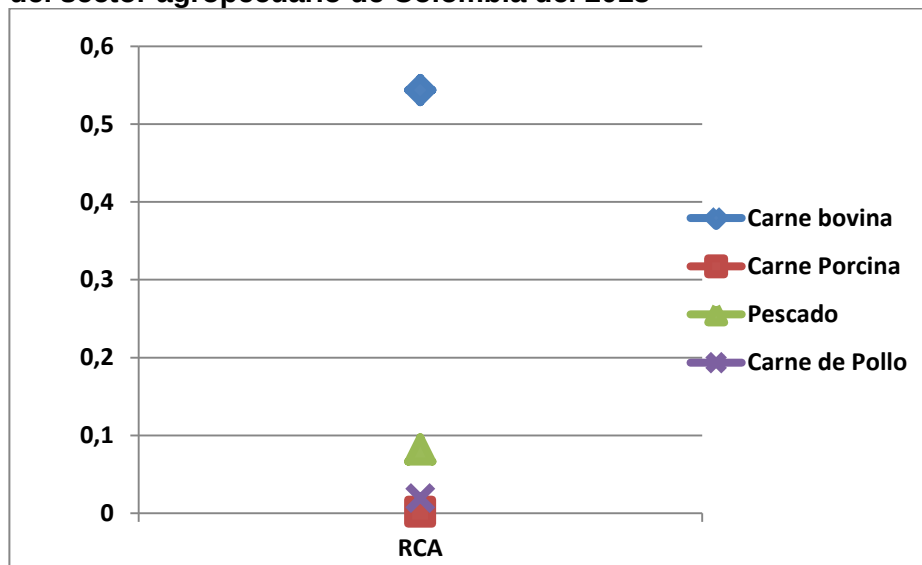
Fuente: Elaboración propia, datos de los boletines de exportación del ICA incluye el valor de exportación del sector agropecuario del 2013.

5.3.6 Ventaja comparativa revelada de los principales renglones productivos del sector agropecuario de Colombia, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger:

La ventaja comparativa revelada de los principales renglones productivos del sector agropecuario de Colombia, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger, da a conocer un comportamiento similar al presentado en el nivel de sofisticación del sector agropecuario, pues la carne bovina lidera con creces el nivel de ventaja comparativa revelada del 2013, situación que se puede apreciar en la gráfica 23, en el cual la carne bovina registra un nivel de ventaja comparativa de 0,54, seguido de la carne de pescado con 0,08, después se ubica la carne de pollo con 0,019 y por último la carne porcina con una ventaja comparativa revelada de 0,0013.

De igual forma, si el nivel de sofisticación es bajo, la ventaja comparativa será pequeña, lo cual quiere decir que si el sector avícola no logra constituir un mayor volumen de exportación, difícilmente aumentará su nivel de sofisticación y de ventaja comparativa revelada.

Gráfica 23. Ventaja comparativa revelada de los principales renglones productivos del sector agropecuario de Colombia del 2013



Fuente: Elaboración propia, datos de los boletines de exportación del ICA incluye el valor de exportación del sector agropecuario del 2013.

5.3.7 Ventaja comparativa, densidad y valor estratégico de los principales renglones productivos del sector agropecuario de Colombia, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger: De acuerdo a la metodología de Hausmann y Klinger, se puede construir una tabla comparativa de los principales renglones productivos del sector agropecuario del país para el año 2013. En la tabla 4, se observa que el sector bovino ostenta el mayor nivel de ventaja comparativa revelada. Por otro lado, la ventaja comparativa es de cero para todos los sectores, debido a que de acuerdo a la metodología Hausmann y Klinger, la ventaja comparativa toma el valor de uno en aquellos productos en los que el país tiene ventaja comparativa revelada mayor que 1, y de cero en aquellos productos en los que el país tiene ventaja comparativa revelada menor que 1⁷⁶. Por dichas razones, la ventaja comparativa de los sectores agropecuarios es de cero, lo que significa que en el mercado internacional ningún producto del sector agropecuario colombiano, alcanza un nivel competitivo debido a que su participación en el porcentaje de producción mundial es muy bajo (ver anexo N).

La siguiente categoría de análisis de la metodología de Hausmann y Klinger es el nivel de proximidad, estos valores se extraen de una matriz simétrica en la que los elementos por fuera de la diagonal indican que tan cerca está un producto de otro (proximidad)⁷⁷, (Ver anexo Ñ). En ese sentido los sectores con mayor proximidad son la carne bovina, la carne de pescado y la carne de pollo, esto significa que son sectores que utilizando la misma capacidad productiva, y podrían llegar a tener una mayor participación en el mercado internacional. No obstante, estos sectores no han logrado un posicionamiento sus productos en el mercado mundial. Esta situación se puede explicar por múltiples causas, pero para el caso del sector avícola será materia de estudio en el segundo capítulo del proyecto de investigación.

La tercera categoría de la metodología de Hausmann y Klinger es el nivel de densidad, que como se explicó en el marco teórico, es una medida que indica la proximidad del bien i a la canasta de exportación del país c ⁷⁸. En ese orden de ideas, se establece que los productos del sector agropecuario están lejos de ser un rubro significativo en el total de las exportaciones colombianas, solo la carne bovina se acerca a un nivel de densidad de 0,03, este escenario se explica por el alto volumen de exportación del sector bovino.

⁷⁶ MALDONADO, Norman. (2007) Crecimiento vía exportaciones (Hausmann y Klinger) Manual de manejo de datos. DNP-DDE.

⁷⁷ *Ibíd.*

⁷⁸ *Ibíd.*

Finalmente queda por analizar el open forest o valor estratégico de la metodología de Hausmann y Klinger, que se define como el grado en el que la canasta exportadora de un país está conectada (proximidad) con posibilidades productivas de alto valor (sofisticación)⁷⁹. Bajo este contexto se puede afirmar que el sector con mayor posibilidad de aumentar su nivel de sofisticación y competitividad es la carne bovina, para los demás sectores su posibilidad es muy baja, por no decir preocupante, surge la necesidad de replantear estrategias y políticas que permitan mayores niveles de competitividad para los sectores agropecuarios del país.

Tabla 4. Metodología de Hausmann y Klinger para productos del sector agropecuario

Producto	Ventaja comparativa revelada	Ventaja comparativa	Proximidad	Densidad	Open forest
Carne bovina	0,543107699	0	1,8	0,3017265	1,81895683
Carne Porcina	0,001355067	0	0,9	0,00150563	0,000023
Pescado	0,081649722	0	1,5	0,05443315	0,04933341
Carne de Pollo	0,019337064	0	1,8	0,01074281	0,00230585

Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap.

⁷⁹ Ibíd.

5.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

La metodología de Hausmann y Klinger es una herramienta que permite analizar la capacidad exportadora de un producto o sector económico, para el caso del sector avícola colombiano se concluye que tiene la capacidad de generar un mayor participación en el mercado internacional, pero su fuerte dependencia con un solo destino de exportación ha limitado su crecimiento. Es necesario recalcar que la competitividad de un sector productivo debe ser entendida como la capacidad para competir eficazmente en el mercado internacional, en ese sentido la competitividad “se define como la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1999 citado en Contreras, Moreno & Valencia)”⁸⁰. Ahora bien, dentro de este marco sí el objetivo del sector avícola colombiano es tener mayores niveles de competitividad, se debe buscar por ende una mayor participación en el mercado internacional.

La competitividad se identifica con un entorno empresarial capaz de conducir a un crecimiento sostenido la productividad y el ingreso per cápita en un contexto de integración con la economía mundial, se trata desde luego de aumentar el nivel de exportaciones de un sector económico, para sí aumentar el nivel de sofisticación y ventaja comparativa revelada, y en ese sentido el sector avícola tiene una labor por realizar, de esta forma debe replantear las estrategias de productividad y reestructurar las políticas públicas del sector, para optimizar su participación en la economía mundial.

Cabe señalar que las estrategias para la productividad de un sector económico deben contemplar: “(1) el nivel de los costos reales (eficiencia productiva), que determinará el nivel relativo de ingreso real entre países, y (2) la disminución de los costos reales en el tiempo, que determinará la tasa a la cual el ingreso real aumenta. La primera debe ser el objetivo de los países en vía de desarrollo. La eficiencia con la cual los factores son empleados depende de la calidad intrínseca de los inputs transables y no transables y de la forma como sean usados de acuerdo con la tecnología, Además de los avances tecnológicos, la productividad puede mejorarse de tres formas: (1) reorganizando los procesos de producción para alcanzar la capacidad de planta estimada, (2) realizando mejoras marginales en las plantas y en las prácticas de producción a través del tiempo y (3) operando

⁸⁰ Ibid.

al ritmo de las mejores prácticas tecnológicas (Haque, 1995 citado en Contreras, Moreno & Valencia)⁸¹. En concordancia es necesario rediseñar las estrategias empresariales del sector, delineado nuevas dinámicas de producción y construyendo nuevos procesos tecnológicos e innovadores, y así poder aumentar el nivel de productividad del sector avícola.

Precisamente para la búsqueda de una mayor participación en el mercado internacional, “se debe tener presente tres tendencias básicas a nivel internacional — la globalización, la transnacionalización y la regionalización— , las cuales indican las condiciones que se imponen a las empresas, sectores, economías y regiones para poder integrarse dinámicamente en el mundo contemporáneo. Las negociaciones a nivel internacional son decisivas para la integración competitiva, con los acuerdos, tratados, pactos y grupos de presión (lobbies) como mecanismos indispensables para la competitividad internacional⁸². Colombia no es ajena a ese marco de negociaciones de nivel internacional, sí por algo se ha caracterizado la diplomacia colombiana es por formalizar continuamente acuerdos de libre comercio con distintos países, sin embargo para el caso del sector avícola estos espacios integración con el mundo no han sido aprovechados. Cabe decir que en un contexto de mayor integración internacional, todas las actividades de los países o sus regiones, poseen la misma capacidad de elevar la productividad y contribuir con tasas elevadas y sostenidas al crecimiento económico, participando simultáneamente en los mercados externo”s⁸³.

El objetivo del primer capítulo era construir el nivel de sofisticación, densidad, ventaja comparativa y valor estratégico del sector avícola en Santander a partir de la metodología de Hausmann y Klinger, el cual se logró establecer revelando bajos niveles de competitividad y una baja participación en el mercado internacional. Un escenario que es preocupante, por el cual se motiva a indagar sobre los alcances de las políticas públicas y estrategias del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio, dicho objetivo que es materia de estudio en el siguiente capítulo.

⁸¹ CONTRERAS, Jorge. Moreno, Ana Isabel. Valencia Mauricio. 2005. La competitividad: Aproximación conceptual desde la teoría del crecimiento y la geografía económica. Centros de investigaciones económicas. Universidad de Antioquia.

⁸² *Ibíd.*

⁸³ *Ibíd.*

6. POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTRATEGIAS DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER, FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.

6.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Las políticas públicas del departamento de Santander están contempladas en los planes de desarrollo departamental, cada cuatros años el gobernador electo establece líneas y proyectos estratégicos con el fin de desarrollar su plan de gobierno. Para el caso del proyecto de investigación se tendrán presente los dos últimos planes de desarrollo, Santander incluyente 2008-2011 y Santander en serio, el gobierno de la gente 2012-2015. Específicamente se abordará las políticas públicas adelantadas para la internacionalización de la economía santandereana, particularmente las estrategias para incentivar las exportaciones del sector avícola. Además se analizará los lineamientos de políticas para el avance de la ciencia y la tecnología del departamento de Santander.

En ese contexto para analizar los alcances de las políticas públicas y estrategias del sector avícola frente a los tratados de libre comercio, se acudirá a la metodología de evaluación ejecutiva E² del Departamento Nacional de Planeación, la cual permite identificar los problemas y mejoraras para el desempeño de los programas de políticas públicas del país.

6.1.1 Plan de desarrollo departamental, Santander Incluyente 2008-2011: El plan de desarrollo departamental, Santander Incluyente 2008-2011, liderado por el entonces gobernador Horacio Serpa Uribe, presentaba un análisis del departamento frente a los objetivos del milenio, trazando una ruta para disminuir la pobreza, tal como se planteó en la cumbre del milenio de las Naciones Unidas realizada en Nueva York en el año 2000, donde los jefes de Estado y de gobierno del mundo firmaron la declaración del milenio.

En esa lógica, el plan de desarrollo de Horacio Serpa Uribe, planteaba disminuir los índices de pobreza del departamento de Santander, y para lograr dicho fin, se estipularon 5 ejes temáticos, definidos de la siguiente forma:

Eje temático 1: Administración pública al alcance de todos

Líneas estratégicas que lo desarrollan:

- Talento Humano idóneo y comprometido.
- Modernización de procesos y sistematización de la Administración Pública
- Gestión transparente y eficiente

- Participación ciudadana
- Fortalecimiento de las finanzas departamentales

Eje temático 2: Competitividad para el crecimiento económico con desarrollo social

Líneas estratégicas que lo desarrollan:

- Conectividad para el desarrollo
- Avance en ciencia y tecnología
- Campo generador de riqueza con equidad
- Santander, ruta turística para Colombia y el mundo
- Santander una empresa formal para todos
- Internacionalización de la economía santandereana
- Santander aprovecha sosteniblemente sus recursos mineros

Eje temático 3: Santander humano al servicio de la gente

Líneas estratégicas que lo desarrollan:

- Santander sano
- Educación eje de desarrollo social y económico
- ejercitándonos y recreándonos para un futuro mejor
- Cultura base de nuestra identidad, memoria, convivencia y democracia

Eje temático 4: Agua, patrimonio natural y ambiente sano para los santandereanos

Líneas estratégicas que lo desarrollan:

- Santander Conserva su Patrimonio natural
- Empresas de Servicios Públicos, Modernas, Eficientes y Rentables
- Acueducto, Alcantarillado y Aseo domiciliario en cada rincón del Departamento (cobertura y calidad)

Eje temático 5: Santander se conoce, informa y comunica

Líneas estratégicas que lo desarrollan:

- Sistema maestro de información
- La información derecho de todos⁸⁴

Como se puede observar, el plan de desarrollo Santander Incluyente cuenta con un gran componente programático, pero para efectos del proyecto de investigación se analizará el eje temático 2: Competitividad para el crecimiento económico con desarrollo social, concretamente la línea de internacionalización de la economía santandereana y avance en ciencia y tecnología, ya que estos dos lineamientos permitirán analizar los alcances de las políticas públicas, para el sector avícola frente a los tratados de libre comercio.

⁸⁴ Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011, Horacio Serpa Uribe. Ordenanza No.8. Mayo 30 de 2008.

6.1.2 Línea estratégica de internacionalización de la economía santandereana del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011: La línea estratégica de internacionalización de la economía santandereana del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011, destaca la importancia de aumentar el potencial exportador del departamento, pero a su vez reconoce el bajo grado de internacionalización de la región. Ante este panorama el gobierno departamental plantea como meta “incentivar, facilitar y crear las condiciones adecuadas para que se potencialice la actividad empresarial de la región y se incremente la inversión productiva en la misma”⁸⁵.

En concordancia la gobernación de Santander propone incrementar el nivel de exportaciones, para ello diseña una metodología donde presenta objetivos, indicadores, programas y actividades a realizar, y de esta forma cumplir con lo propuesto en la línea estratégica de internacionalización del plan de desarrollo. En ese orden de ideas, la metodología diseñada para la línea de internacionalización es la siguiente:

Tabla 5. Objetivo de línea de internacionalización de la economía santandereana

Meta/indicador	Línea base	Meta cuatrienio
Alcanzar el 2 % de la participación de las exportaciones colombianas de productos santandereanos. Indicador: Tasa de participación en las exportaciones colombianas de los productos de Santander	1,14%	2%

Fuente: Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011.

Tabla 6. Programas que lo conforman y sus indicadores de producto

Programa	Apoyo a la zona franca	
Objetivo: Fomentar la aprobación de al menos una zona franca en Santander		
Meta/Indicador	Línea Base	Meta Cuatrienio
Apoyar la promoción de la zona franca en el departamento de Santander. Indicador: Establecimiento de la zona franca	0	1

Responsable: Secretaria de Desarrollo/Grupo Desarrollo Económico

Fuente: Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011.

⁸⁵ Ibíd.

Tabla 7. Apoyo de puertos multimodales

Programa	Apoyo plataformas logísticas y puertos multimodales	
Objetivo: Mejorar la plataforma logística para disminuir los costos de flete de las mercancías a exportar		
Meta/ Indicador	Línea Base	Meta Cuatrienio
Apoyo de un puerto multimodal en Santander. Indicador: Puertos multimodales	0	1

Fuente: Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011.

Tabla 8. Apoyo de Plataforma logística

Programa	Apoyo plataformas logísticas y puertos multimodales	
Objetivo: Mejorar la plataforma logística para disminuir los costos de flete de las mercancías a exportar		
Meta/Indicador	Línea Base	Meta Cuatrienio
Apoyo a 1 Plataforma logística para las exportaciones en el departamento de Santander. Indicador: Número de plataformas logísticas apoyadas	0	1
Responsable: Secretaría de Desarrollo/Grupo desarrollo económico		

Fuente: Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011.

6.1.3 Metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ para la política de Internacionalización de la economía santandereana del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011: Con el objetivo de evaluar las políticas públicas, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) diseña la metodología de evaluación ejecutiva E²⁺, la cual se creó con la intención de identificar problemas y mejorar el desempeño de los programas de políticas públicas.

“El E²⁺ tiene como objetivos:

- Tener una visión general del funcionamiento del programa en un corto plazo
- Establecer la calidad del diseño del programa
- Desarrollar un análisis detallado de las cadenas de resultados y entrega
- Estudiar la percepción de los beneficiarios por medio de una encuesta o grupos”⁸⁶

⁸⁶ Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Departamento Nacional de Planeación. Pág. 51. 2012.

“Los componentes para el desarrollo de la E²⁺ son:

- Visión general
- Eficacia y eficiencia
- Percepción del programa
- Recomendaciones
- Uso de los resultados”⁸⁷

Llegado a este punto, se procede a realizar la metodología de la evaluación ejecutiva E²⁺ a la política de Internacionalización de la economía santandereana, es necesario efectuar un análisis de cada uno de los componentes para el desarrollo de E²⁺, tal como se presenta a continuación:

Visión general: Sobre este punto conviene decir que la política de internacionalización, cuenta con una justificación, con una descripción general, un programa a nivel de fin y propósitos, y cuenta con una descripción de la población objetivo. Además presenta una cadena de resultados del programa de política pública, por tanto se puede afirmar con referencia a la visión general, que la política de internacionalización del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011, cumple con las exigencias de la metodología ejecutiva E²⁺. Sin embargo, el plan de desarrollo departamental no focaliza su línea estratégica sobre algún sector productivo, sus lineamientos no son puntales ni concretos, no se especifica a cual sector se va a favorecer. Bajo este escenario se puede expresar que no existe una política específica para incentivar la exportación avícola de Santander.

Análisis de eficacia: “la eficacia es la medida con que se espera lograr los objetivos de las políticas públicas. En ese sentido, la evaluación de la eficacia se analiza a partir del diseño de una cadena de entrega, esta se define como el conjunto de actores (personas o instituciones) y las relaciones entre ellos, a través de una actividad o proceso”⁸⁸. Al respecto conviene decir, que la línea de internacionalización del plan de desarrollo contempla las secretarías responsables de la ejecución de las políticas públicas, no obstante no existe una dinámica de comunicación e integración entre los funcionarios gubernamentales con el sector privado.

Esta desarticulación afecta la eficacia de la política pública, Carlos Jorge Caicedo especialista de políticas públicas de la CEPAL, afirmar que “los mecanismos para incidir en la definición y diseño de las políticas sectoriales del orden nacional y su

⁸⁷ Ibíd.

⁸⁸ Ibíd.

participación se reduce a ser receptor pasivo y continente de estas”⁸⁹. Estas circunstancias no son ajenas al sector avícola, en el momento de indagar en la secretaría de agricultura y desarrollo rural de Santander por las políticas para favorecer el sector, esta no contaba con ningún tipo de información al respecto, situación que evidencia la dispersión entre las instituciones públicas y el sector privado.

Se trata desde luego de resaltar la importancia del empalme que debería existir entre las empresas y el Estado, “Si las asociaciones del sector privado tuvieran mayores capacidades, podrían ayudar a los actores políticos a formular mejores políticas, a la vez que muchos de los conflictos que hoy tiene que dirimir el sector público podrían dirimirse dentro de las mismas asociaciones. Así, a medida que se vuelven más fuertes y más capaces, las asociaciones podrían reducir la dependencia respecto del gobierno para resolver sus problemas, pues las propias asociaciones podrán proporcionar ciertos bienes públicos, como la coordinación de las actividades privadas”⁹⁰. En consecuencia se puede afirmar que un elemento clave para la competitividad del departamento y por ende para el sector avícola es la construcción mancomunada de políticas públicas entre la gobernación de Santander y la industria avícola local, y de esta forma lograr mayores niveles de eficacia y desarrollo en la región.

Análisis de eficiencia: “la eficiencia es la medida en que los recursos e insumos se han convertido económicamente en resultados, es un análisis donde se examina la eficiencia de los costos, los tiempos u otros insumos para el logro de las metas del programa de política pública”⁹¹. Para el caso de la línea de internacionalización de la economía santandereana del plan de desarrollo 2008-2011, no se presenta una estructura de costos e instrumentos para ejecutar la política pública, se desconoce la importancia de seleccionar y analizar la eficiencia de los elementos para la puesta en marcha de la línea estratégica de internacionalización del plan de desarrollo Santander Incluyente.

Conviene sin embargo advertir que “lo habitual es que no haya políticas públicas óptimas, sino un rango de soluciones posibles. No hay garantía de escoger la mejor política pública. Pero es un deber de los gobiernos elegir cursos de

⁸⁹ CAICEDO, Carlos Jorge (2008). Políticas e Instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia. Serie desarrollo territorial. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

⁹⁰ PAGÉS, Carmen (2010). La era de la productividad. Cómo transformar las economías desde sus cimientos. Banco Interamericano de Desarrollo.

⁹¹ Guía para la Evaluación de Políticas Públicas, Óp. Cit.

acción”⁹². En ese escenario es necesario plantear en los planes de desarrollo, cursos de acción con elementos e instrumentos que permitan analizar y evaluar el trascurso de una política pública dentro de una región, en otras palabras una evaluación interactiva, entendida esta como un “proceso de investigación participativa que analiza la organización, el funcionamiento y desarrollo de un programa en relación con sus objetivos, las expectativas de sus participantes y los resultados obtenidos. Ella está basada en la interacción directa o indirecta de los usuarios del programa, de éstos con los técnicos y de los técnicos con los directivos”⁹³. De esta forma, una evaluación interactiva daría a conocer el posible impacto de las líneas estratégicas del plan de desarrollo departamental dentro de la economía regional, de allí la necesidad de construir planes de desarrollo y políticas públicas que contemplen evaluaciones interactivas, sobre las metas y los objetivos propuestos.

Calidad de los bienes y/o servicios: “Es un análisis sobre las experiencias y prioridades de los participantes, personal del programa y otros actores, el cual posibilita ver el programa y su marco general a través de los ojos de los grupos afectados y del personal involucrado en la implementación de la política pública”⁹⁴. Con referencia a este punto, en vista de que no existe una interrelación entre los sectores productivos y los funcionarios encargados de la implementación de la línea de internacionalización del plan de desarrollo, se puede afirmar que esta política pública no cuenta con niveles de satisfactorios de calidad. De manera que “conviene avanzar hacia soluciones decididas a partir de procesos en los que participen todos los actores involucrados, pudiendo llegarse a definir acciones no tan de frontera, pero sí más adecuadas a las realidades que se busca modificar. Una evolución desde la copia de mejores prácticas a poner el centro de la atención en desarrollar el mejor proceso de diseño de política posible”⁹⁵. Por consiguiente, una política de calidad debe contar con la interrelación entre los diversos actores económicos, tanto públicos como privados, una realidad que se presente en los países desarrollados, donde la intervención pública ha generado “mecanismos que apuntan más a los procesos decisorios y al involucramiento de los actores del proceso. Es en este contexto que debe entenderse en la práctica el reemplazo del vocablo planificación por gestión”⁹⁶. Por dichas razones, es

⁹² LAHERA, Eugenio (2004). Política y políticas públicas. Serie Políticas Sociales. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

⁹³ *Ibíd.*

⁹⁴ Guía para la Evaluación de Políticas Públicas, *Óp. Cit.*

⁹⁵ LAHERA, Eugenio. (2004) Capital institucional y desarrollo productivo, un enfoque de políticas públicas. Serie Gestión Pública. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

⁹⁶ LIRA, Luis. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Serie Gestión Pública. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

necesario construir una política de calidad para el sector avícola que cubija la interacción y gestión entre la gobernación de Santander y las empresas avícolas de la región.

6.1.4 Línea estratégica avance en ciencia y tecnología del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011

La línea estratégica avance en ciencia y tecnología del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011, está relacionado con las directrices impartidas del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS), la cual tiene como objetivo implementar “estrategias, programas, metodología y mecanismos para la gestión, promoción, financiación, protección y divulgación de la investigación científica y la innovación tecnológica, así como las organizaciones públicas, privadas o mixtas que realicen o promuevan el desarrollo de actividades científicas tecnológicas y de innovación”⁹⁷. Con esta lógica el plan de desarrollo Santander Incluyente plantea como objetivo general “Hacer del conocimiento un factor esencial para la transformación productiva y social del Departamento con el propósito de incrementar el desarrollo científico y tecnológico y la innovación en Santander”⁹⁸. Con ese propósito se diseña una metodología similar a la presentada en la línea estratégica de internacionalización, que se presenta a continuación:

Tabla 9. Objetivo línea estratégica avance en ciencia y tecnología

Meta/indicador	Línea base	Meta cuatrienio
Duplicar la tasa de inversión pública de rentas propias del departamento en Ciencia y Tecnología.	0,19%	0,38%
Indicador: Tasa de inversión departamental de Ciencia y Tecnología		

Fuente: Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011.

Tabla 10. Estrategia para articular la oferta y demanda científica

Programa		Espacios a la investigación	
Objetivo: Diseñar e implementar estrategias para articular la oferta y la demanda científico tecnológica entre la academia y la industria			
Meta/Indicador		Línea Base	Meta Cuatrienio

⁹⁷ Descripción de las funciones del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS), tomado de la página web: http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias

⁹⁸ Plan de Desarrollo Departamental Santander Incluyente 2008-2011, Óp. Cit.

Apoyar la oferta en Ciencia y Tecnología- C&T a través de la consolidación de procesos en la red de expertos de la red de Universidades-Unired Indicador: Proyecto de C&T promovidos por Unired apoyados	0	10
Apoyar a la demanda de C&T organizada en procesos de la mesa de innovación de la comisión regional de competitividad y su comité Universidad Empresa Estado. Indicador: Proyectos de C&T del CUEES apoyados	0	5
Apoyar a 2 instituciones, centros, grupos de investigación registrados en Colciencias. Indicador: Número de instituciones centros y grupos de investigación apoyados.	5	7
Responsable: Secretaría de Planeación/ Grupo Cooperación Internacional y Nacional Fuente: Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011.		

Tabla 11. Estrategia para articulación entre la academia y la industria

Programa	Espacios a la investigación	
Objetivo: Diseñar e implementar estrategias para articular la oferta y la demanda científico tecnológico entre la academia y la industria		
Meta/ Indicador	Línea Base	Meta Cuatrienio
Apoyar 1 Institución de divulgación de la ciencia y la tecnología en Santander. Indicador: Número de instituciones de divulgación de la ciencia y la tecnología apoyados	1	1
Apoyar la realización de foros, capacitaciones, eventos de C&T en Santander. Indicador: Número de foros, capacitaciones y eventos apoyados	8	8
Apoyar la ejecución de las agendas provinciales de Ciencia y Tecnología a través de la cofinanciación de proyectos. Indicador: Número de proyectos apoyados	0	10
Liderar y apoyar el proyecto de expedición del Río Magdalena. Indicador: Número de proyectos aprobados	0	3
Apoyo a proyectos en el Parque Tecnológico de Guatiguara. Indicador: Número de proyectos aprobados	0	3

Apoyar la ejecución de proyectos de ciencia y tecnología de la Corporación Parque Interactivo de Ciencia y Tecnología de Bucaramanga - NEOMUNDO. Indicador: Proyecto del parque apoyados	1	3
Responsable: Secretaría de Planeación/ Grupo Cooperación Internacional y Nacional		
Fuente: Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011.		

Tabla 12. Estrategia de recurso humano

Programa		Espacios a la investigación	
Objetivo: Apoyar la formación de recurso humano de alto nivel necesario para realizar las innovaciones e investigaciones que requieren los sectores estratégicos de Santander			
Meta/Indicador		Línea Base	Meta Cuatrienio
Apoyar a la formación de 8 investigadores activos en Santander (doctorados y maestrías). Indicador: Número de investigadores activos en Santander		55	63
Responsable: Secretaría de Planeación/ Grupo Cooperación Internacional y Nacional			
Fuente: Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011.			

6.1.5 Metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ para la política de la línea estratégica avance en ciencia y tecnología del plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011: Para evaluar la línea estratégica avance en ciencia y tecnología del plan de desarrollo de Santander Incluyente, se utiliza la metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ del Departamento Nacional de Planeación (DNP), de donde se extrae el siguiente análisis:

Visión general: Sobre este aspecto en relación a la línea de avance en ciencia y tecnología, se puede decir que la política cuenta con una descripción general, con objetivos y propósitos claros, además se especifica el resultado esperado del programa. Cabe señalar que la política de avance en ciencia y tecnología guarda una fuerte relación con los lineamientos impartidos por Colciencias, la cual desconoce las características y potencialidades propias de cada región, una lógica que se aplica a nivel nacional y que “diseña políticas de intervención homogéneas sin reconocer la diversidad y heterogeneidad territorial, y aun cuando existe coincidencia en algunos elementos de las actividades llevadas a cabo por lo sectorial, la relación sector-territorio no es manifiesta suponiéndose implícitamente que todas las acciones en últimas se traducirán y tendrán efectos

sobre el territorio”⁹⁹. Esta realidad no solamente afecta al sector avícola, sino también a los diferentes sectores productivos del departamento, pues no se cuenta con políticas de ciencia y tecnología focalizadas a sus necesidades y requerimientos productivos.

Análisis de eficacia: Con referencia a este componente, la línea de avance en ciencia y tecnología del plan de desarrollo Santander Incluyente, se estipula que no guarda ninguna interrelación entre la Empresa-Universidad-Estado, en efecto los programas del plan de desarrollo mantienen un aislamiento entre estos componentes. Esta situación no es ajena al sector avícola del departamento, dado que no existen iniciativas para impulsar investigaciones y avances científicos que favorezcan la capacidad productiva de la industria avícola de Santander. Bajo este contexto cabe decir que “las políticas públicas deberían orientarse a estimular iniciativas locales de desarrollo, sobre la base de redes de interdependencia entre empresas, centros tecnológicos, universidades, gobiernos territoriales y locales y agrupaciones de la sociedad civil”¹⁰⁰. De acuerdo con Eugenio Lahera especialista de políticas públicas de la CEPAL, “las dificultades más serias para fomentar este tipo de andamiaje institucional de base local radican en las limitaciones de la capacidad de gestión de las instituciones, los problemas de participación de grupos empresariales directivos y las deficiencias existentes en los recursos humanos especializados (profesionales capacitados en atención empresarial)”¹⁰¹. En ese orden de ideas, las políticas públicas deberían ser diseñadas en conjunto, con la participación de los entes gubernamentales, con instituciones de ciencia y desarrollo, y además se debe contar con la participación de las empresas de los sectores más representativos de la región.

Análisis de eficiencia: Este análisis se basa en examinar los costos e insumos necesarios para dar cumplimiento con lo estipulado en la política pública, pero para el caso de la línea estratégica de avance en ciencia y tecnología, el plan desarrollo departamental no establece una relación de costo/beneficio. Dicho escenario no se presenta únicamente en el caso de esta línea estratégica, en el plan de desarrollo Santander Incluyente 2008-2011 es común que no se diseñe un análisis de costo/beneficio, si bien es cierto que se construyeron indicadores para medir la ejecución de las políticas públicas, estas no cuentan con una estructura donde se especifique que recursos se deberían emplear para la consecución del objetivo propuesto. Por lo tanto se puede afirmar que las políticas públicas del plan de

⁹⁹ LAHERA, Eugenio. (2004). Óp. Cit.

¹⁰⁰ Ibíd.

¹⁰¹ Ibíd.

desarrollo Santander Incluyente, tienen un bajo nivel de eficiencia al no contar con una estructura de costo/beneficio.

Calidad de los bienes y/o servicios: Sobre este punto la línea estratégica de avance en ciencia y tecnológica, no cuenta con la posibilidad de analizar por medio de un marco general, los diferentes actores afectados y al personal involucrado en la implementación de la política pública, característica principal que debe tener una política de calidad, y con la que no cuenta el plan de desarrollo Santander Incluyente. Para lograr una política de calidad que favorezca al sector avícola del departamento es necesario “profundizar estrategias de competitividad dinámica que implica articular esfuerzos nacionales, regionales y locales en un ambiente de alianzas entre el sector público, privado y comunidad, que garanticen la sostenibilidad y protagonismo colectivo¹⁰². Al mismo tiempo se requiere avanzar en la construcción de estrategias gubernamentales descentralizadas y políticas públicas regionales, estos elementos “constituyen palancas valiosas para estimular el fomento productivo y empresarial dada la cercanía y conocimiento que tienen las administraciones públicas de los problemas y potencialidades territoriales, pero dichas estrategias solo surtirán efecto siempre y cuando se doten de competencias acordes al desarrollo económico local y recursos suficientes que garanticen una verdadera autonomía para asumir estos nuevos roles”¹⁰³.

Como se indicó en el párrafo anterior, las estrategias descentralizadas y las políticas públicas regionales crean mayores niveles de desarrollo económico, pero lo cierto es que el sector avícola no tiene políticas gubernamentales para favorecer su producción o incentivar su volumen de exportación. Por tanto se requiere diseñar políticas públicas para beneficiar el sector avícola, un sector que no ha logrado despuntar sus niveles de exportación desde la coyuntura política presentada con Venezuela, y que además, requiere diversificar sus destinos de exportación, tal como se observó en el capítulo anterior del proyecto de grado.

6.1.6 Plan de desarrollo departamental, Santander en Serio 2012-2015: El plan de desarrollo departamental, Santander en Serio 2012-2015 liderado por el actual gobernador Richard Aguilar Villa, es un plan de gobierno que busca un “acercamiento con la comunidad, comprometido con la modernización institucional, con la gestión y el manejo eficiente de los recursos públicos, en el

¹⁰² CAICEDO, Carlos Jorge (2008). Óp. Cit.

¹⁰³ Ibíd.

marco de los principios de buen gobierno, transparencia, eficiencia, equidad y respeto por el otro”¹⁰⁴. Como en todo plan de gobierno, se presenta un diagnóstico de la economía regional y unas líneas estratégicas para superar los problemas socioeconómicos del departamento.

Al respecto conviene decir que el plan de desarrollo Santander en serio, cuenta con 8 líneas estratégicas definidas de la siguiente forma:

1. Línea estratégica Santander generacional
2. Línea estratégica Santander humano y social
3. Línea estratégica Santander sustentable
4. Línea estratégica Santander equilibrado y ordenado
5. Línea estratégica Santander competitivo y global
6. Línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación
7. Línea estratégica Santander conectado
8. Línea estratégica Buen gobierno.
- 9.

Para el caso del proyecto de investigación se examinarán dos líneas estratégicas, Santander competitivo y global y Santander con ciencia, tecnología e innovación, puesto que son los lineamientos a tener presente para analizar las políticas públicas del departamento frente a los tratados de libre comercio.

6.1.7 Línea estratégica Santander competitivo y global del plan de desarrollo Santander en Serio 2012-2015: La línea estratégica Santander competitivo y global del plan de desarrollo Santander en serio 2012-2015, reconoce la importancia de la dinámica de la globalización como un “proceso de abrirse hacia nuevos mercados en donde la internacionalización adquiere un rol importante como una forma de promover la inversión extranjera, incrementar el comercio internacional (exportaciones e importaciones) y el turismo, lo que deberá dar como resultado la generación de nuevas fuentes de crecimiento económico”¹⁰⁵. Frente a esta disyuntiva el plan de gobierno departamental busca gestionar una mayor participación de la economía regional en el comercio internacional.

En base a lo anterior, el plan de desarrollo Santander en Serio establece tres objetivos generales que son:

¹⁰⁴ Plan de Desarrollo, Santander en Serio, el gobierno de la gente, 2012-2015. Richard Aguilar Villa. Ordenanza N°013 del 23 de abril de 2012.

¹⁰⁵ Plan de Desarrollo, Santander en Serio, el gobierno de la gente 2012-2015. Óp. Cit.

- “Mejorar los niveles de productividad y competitividad del Departamento mediante el fortalecimiento de la base empresarial, la optimización y mejoramiento de los recursos humanos, tecnológicos, físicos, económicos, financieros.
- Consolidar el turismo como estrategia de desarrollo económico y transformación social del Departamento.
- Aumentar la participación de las exportaciones en el PIB departamental, para lo cual habrá de facilitárseles a los inversionistas las condiciones de entorno de negocios adecuadas en infraestructura, conectividad, seguridad, logística y asesoría, especialmente”¹⁰⁶.

Para dar cumplimiento con los tres objetivos generales el plan de desarrollo promoverá las siguientes líneas de acción:

- ✓ Identificar oportunidades de creación de empresas en el marco de los procesos de globalización y las necesidades regionales.
- ✓ Apoyar a la Comisión Regional de Competitividad para la constitución de una agencia de promoción que dinamice la inversión e impulse las exportaciones.
- ✓ Capitalizar experiencias exitosas regionales, nacionales e internacionales de integración y asociatividad empresarial.
- ✓ Promocionar a los empresarios regionales con los inversionistas externos.
- ✓ Promover la inversión privada de corto y largo plazo a partir de la realización de Alianzas Público-Privadas, con el fin de llevar a cabo, según sea el caso, el diseño, construcción, operación y mantenimiento de proyectos productivos.
- ✓ Establecer programas que faciliten los negocios con miras a la asociatividad de las cadenas productivas y la generación de *clústeres* estratégicos para el Departamento, a partir de la conformación de zonas francas en el territorio de Santander.
- ✓ Profundizar los análisis de la economía santandereana con el ánimo de monitorear su competitividad y los factores asociados, para lo cual se propone: Aunar esfuerzos con las Cámaras de Comercio de Bucaramanga y Barrancabermeja, universidades, centros de investigación y desarrollo

¹⁰⁶ Ibíd.

tecnológico e innovación y los gremios de la producción para fortalecer las iniciativas de observación económica.

El Departamento apoyará el desarrollo agroindustrial en la superación de los siguientes retos:

- ✓ Mejorar la infraestructura productiva que asegure costos de producción a niveles competitivos.
- ✓ Promover la asistencia técnica agropecuaria a los productores, especialmente a aquellos que tienen pequeñas plantaciones, con el fin de lograr productos uniformes en calidad y volúmenes factibles de industrializar.
- ✓ Se promoverá el mercado interno de alimentos como estrategia de seguridad alimentaria sostenible y desarrollo rural integrado. Se trata de respaldar la producción local de alimentos de manera que los consumidores tengan acceso a alimentos frescos, saludables y nutritivos.
- ✓ Se apoyará a la población campesina para que desarrolle planes de negocios alimentarios basados en el reconocimiento de la demanda local en las cinco líneas alimentarias fundamentales: frutales (de ciclo corto y largo), hortalizas, granos, tubérculos (raíces, tubérculos y plátano) y especies menores.
- ✓ Se fomentarán acuerdos sociales y comunitarios sobre el uso de la tierra de manera que garanticen la producción de alimentos para el abastecimiento de los municipios y provincias del departamento.
- ✓ Se promoverá el desarrollo de gastronomías saludables basadas en la cultura alimentaria propia de cada provincia y de manera especial se fomentará el consumo de frutas y verduras.
- ✓ Fortalecer la capacidad de innovación e inteligencia tecnológica y su adopción por parte de los productores.
- ✓ Facilitar a través del Fondo Regional de Garantías los avales que respalden los créditos de los productores, así como implementar las líneas establecidas por FINDETER por descuentos.
- ✓ Intermediar ante el Gobierno Nacional para facilitar la importación de la maquinaria que requiere la agroindustria santandereana.

- ✓ Avanzar en el proceso de certificación de productos sostenibles.
- ✓ Apoyar procesos de relocalización de agroindustrias para hacerlas más competitivas.
- ✓ Gestionar y apoyar la construcción y/o mejoramiento de la infraestructura necesaria que permita acceder competitivamente a los atractivos regionales teniendo como modelo empresarial a PANACHI e incorporando a las universidades para que formen el talento humano que requiere esta actividad económica.
- ✓ Coadyuvar en la participación de los empresarios en ferias y eventos sectoriales para que vendan y promuevan la imagen de Santander como tierra de aventura segura de visitar y disfrutar.
- ✓ Apoyar el fortalecimiento de los macro sectores: prendas de vestir, manufacturas, agroindustria y servicios, en su internacionalización y formación exportadora mediante el apoyo a actividades de promoción de productos y búsqueda de contactos con compradores nacionales e internacionales.
- ✓ Apoyar los sectores productivos considerados estratégicos en el Departamento en el aprendizaje de las mejores prácticas empresariales, de tecnología e innovación, mediante visitas técnicas y misiones exploratorias a nivel nacional e internacional. Se fortalecerá el intercambio de experiencias y se generarán contactos de negocios.
- ✓ Fomentar la formalidad y la asociación en el gremio de los trabajadores del periodismo y de las comunicaciones en la búsqueda de la dignificación del libre ejercicio de su profesión y en procura del reconocimiento de los derechos con respecto a la seguridad social y la formación profesional, y de los deberes como la responsabilidad social, el control y ética de la profesión.
- ✓ Apoyar proyectos que involucren el uso de energías renovables y fuentes alternas de energía.
- ✓ Propiciar que la actividad minera combine capacidades de innovación científica, tecnología y principios de sostenibilidad con responsabilidad social que permitan desarrollar plenamente las regiones de impacto, para aporten económicamente al crecimiento, producto de su reconocida relevancia.

- ✓ Promover y crear una Empresa Prestadora de Servicios Públicos en Santander.
- ✓ Promover políticas de responsabilidad socio ambiental en las diferentes actividades económicas.

6.1.8 Metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ para la política de la línea estratégica Santander competitivo y global del plan de desarrollo Santander en Serio 2012-2015: Para evaluar la línea estratégica Santander competitivo y global del plan de desarrollo Santander en serio 2012-2015 se utiliza la metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ del Departamento Nacional de Planeación (DNP), del cual se extrae el siguiente análisis:

Visión general: Sobre este componente la línea estratégica Santander competitivo y global es la presentación de un amplio campo de acción, sin embargo es tan extenso y tan general que no puntualiza los aspectos, los instrumentos e indicadores a utilizar, para poder dar cumplimiento con la larga lista de lineamientos de acción. Habría que decir que “una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados”¹⁰⁷. No cabe duda que la política pública de Santander competitivo y global no tiene elementos para evaluar y sustentar sus objetivos, por ende un sector como la industria avícola no tiene un espacio ni un apoyo departamental, para entrar en la lógica de incursionar en la economía internacional.

Análisis de eficacia: sobre este punto, la línea estratégica Santander competitivo y global expone una amalgama de diversos actores económicos para sus lineamientos de acción, pero no es claro como dichos actores puedan llegar a establecer relaciones y comunicaciones entre ellos, para llevar a cabo los objetivos propuestos. Se diluyen las propuestas al no contar con canales de intermediación para ejecutar el campo de acción dado por el plan de desarrollo. Estas circunstancias evidencian un bajo nivel de planificación, una planificación entendida como “un proceso comunicacional en la que se involucra a todos los actores con el fin de conseguir consensos sobre los objetivos a seguir”¹⁰⁸. Se trata desde luego de resaltar la importancia, de diseñar políticas públicas que cuenten con un sistema de planificación de dinámicas comunicacionales entre los diversos actores económicos del departamento.

¹⁰⁷ LAHERA, Eugenio. (2004). Óp. Cit.

¹⁰⁸ LIRA, Luis. (2006). Óp. Cit.

Análisis de eficiencia: Sobre este punto, como es común en los últimos dos planes de desarrollo no se determina el costo o monto a invertir para la realización de cada uno de los objetivos o líneas de acción de las políticas públicas del departamento. Se deduce entonces, que los planes desarrollo no elaboran estudios de factibilidad y viabilidad de los proyectos a ejecutar, para dar cumplimiento con los objetivos propuestos.

De manera que surge la necesidad de elaborar planes de desarrollo estratégicos, en ese sentido se debe acudir a la definición de estrategia dada por Luis Lira, experto en gestión pública de la CEPAL, el cual define la estrategia como “una forma de hacer algo y por lo tanto no se refiere a qué hacer sino a cómo hacerlo. De esta forma es un procedimiento que implica un análisis de carácter comprehensivo y permanente con el propósito de identificar y establecer las acciones fundamentales (o estratégicas) que deberán ser introducidas durante el proceso de planificación según una secuencia temporal determinada en el marco de viabilidad política y factibilidad técnica para que de esta manera se configure una trayectoria que conduzca al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas”¹⁰⁹. De acuerdo a lo anterior, los planes de desarrollo departamental deben contener estudios de viabilidad y factibilidad para poder alcanzar niveles de eficiencia en sus políticas públicas.

Calidad de los bienes y/o servicios: En este aspecto la política Santander competitivo y global, la necesidad de mejorar los indicadores de productividad del departamento, sin embargo carece de estrategias de interconexión entre el sector público y el sector privado. Para fortalecer la competitividad se requiere de “nuevas estrategias y liderazgo empresariales, así como de una renovada colaboración entre distintos tipos de actores, a nivel de regiones y sectores. La gestión público-privada, a nivel local y sectorial, está llamada a jugar un papel clave en el mejoramiento de la competitividad de Colombia¹¹⁰. Bajo esta premisa, si el objetivo primordial es aumentar los niveles de competitividad de la región, se debe establecer una colaboración mutua entre las empresas y las instituciones públicas del departamento.

¹⁰⁹ *Ibíd.*

¹¹⁰ VELASCO, María Piedad (2003). Políticas de productividad y competitividad en Colombia 1998-2002. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

6.1.9 Línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación del plan de desarrollo Santander en Serio 2012-2015: La línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación del plan de desarrollo Santander en Serio 2012-2015 plantea “incrementar la capacidad de la región para identificar, producir, difundir, usar e integrar el conocimiento científico y tecnológico en el aparato productivo regional, con el propósito generar innovación y mejorar la competitividad expresada en el dinamismo económico y el crecimiento sostenible, que aseguren el progreso social y una mayor calidad de vida de los santandereanos”¹¹¹. Para lograr este objetivo se definen dos líneas acción, la primera fortalecer el sistema departamental de ciencia, tecnología e innovación (SDCTel) y la segunda propiciar el acceso equitativo a la ciencia, la tecnología y la innovación, cada una con sus respectivas actividades y estrategias a realizar.

Para fortalecer el sistema departamental de ciencia, tecnología e innovación (SDCTel), se establecen las siguientes acciones:

- “Fomentar la formación de talento humano de alto nivel necesario para realizar las innovaciones e investigaciones que demandan los sectores productivos del Departamento.
- Articular el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación a las necesidades de desarrollo del Departamento mediante la creación y ejecución de un plan estratégico en Ciencia, Tecnología e Innovación que vincule a los sectores académicos, científicos, sociales y económicos de la región.
- Propiciar un clima institucional favorable para apoyar a las empresas generadoras de innovación. Se les facilitará asistencia técnica en la presentación de proyectos ante las entidades financiadoras públicas y privadas, al igual que la participación en ruedas de negocios. También se les articulará con la academia.
- Apoyar los procesos de financiación a proyectos de desarrollo regional, de tal manera que puedan acceder a recursos propios y de cooperantes nacionales e internacionales, tales como Parque Tecnológico de Guatiguará y Neo-mundo, Centros de Desarrollo Tecnológico y Centros de Investigación.

¹¹¹ Plan de Desarrollo, Santander en Serio, el gobierno de la gente 2012-2015. Óp. Cit.

- Apoyar la creación de los Centros de Investigación Avícola y Cacaotero y el fortalecimiento de los de Diseño e innovación para los sectores de prendas de vestir, calzado y joyería”¹¹².

Para el segundo lineamiento de acción, propiciar el acceso equitativo a la ciencia, la tecnología y la innovación, se estipula los siguientes objetivos:

- Promover la divulgación de los resultados generados por los actores del Sistema Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Propiciar el acceso y uso masivo de herramientas tecnológicas de apoyo al desarrollo en Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Propiciar la generación de indicadores en Ciencia, Tecnología e Innovación que realimenten y evalúen permanentemente la operación del sistema¹¹³.

6.1.10 Metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ para la política de la línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación del plan de desarrollo Santander en Serio 2012-2015: Visión general: Con respecto a este componente, la línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación del plan de desarrollo, presenta una descripción de los objetivos a realizar por parte de la gobernación para lograr incrementar el conocimiento científico y tecnológico de la región. Se reconoce la tendencia global de integrar la ciencia y la tecnología a los requerimientos del sistema productivo de la región, estas relaciones entre la ciencia y la empresa son las que generan progreso en una sociedad, y el éxito de esta integración va depender de “la intensidad y calidad de las relaciones entre la industria y la ciencia tienen un papel creciente en determinar el retorno de las inversiones en investigación, en términos de competitividad, crecimiento, creación de trabajo y calidad de vida.”¹¹⁴. De manera que la ciencia y la tecnología, serán factores claves que determinarán la competitividad de la economía santandereana, pero estos esfuerzos deben ser focalizados, situación que no se presenta en ninguno de los dos últimos planes de desarrollo del departamento.

Por otro lado, se destaca la propuesta que realiza la gobernación del departamento por apoyar la creación de Centros de Investigación Avícola, sin

¹¹² Ibíd.

¹¹³ Ibíd.

¹¹⁴ LAHERA, Eugenio. (2004). Óp. Cit.

embargo al momento de indagar por este apoyo, a la fecha no existen estudios de factibilidad o viabilidad para la puesta en marcha de dicho centro de investigación. Dentro de este marco ha de considerarse, que la creación de centros de investigación permite a las empresas obtener mejores niveles de productividad y competitividad, de ahí la importancia crear un centro de investigación avícola con el objetivo de posicionar al sector avícola en el mercado internacional.

Análisis de eficacia: sobre este componente la evaluación ejecutiva E²⁺ del Departamento Nacional de Planeación, establece que una política pública debe tener una estimación del cumplimiento de las actividades, una dinámica de cuantificación de los bienes y servicios a emplear, además de un mapa de flujo de las actividades a realizar, y por último debe contar además con mecanismos de evaluación y control de las actividades del programa. Todas estas características no están presentes en línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación del plan de desarrollo, por ende se puede deducir que acuerdo a la evaluación ejecutiva E²⁺ los lineamientos de ciencia, tecnológica e innovación no cumplen con los estándares de eficacia dados por Departamento Nacional de Planeación.

Es necesario recalcar que las especificaciones y características de la evaluación ejecutiva E²⁺ del Departamento Nacional de Planeación, no se deben interpretar como exigencias o requerimientos coercitivos, sino sólo como pautas y conceptualizaciones que permiten desarrollar políticas públicas racionales con niveles de eficacia y eficiencia, son este tipo de políticas las que necesita el sector avícola para revertir su baja participación en el mercado internacional, tal como se evidenció en el primer capítulo del proyecto de investigación.

Análisis de eficiencia: sobre este punto, la metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ del Departamento Nacional de Planeación busca examinar los costos y los insumos para la realización de políticas públicas departamentales, pero lo que se evidencia para el caso de la línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación, es que no existen parámetros cuantitativos ni mucho menos un análisis de costos para la implementación de políticas públicas. Se desconoce la importancia de desarrollar una “metodología para formalizar la intervención pública con el fin de asegurar la coherencia, eficacia y eficiencia de las medidas que pretenden corregir el curso de los eventos de no mediar tal intervención; una actividad técnico política que permite verificar el grado en que se están alcanzado los objetivos inicialmente propuestos así como los obstáculos a su consecución y la maximización de la racionalidad formal y de la racionalidad sustantiva del

proceso de toma de decisiones”¹¹⁵. Bajo esto escenario se puede afirmar que, la intervención pública adelantada por parte de la gobernación de Santander, no cuenta con elementos o estudios técnicos para abordar las políticas públicas que necesitan los sectores productivos de la región.

Calidad de los bienes y/o servicios: en “base a este componente de la metodología de evaluación ejecutiva E²⁺ del DNP, la línea estratégica Santander con ciencia, tecnología e innovación, no presenta un diseño concreto de los proyectos y actividades a ejecutar para cumplir con los objetivos generales, por consiguiente no hay claridad sobre las pautas o lineamientos a seguir, para dar cumplimiento con la política pública estipulada. María Piedad Velasco experta en productividad de la CEPAL, afirma que “la claridad en la estructuración de los proyectos, es clave. Estos deben ser prácticos, que se puedan implementar y que reflejen directamente un mejoramiento de la competitividad de las empresas. Deben existir dolientes o responsables directos donde el trabajo refleje un beneficio concreto para sus miembros. El concentrar los esfuerzos en pocos proyectos facilita la focalización y por lo tanto que se entreguen mejores resultados”¹¹⁶. Por tanto, para promover políticas de ciencia, tecnología e innovación en una región, es un requisito focalizar y especificar qué sectores económicos se van a favorecer, de lo contrario las políticas públicas terminarán siendo solo adjetivos y cualidades de un plan sin fundamentos prácticos, y lo que se necesita es que sean acciones concretas y claras para favorecer los sectores productivos del departamento.

6.2 ENTREVISTA A REPRESENTANTES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

En el desarrollo metodológico del proyecto se planteó la realización de entrevistas a representantes del sector avícola y a funcionarios de la secretaría de agricultura de la gobernación para obtener un acercamiento sobre las diferentes estrategias que se adelante para fomentar el crecimiento de la oferta exportadora de Santander.

En la realización del ejercicio de entrevista se encontró que por parte de los funcionarios de la secretaria de agricultura, no se están ejecutando proyectos para favorecer el sector avícola del departamento, situación que se evidencia también en la evaluación realizada a los dos últimos planes de desarrollo departamental

¹¹⁵ LIRA, Luis. (2006). Óp. Cit.

¹¹⁶ VELASCO, María Piedad (2003). Óp. Cit.

por medio de la metodología de ejecutiva E²⁺ del Departamento Nacional de Planeación.

Sin embargo los funcionarios sostienen que la labor de la secretaria está centrada básicamente en impulsar al pequeño y mediano productor agrícola de la región, favoreciendo con líneas de crédito y subsidios agropecuarios, pero en ningún momento está definido dentro sus funciones el fomento a la exportación de los productos del sector agrícola del departamento. Esta situación evidencia, que los estamentos de política pública del Santander restan importancia al desarrollo de estrategias para la incursión comercial de los productos agrícolas de la región a las dinámicas del mercado internacional.

Sobre la valoración de los montos económicos destinados en los planes de desarrollo del departamento, que tienen como fin impulsar las exportaciones regionales, no se da información por parte de los representantes de la gobernación de Santander, parece ser que es una información privilegiada, y no de carácter público. Escenario que es común en las instituciones públicas, de ahí el alto volumen de derechos de petición por parte de las veedurías ciudadanas, para poder tener acceso a la información contable y financiera de las organizaciones gubernamentales, y de esta forma contar con información para evaluar la labor de las organizaciones estatales.

Por otro lado las entrevistas realizadas a los representantes de las empresas avícolas del departamento, se encuentra que ante la coyuntura política presenta con Venezuela, no encuentran incentivos para incursionar fuertemente en otros mercados, su estrategia frente a la ruptura comercial con Venezuela, es centrarse en el mercado interno. Este escenario no es alentador, más cuando la dinámica del mundo de hoy es volcarse a los mercados extranjeros, en ese sentido los procesos de globalización conllevan a una mayor integración que exige nuevas estrategias competitivas de las empresas locales, para enfrentarse a los retos y oportunidad de los mercados internacionales.

Obstante en las entrevistas realizadas, se destaca la labor que emprendió la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI), por integrar un sistema de compras conjuntas para las empresas avícolas nacionales. Esta actividad se consolida como una estrategia competitiva para el sector, que por de sí tiene un gran potencial para ser un precedente en la construcción de dinámicas de integración, con los diferentes actores económicos de la región para el desarrollo de la sector avícola santandereano. Más adelante se procederá a

realizar un análisis detallado del sistema de compras conjuntas diseñado por FENAVI.

6.3 OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LOS PLANES DE DESARROLLO DE SANTANDER

En el análisis de los dos últimos planes de desarrollo del departamento de Santander, se encuentran varias falencias sobre la estructura y el diseño de las políticas públicas para los sectores productivos de la región. En ese sentido, es preocupante que para el caso del sector avícola no se detecten programas o actividades para incentivar la producción o exportación del mismo. Por otro lado, se evidencia un distanciamiento entre la teoría y la acción, concretamente entre lo estipulado dentro del plan de desarrollo y la gestión por parte de la gobernación de Santander, no fluyen los proyectos para dar cumplimiento con lo consignado en los lineamientos de política pública del departamento.

No cabe duda de hay problemas estructurales sobre el diseño y la ejecución de políticas públicas departamentales, “el problema es que se trata, bien de acciones instrumentales sin un marco coherente de política o bien de procesos de regionalización de políticas sectoriales, como el comercio exterior y la ciencia y tecnología, inconexos entre sí”¹¹⁷. Salta a la vista la total desconexión entre las políticas para incentivar las exportaciones y las políticas sobre ciencia y tecnología. Un escenario desconcertante, más cuando actual debate sobre políticas públicas estipula que “la inserción en la economía internacional es una nueva manera de plantear en la agenda pública los temas del desarrollo productivo”¹¹⁸.

Cabe señalar además que los planes de desarrollo departamental, no guardan relaciones entre los actores económicos, Universidad-Empresa-Estado, sin la integración de estos tres factores, no se podrán crear políticas que generen un impacto en el crecimiento y desarrollo económico de una región. En ese sentido Eugenio Lahera, experto de política pública de la CEPAL, expresa que “en la actualidad las cámaras empresariales y organismos similares están en el centro de las propuestas de políticas de desarrollo productivo, habiendo incluso participado en su diseño. Sin embargo, el nivel de las actividades privadas de

¹¹⁷ MONCAYO, Edgar (2002). Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

¹¹⁸ LAHERA, Eugenio. (2004). Óp. Cit.

ciencia y tecnología es deficiente; faltan vínculos sistémicos entre las instituciones de investigación y la industria”¹¹⁹. En concordancia, la integración e interrelación entre los diferentes actores económicos de la sociedad, permite mitigar los desequilibrios económicos y aprovechar las oportunidades territoriales. De esta forma se podrá construir una dinámica de desarrollo viable y sostenible, pero para ello es necesario “acciones coordinadas desde las diferentes instancias encargadas de la planeación, el apalancamiento de sus recursos y la focalización de los esfuerzos sobre las potencialidades contenidas en el territorio para dotarlo de identidad y cohesión”¹²⁰.

Ahora bien, se debe entender que “la tarea de planificación de políticas públicas para una región no es una cuestión técnica, ni una labor más del Estado, “sino más bien una actividad continua de respaldo a un arduo y lento proceso de diálogo y entendimiento social”¹²¹. Y su éxito, dependerá del trabajo de comunicación y unificación de criterios por parte de los funcionarios estatales, empresarios y comunidad académica.

Con respecto al diseño de políticas públicas, es recomendable tener presente las características de una política pública de excelencia dadas por la Dirección de Institutos de políticas públicas de los mercados emergentes de Washington CIPE (1996), en ese orden de ideas se define las políticas públicas de excelencia con las siguientes características:

- 1) Fundamentación amplia y no sólo específica (¿cuál es la idea?, ¿a dónde vamos?)
- 2) Estimación de costos y de alternativas de financiamiento
- 3) Factores para una evaluación de costo-beneficio social
- 4) Beneficio social marginal comparado con el de otras políticas (¿qué es prioritario?)
- 5) Consistencia interna y agregada (¿a qué se agrega?, o ¿qué inicia?)
- 6) De apoyos y críticas probables (políticas, corporativas, académicas)
- 7) Oportunidad política
- 8) Lugar en la secuencia de medidas pertinentes (¿qué es primero?, ¿qué condiciona qué?)
- 9) Claridad de objetivos
- 10) Funcionalidad de los instrumentos

¹¹⁹ *Ibíd.*

¹²⁰ CAICEDO, Carlos Jorge (2008). *Óp. Cit.*

¹²¹ LIRA, Luis. (2006). *Óp. Cit.*

11)Indicadores (costo unitario, economía, eficacia, eficiencia)

Con base a estas características, se deben construir políticas públicas para favorecer a los sectores productivos de una región, sin embargo se debe tener presente “un criterio rector que sirva como método para orientar los esfuerzos. Se trata de identificar la potencialidad de actividades y sectores capaces de competir internacionalmente. De allí que la nota dominante es el diseño de políticas en el marco de economías abiertas al comercio”¹²². Es bajo estos criterios y características, que la gobernación de Santander debería diseñar políticas para el sector avícola de la región, promoviendo la inserción del sector en los mercados internacionales, además es necesario impulsar políticas sectoriales orientadas a superar los obstáculos de la industria avícola del departamento.

Por consiguiente la construcción de ventajas competitivas para el sector avícola de Santander, no puede solamente depender de una política de tratados de libre comercio para enfrentar los desafíos de la economía global, se exige “una visión amplia e integral que facilite a los distintos sectores su integración, y un esfuerzo especial por conjugar y concertar acciones públicas y privadas a nivel nacional y regional”¹²³. En base a esta realidad, el accionar público y privado debe estar direccionado, a crear un entorno favorable para la producción y la exportación del sector avícola santandereano.

De acuerdo a lo anterior, el principal objetivo de las políticas públicas para el sector avícola debería ser, incrementar la participación de la capacidad productiva departamental en la producción mundial. Como se indicó en el primer capítulo de la investigación, el nivel de exportaciones del sector avícola no es relevante en el mercado internacional. Sin embargo, Santander con su larga trayectoria en la producción avícola tiene la capacidad de cambiar esta realidad. Cada vez se firmarán nuevos acuerdos de libre comercio, pero depende de las empresas avícolas, de la gobernación departamental, y de la comunidad académica de la región, hacer de los tratados de libre comercio una oportunidad para el desarrollo y el crecimiento económico del departamento.

¹²² LAHERA, Eugenio. (2004). Óp. Cit.

¹²³ CAICEDO, Carlos Jorge (2008). Óp. Cit

6.4 ESTRATEGIAS DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER, FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

La principal apuesta estratégica del sector avícola de Santander frente a los tratados de libre comercio es la Central de Compras Conjuntas, la cual consiste en el desarrollo de una plataforma de compra unificada de materias primas e insumos que requieran las empresas del sector avícola. Según FENAVI esta dinámica de integración busca “la maximización de recursos los cuales se traducirán en beneficios económicos, sociales, de calidad y operación contribuyendo al nivel de competitividad de la industria”¹²⁴.

Los principales beneficios de la implementación del proceso de compras unificadas, según Federación Nacional de Avicultores de Colombia son los siguientes:

- Mejora una economía de escala.
- Disminución de los costos en la compra de insumos y materias primas.
- Mejora de la negociación por volumen y la posición frente a los proveedores.
- Asesoramiento en la gestión de compra. (Acompañamiento técnico)
- Consolidación de embarques y despachos.
- Mejoramiento en los estándares de calidad en insumos y compras de materias primas.
- Reconocimiento como sector consolidado
- Localizar y seleccionar mejores opciones en materias primas, insumos o servicios.
- Generación de sistemas de control de calidades y costos.
- Capacitación orientada al mejoramiento del capital humano.
- Generación de prácticas de planeación integrada¹²⁵.

La política empresarial de compra unificada busca enmarcar condiciones para la negociación con proveedores, la selección y evaluación de los mismos. Además, “se busca garantizar que el proceso de compras de materias primas, insumos, servicios o cualquier otra forma de compra asociada se realice bajo condiciones de confiabilidad, transparencia, igualdad, bajo costo y calidad garantizando la operación de las diferentes empresas”¹²⁶.

¹²⁴ Estrategia Competitiva y Sostenible de la Industria avícola de Santander (2010). Federación Nacional de Avicultores de Colombia.

¹²⁵ Ibíd.

¹²⁶ Ibíd.

“La metodología de compras unificadas estará a cargo de un Comité de Compras y un Coordinador del Programa, que serán los únicos encargados de negociar con los proveedores a nombre de las empresas asociadas. Para tal fin, el proceso debe garantizar la existencia de órdenes de compra, seguimiento de un protocolo de negociación, contratos y en general cualquier acuerdo que soporte el cumplimiento de las actividades generadas”¹²⁷.

Conviene decir que son 17 empresas que según la Federación Nacional de Avicultores han aceptado participar en la Central de Compras Conjuntas, las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 13. Empresas avícolas inscritas en el programa de Compras Conjuntas

Nº	NOMBRE DE EMPRESA	REPRESENTANTE
1	INVERSIONES J.V LTDA	Carmen Villamizar Velasco
2	COLAVES S.A	Juan Carlos Moreno Uribe
3	DISTRAVES S.A	Carlos Márquez
4	INVERSIONES CANDELARIA S.A	Fabiola Ordoñez Blanco
5	POLLOSAN S.A	Ramón Martínez Serrano
6	ACEBEDO SILVA LTDA	Alfredo Acebedo Silva
7	INVERSIONES LA ZOOCIEDAD	Fernando Alexis Pérez
8	AVISIN LTDA	Otto Beltrán Quesada
9	INCUBADORA SANTANDER S.A	Juan Felipe Montoya Muñoz
11	ANGELA SERRANO DE QUINTERO E HIJOS S.C.A	Jorge Alberto Quintero Serrano
12	AVICOLA CARLOS ORTIZ	Carlos Alberto Ortiz Flórez
13	DELIHUEVO	Ricardo Rueda Pinilla
14	GRANJA VILLA RUTH	Hernán Álvarez Rueda
15	CAMPOLLO S.A	Juan Monsalve Plata
16	AVISANDER LTDA.	Santiago Mejía Serrano
17	AGROAVICOLA PARPAL	William Parra Zuluaga

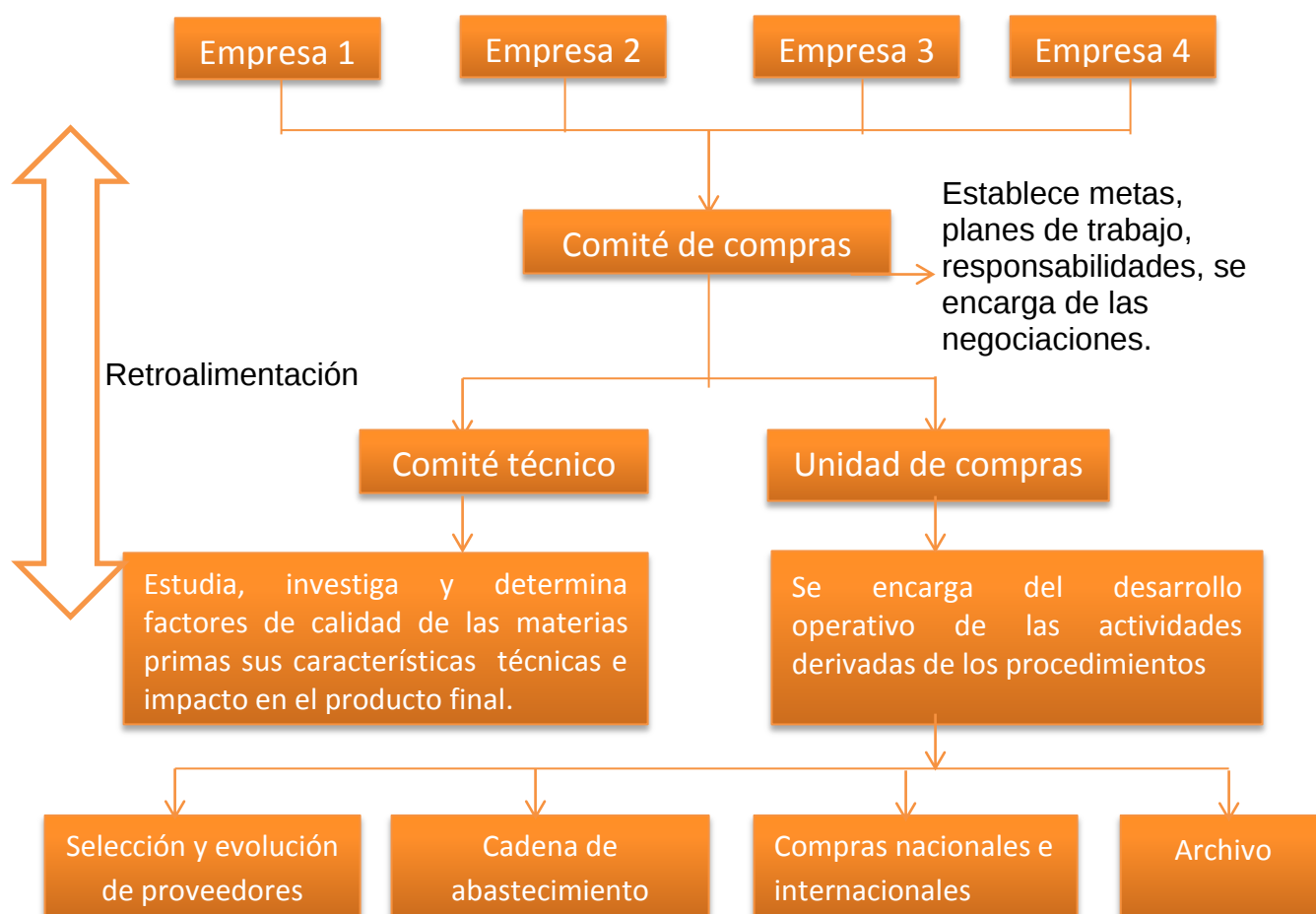
Fuente: Estrategia Competitiva y Sostenible de la Industria avícola de Santander (2010). Federación Nacional de Avicultores de Colombia.

Básicamente la estructura del programa recae en los requerimientos de compras de las empresas avícolas, cuya labor estaría a cargo del comité de compras, el cual establecerá las metas, los planes de trabajo, responsabilidades y negociaciones para la adquisición de bienes, servicios y materias primas para la producción del sector avícola.

¹²⁷ Ibíd.

El comité de compras contará con un comité técnico, cuya labor será estudiar, investigar y determinar los factores de calidad de las materias primas y sus características técnicas e impacto en el producto final. Además, el comité de compras tendrá a su disposición una unidad de compras, dicha unidad se encargará del desarrollo operativo de las actividades derivadas de los procedimientos, selección y evaluación de proveedores, de cadena de abastecimiento, compras nacionales e internacionales y por último, de las labores de archivo del programa de compras conjuntas. Dentro de ese contexto se estructura la gráfica del programa de compras conjuntas.

Gráfica 24. Estructura del programa de compras conjuntas



Fuente: Estrategia Competitiva y Sostenible de la Industria avícola de Santander (2010). Federación Nacional de Avicultores de Colombia.

Llegado a este punto, es importante resaltar que el programa de compras conjuntas adelantado por la Federación Nacional de Avicultores, es una estrategia empresarial acertada, dinámica e integral, que permitirá a las empresas del sector avícola mejorar sus niveles de productividad, en efecto es un esfuerzo por enlazar todo un sector productivo para maximizar los índices de calidad, operación y competitividad de la industria avícola.

Habría que decir también, que el programa de compras conjuntas desplaza el paradigma de rivalidad y competencia que domina el mundo empresarial, formulando un modelo donde se anudan actividades y alianzas para beneficiar a todas las empresas de un mismo sector, en ese sentido la cooperación y la integración entre las empresas, es el nuevo paradigma para el desarrollo económico de una región o un país.

Sin embargo, a pesar de que el programa de compras conjuntas es un gran esfuerzo para incentivar la productividad y competitividad del sector, se han dejado a un lado, temas que son de suma importancia, como es la inversión en ciencia y tecnología, como son los clúster entre universidad y las empresas de la región para crear dinámicas de innovación, y como son también las estrategias empresariales para posicionar el sector avícola en el mercado internacional, temas que no hacen parte de la agenda de las empresas avícolas del departamento.

Dentro de este marco ha de considerarse un estudio realizado por la CEPAL, en conjunto con la Unión Europea sobre el tema de competitividad, el cual expone que para “reducir las brechas de productividad e igualar las oportunidades entre agentes de diferente tamaño, el sector privado recomienda buscar amplios consensos entre las instituciones públicas y privadas con el fin de avanzar en cuatro áreas interrelacionadas de políticas de apoyo: a) innovación para el fortalecimiento de capacidades productivas y gerenciales; b) acceso a mercados; c) articulación productiva y cooperación empresarial, y d) acceso al financiamiento”¹²⁸. Bajo estas premisas, se debe decir que las empresas avícolas del departamento deben sumar esfuerzos para avanzar en el crecimiento económico del sector.

Pero no es una tarea fácil emprender actividades para el crecimiento económico de las empresas, los impedimentos más comunes son “la falta de información sobre mercados y oportunidades de negocios, la escasa integración, tanto vertical

¹²⁸ Como mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América Latina y el Caribe. (2013). Estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la Unión Europea.

(en cadenas de valor) como horizontal (cooperación y asociatividad con sus pares), la carencia de los recursos humanos necesarios para la gestión de estos procesos, y problemas de acceso y costo del financiamiento necesario para la internacionalización¹²⁹. El sector avícola del departamento no es ajeno a esta realidad, desde el capítulo anterior se viene insistiendo en la necesidad de gestionar dinámicas de integración y comunicación, para construir soluciones y estrategias con el objetivo de aumentar la productividad y la participación del sector en el mercado externo.

Otro asunto señalado en el estudio realizado entre la CEPAL y la Unión Europea, es la importancia de que las empresas “pueden diversificar riesgos, disminuyendo la dependencia de los mercados domésticos, y aumentar su capacidad productiva y exportadora por medio de crecimientos programados, racionales y de largo plazo, que permitan que su oferta exportable sea absorbida por la demanda internacional”¹³⁰. Sobre este punto, las empresas del sector avícola están en mora de diseñar e implementar programas para aumentar el volumen de exportación del sector, su principal objetivo no puede seguir siendo el mercado interno, más cuando después del debacle económico con Venezuela, las empresas avícolas no han logrado aumentar su oferta exportable, tal como se evidencio en el primer capítulo del proyecto.

Basándose en el estudio de la CEPAL y la Unión Europea, las empresas deben crear mecanismos para “acceder a mercados externos y a oportunidades de negocios en el extranjero, así como el desarrollo de habilidades para localizar posibles clientes o socios comerciales al iniciar actividades de internacionalización o al entrar en un nuevo mercado. Necesitan investigar e invertir para adaptar productos y servicios, viajar para conocer de primera mano las características de los mercados, participar en ferias y producir material promocional con el fin de dar a conocer su oferta.¹³¹ En ese orden de ideas, las empresas avícolas de Santander requieren de nuevos mercados internacionales, y para ello es preciso realizar investigaciones, ferias, viajes y estrategias de mercadeo. Además, el país ha promovido la firma de tratados de libre comercio con otros países, estos tratados pueden ser la oportunidad para que el sector avícola santandereano incursione en la economía global.

¹²⁹ Ibíd.

¹³⁰ Ibíd.

¹³¹ Ibíd.

6.5 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Como bien lo ha expresado María Piedad Velasco, “la globalización y las políticas de apertura de mercados han puesto de relieve la importancia de la competitividad para el desarrollo. Un país con un aparato productivo deteriorado cuyos productos no logren participar en los mercados internacionales, no podrá combatir la pobreza¹³². En ese sentido, la competitividad para el desarrollo depende de la estructuración de políticas públicas y de estrategias empresariales óptimas y eficientes, con el fin de lograr una mayor participación en la economía global.

El sector avícola es el llamado a posicionarse en el mercado internacional, pero para ello tiene que diseñar y desarrollar políticas públicas que involucren dinámicas asociativas entre las empresas, la gobernación departamental, y las diferentes universidades de la región, con el objetivo de incentivar la oferta exportable del sector avícola.

Las políticas públicas de los dos últimos planes desarrollo del departamento, carecen de mecanismo de evaluación, de niveles de eficiencia y eficacia, además no cuentan como canales de comunicación e integración entre los diferentes actores económicos de la región. Se puede decir además que, no son políticas vinculantes ni mucho menos políticas focalizadas para los sectores productivos de la región, en tanto que no existe una política específica y concreta para el desarrollo y crecimiento del sector avícola santandereano.

Por otro lado es destacable la labor emprendida por la Federación Nacional de Avicultores de Colombia, promoviendo el programa de Central de Compras Conjuntas para el sector avícola santandereano. Una estrategia que generará mayores niveles de productividad y competitividad para el sector. Sin embargo se deben sumar esfuerzos para emprender nuevas estrategias que contemplen temas de ciencia y tecnología, de clúster y de participación en el mercado internacional.

Por último cabe señalar, que los tratados de libre comercio son la oportunidad del sector avícola para posicionarse en la economía internacional, pero depende de las empresas reestructurar sus estrategias, y promover políticas públicas para construir un nuevo desarrollo social y económico en la región.

¹³² VELASCO, María Piedad (2003). Óp. Cit.

7. PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTADORA DEL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER.

El objetivo del presente capítulo es plantear propuestas para el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola de Santander. Como se indicó en los capítulos anteriores, el departamento tiene una baja participación en el mercado internacional, además carece de estrategias serias y concretas para incentivar la industria avícola departamental. En ese sentido, el capítulo plantea propuestas para aumentar los niveles de competitividad y productividad del sector.

Partiendo del hecho de que “ningún país en vías en desarrollo ha logrado consolidar su crecimiento sin volcarse sobre el mercado externo”¹³³. En ese contexto se resalta la necesidad de estructurar estrategias para posicionar el sector avícola en el mercado externo, con el objetivo de generar niveles de crecimiento y desarrollo económico. En ese escenario “las actuales negociaciones comerciales son entonces una gran oportunidad para globalizar nuestras prácticas económicas y culturales, poniéndolas a tono con las exigencias del mundo moderno”¹³⁴. En desarrollo de este enunciado, la industria avícola departamental debe direccionar sus estrategias y actividades en la búsqueda de nuevos mercados para sus productos, dado que los actuales tratados de libre comercio pueden llegar a ser el espacio y la vitrina, para un mayor posicionamiento del sector, siempre en cuando se logre aprovechar la coyuntura internacional.

De manera que las empresas del sector avícola deben estipular una estrategia de internacionalización, una decisión que cada día tiene mayor relevancia en un mundo cada vez más globalizado, este punto reviste especial importancia en las empresas, porque “la decisión de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial”¹³⁵.

Se puede señalar en pocas palabras que la exportación “se ha convertido en un factor crucial de la competitividad de la empresa como resultado de los cambios en el entorno competitivo, especialmente de la globalización de las actividades económicas”¹³⁶. Las empresas, y más las empresas del sector avícola deben

¹³³ CLAVIJO, Sergio. (2004). Crecimiento, Comercio Internacional e Instituciones: Reflexiones a raíz de las negociaciones TLC-ALCA.

¹³⁴ *Ibíd.*

¹³⁵ QUIRÓS, Juan. (2003). La política comercial brasileña. El sector Exterior, Octubre-Noviembre 2003, número 810. ICE Brasil.

¹³⁶ ALEGRE, Joaquín. (2012). Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora. Estudios generales, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad de Icesi.

concebir la exportación, como “un proceso de aprendizaje y de acumulación de conocimiento mediante el cual las empresas identifican y explotan las oportunidades en los mercados internacionales”¹³⁷. Como punto adicional se debe decir que exportar no es una labor fácil, “las empresas tienen conocimientos imperfectos sobre cuestiones extremadamente relevantes y complejas como los mercados internacionales, las instituciones locales, la cultura en el ámbito de los negocios en diferentes partes del mundo. La organización aprende con cualquier decisión, sea esta acertada o equivocada; fruto de lo cual se generan nuevos conocimientos que serán tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones en el futuro. El aprendizaje organizativo modifica el modo en que la empresa percibe e interpreta el mundo”¹³⁸. Por ende la dinámica de exportación debe ser entendida como una dinámica de aprendizaje y crecimiento organizacional en las empresas.

Por otra parte, se debe expresar que el sector avícola también requiere de establecer alianzas público-privadas como estrategia de desarrollo para el sector. En concordancia, el diseño de una política industrial moderna es un proceso social de colaboración público-privada con un entorno institucional favorable, bajo estas circunstancias se tendrá mayores posibilidades de construir una política industrial racional y eficaz. Asimismo, “los programas y las políticas públicas específicamente diseñados para ayudar a superar las restricciones principales deben alinearse, entre otros factores, con la realidad política del país, la capacidad específica de los agentes del sector público y privado, y los tipos de acciones que mejor alentarán al sector privado a tomar decisiones orientadas a alcanzar las metas estratégicas”¹³⁹.

Para sintetizar, se puede afirmar que la formulación de estrategias eficaces para la oferta exportadora del sector avícola de Santander, es necesario tener objetivos claros y prioridades que se traduzcan “en una estrategia de inserción en los mercados externos, en la práctica, implica conocer la oferta exportable y su potencial, identificando productos, mercados y metas factibles de cumplir”¹⁴⁰. En ese orden de ideas, el proyecto de investigación propone tres lineamientos estratégicos, el primero es una estrategia de exportación en conjunto con Pro-export, la gobernación departamental y las empresas avícolas de la región. La

¹³⁷ *Ibíd.*

¹³⁸ *Ibíd.*

¹³⁹ Devlin, Robert. Moguillansky, Graciela. (2009). *Óp. Cit.*

¹⁴⁰ VENTURA, Juan Pablo. (2001). Política de apoyo a las pequeñas y medianas empresas: análisis del programa de reconversión empresarial para las exportaciones. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

segunda es una estrategia de integración de ciencia y tecnología, con un diseño metodológico similar al sistema de compras conjuntas que viene adelantando el sector avícola departamental, y por último la realización de una feria avícola como escenario de aprendizaje y concertación para el crecimiento y el desarrollo económico de la industria avícola de Santander.

7.1 ESTRATEGIA EXPORTADORA PARA EL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER

Para el diseño de una estrategia exportadora para el sector avícola de Santander, es interesante analizar casos de experiencia exitosa de exportación, como son los casos de Brasil y Japón.

Brasil en 1998 crea la Agencia de Promoción de las Exportaciones (APEX-Brasil), entidad que trabaja en cooperación con el poder público y el sector privado, buscando insertar un mayor número de empresas brasileñas en el comercio internacional. “El objetivo de la agencia de promoción es incentivar circuitos de negocios, recoger y difundir informaciones comerciales, participar en ferias y seminarios, movilizar y sensibilizar a las empresas hacia la demanda externa y hacer estudios de mercado. Adicionalmente a estas actividades, existen acciones ejecutadas en sintonía con todos los agentes de promoción comercial y los Ministerios del Desarrollo, Industria y Comercio Exterior, de Agricultura y de Relaciones Exteriores”¹⁴¹.

Por tanto, en Brasil la política de fomento industrial es una articulación de estímulo a las exportaciones, y reconocimiento de las vocaciones exportadoras de las diversas regiones de Brasil, a partir del análisis del perfil de venta al mercado internacional de los Estados y del perfil y porte de las empresas exportadoras¹⁴². En consecuencia, la internacionalización de las empresas brasileñas surge del impulso estatal de una agencia institucional (APEX-Brasil) que integra el sistema productivo con el fin de gestionar y promover las exportaciones de los sectores económicos del país.

El otro caso exitoso de exportaciones es Japón, que después de solventar los estragos de la segunda guerra mundial, termina convirtiéndose en una potencia mundial. En 1949 Japón crea dos instituciones para fomentar las exportaciones del país, el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (miti) y la Organización

¹⁴¹ ALEGRE, Joaquín. (2012). Óp. Cit.

¹⁴² Ibíd.

Japonesa de Comercio Exterior (jetro), “el miti fue clave en el crecimiento japonés al promover la expansión de sus capacidades industriales, evitar la excesiva competencia y conformar una estructura oligopólica colaborativa, cuyo soporte principal consistió en la integración vertical del sistema empresarial japonés¹⁴³. La colaboración estrecha y constante, aunado al intercambio de información entre el miti, la jetro y las industrias de Japón, fueron relevantes en la promoción de exportaciones japonesas. Asimismo, esta promoción fue basada en un enfoque producto-industria, permitiendo la creación de asociaciones industriales. Por otro lado, las empresas ofrecían productos compatibles con cada mercado, que ayudados por los incentivos gubernamentales y el uso de tecnologías, fueron ampliamente reconocidos por su calidad y fiabilidad. Por último, el sector privado manifestó una firme voluntad y paciencia para entender las necesidades del mercado¹⁴⁴. Se puede concluir entonces que, la promoción de exportaciones japonesas fue posible gracias a “la conjunción de la intervención estatal y la eficiencia del sector privado, los cuales mostraron una capacidad loable para sintonizar su desarrollo industrial¹⁴⁵”.

Ante la creciente apertura comercial, y con ello la constante reestructuración de estrategias, los agentes económicos han tenido que desarrollar nuevos instrumentos para incursionar en los mercados internacionales y sobrevivir a la competencia. Pero “ellos no son los únicos, también el Estado ha tenido que ampliar y mejorar sus funciones de tal forma que sus instituciones sean auténticos medios de facilitación y promoción del comercio¹⁴⁶”.

Bajo la influencia de los presentes casos éxitos de exportación, se plantea una estrategia de exportación en conjunto con Pro-export, la gobernación departamental y las empresas avícolas de la región. Básicamente es lograr la articulación de estos tres agentes económicos para el diseño e implementación, de políticas para el crecimiento exportador del sector avícola santandereano.

“Para empezar diseñar dicha estrategia es necesario resaltar la funcionalidad de Pro-export, cuyo objetivo es fomentar la realización de negocios internacionales por medio de las siguientes líneas de acción:

¹⁴³ TORRES, Alberto. Cruz, Plácido. Ruiz, Francisco. (2009). Políticas e instrumentos para el fomento del sector exportador en Japón: elementos clave para el crecimiento económico. Portes, Revista mexicana de estudios sobre las cuencas del pacífico. Tercera época, Volumen 6. Universidad de Colima.

¹⁴⁴ *Ibíd.*

¹⁴⁵ *Ibíd.*

¹⁴⁶ *Ibíd.*

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en Colombia.
- Alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar diferentes iniciativas empresariales y promover el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios”¹⁴⁷.

Lo que se puede observar, es que Pro-export cuenta con la estructura y los servicios para cuantificar y cualificar una dinámica empresarial exportadora. Esta labor es la que necesita el sector avícola de Santander para el desarrollo de políticas que incentiven la exportación del sector.

En ese sentido, la estrategia exportadora para el sector avícola tiene como objetivo articular e integrar a la gobernación de Santander, a Pro-Export y a la Federación Nacional de Avicultores, para crear un comité exportador para el sector, el cual estaría constituido por representantes de estas tres instituciones económicas respectivamente, y cuyo objetivo sería el diseño y la gestión de políticas para el fomento de la exportación avícola del departamento.

De acuerdo a lo anterior, la estructura y lineamiento de la estrategia de exportadora para el sector avícola de Santander se representaría por medio de la siguiente gráfica:

¹⁴⁷ PROEXPORT-COLOMBIA. ¿Qué es proexport?, Tomado de la página web: <http://www.proexport.com.co/proexport/que-es-proexport>

Gráfica 25. Estructura de la estrategia exportadora para el sector avícola



FUENTE: Elaboración propia.

El comité exportador del sector avícola de Santander, tendría a su vez dos comités a su cargo, el primero sería el comité técnico, cuya labor se centraría en la elección de destinos de exportaciones para el sector, como también en el análisis de mercado y estrategias de incursión internacional. El segundo comité sería el de logística, el cual estaría a cargo de las operaciones de embarque y envío internacional, como a su vez de los costos de exportaciones y la logística de aduanas.

La base de la estrategia exportadora es consolidar un modelo de compatibilidad entre los programas de promoción de exportaciones de las empresas avícolas de la región y la política económica de los planes de desarrollo departamental. En ese sentido, constituir un comité donde se anuden los esfuerzos de la industria avícola, de la gobernación departamental y de Pro-Export, es un intento por consolidar un sistema de coordinación de acciones para el impulsar las exportaciones del sector avícola santandereano.

De manera complementaria conviene expresar que las estrategias público-privadas “no son creación exclusiva del gobierno central, sino que surgen de

alianzas público-privadas que contienen elementos de orientación política, participación de la sociedad civil y creación de consenso o, como mínimo, conocimiento público. Este fenómeno ha adoptado diferentes formas en los distintos países, con diferentes grados de eficacia. Si bien el éxito de una estrategia de ese tipo depende de factores políticos y del diseño técnico, no es menos importante la existencia de un marco institucional público apropiado que pueda aplicarse. En ese marco, más que hacer hincapié en la eficiencia en todos los aspectos, se centra la atención en la coherencia y la eficacia en relación con metas establecidas, con la posibilidad de realizar experimentos con iniciativa, flexibilidad, corrección de errores, y la posibilidad de que la aplicación de la estrategia no esté constreñida por los ciclos políticos”¹⁴⁸.

Dentro de este marco ha de considerarse el concepto de política pública y eficiente dado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las cuales definen que la política pública y eficiente es aquella que fomenta “regímenes propicios para la vinculación entre los sectores público y privado y los centros de generación de conocimiento. Esto permitirá la creación de sinergias y complementariedades, economías de escala y los derrames del conocimiento”¹⁴⁹. Bajo este contexto la OCDE y la CEPAL “construye un enfoque de política integral y sistémica, que puede tener gran impacto si incluye elementos que permitan mejorar la productividad y competitividad de las empresas y considerar las variables territoriales, sectoriales e institucionales que resultan importantes para asegurar la calidad y eficiencia de las políticas públicas”¹⁵⁰.

De igual modo para la OCDE y la CEPAL “la articulación productiva requiere de la: *i)* la integración de política industrial y la estrategia nacional de desarrollo, *ii)* la descentralización operativa de los instrumentos para mejorar la llegada a los beneficiarios en los distintos territorios y *iii)* la disponibilidad de todos los actores, en especial los del sector público, para poner en marcha procesos participativos para definir planes de acción consensuados con metas de corto, mediano y largo plazo”¹⁵¹. Las recomendaciones dadas por la OCDE y la CEPAL constituyen componentes teóricos para la estructuración de la estrategia exportadora del sector avícola santandereano.

¹⁴⁸ Devlin, Robert. Moguillansky, Graciela. (2009). Óp. Cit.

¹⁴⁹ PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE AMÉRICA LATINA 2013. Políticas de pymes para el cambio estructural. Estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

¹⁵⁰ Ibíd.

¹⁵¹ Ibíd.

Por lo expuesto en los primeros capítulos del proyecto de investigación, se puede expresar que la industria avícola no presenta niveles significativos de exportación, más aun, no cuenta con políticas públicas focalizadas para su desarrollo y crecimiento empresarial. En consecuencia, la estrategia exportadora presentada anteriormente, es un intento por construir una dinámica asociativa entre los diferentes actores económicos de la región, con el fin de estimular la oferta exportadora del departamento. Quizás no sea una tarea fácil lograr integrar a la gobernación de Santander, a FENAVI y a Pro-Export en un comité, pero no por eso se debe claudicar frente a una propuesta de cooperación, no por eso se debe renunciar a pensar en una nueva realidad.

7.2 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL SECTOR AVÍCOLA DE SANTANDER

Continuando con el objetivo de plantear propuestas para el crecimiento de la oferta exportadora del sector de avícola de Santander, un segundo planteamiento es el diseño de una estrategia de integración de ciencia y tecnología para la industria avícola departamental. Al respecto conviene decir que una metodología de integración, contempla dentro de sí un enfoque sistémico de innovación, para el cual requiere de “un ecosistema en donde todos los jugadores estén holísticamente relacionados y con un mismo fin, el de crear una riqueza regional sustentable.”¹⁵² En ese orden de ideas, se estipula una estrategia que logre integrar los diferentes agentes económicos de la región, con el fin de crear niveles de innovación para el sector avícola santandereano.

En ese contexto, el éxito de una estrategia de innovación depende de la conectividad con los actores económicos de la región. Una conectividad entendida como un sistema de integración, el cual debe “democratizarse y tener una gobernanza adecuada para poder articular a todos los agentes impulsores de la innovación con las condiciones industriales y de región hacia el mismo fin de creación de riqueza”¹⁵³. En efecto, la innovación es una dinámica que va creando “una coercividad cada vez más fuerte entre ideas, individuos, redes de individuos, redes de comunidades colaborativas sociales y ecosistemas industriales con metas comunes de ganar-ganar para todos; es un hilo conductor desde el

¹⁵² SCHEEL, Carlos (2012). El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones. Estudios generales, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad de Icesi.

¹⁵³ *Ibíd.*

individuo-sociedad-industria-medioambiente; es una forma de democratización de las ideas hasta llegar a impactar a más gente, a más entornos¹⁵⁴.

El desarrollo de una estrategia sistémica de ciencia y tecnología se fundamenta en las alianzas e interacciones entre el gobierno, las empresas y el sector académico. Este escenario de políticas holísticas se presenta en los países desarrollados, los cuales han cimentado su crecimiento económico en la articulación de políticas industriales, para impulsar los niveles de innovación y exportación de las empresas nacionales.

Llegado a este punto, reviste de especial importancia describir los casos exitosos de alianzas público-privadas, en países que han logrado construir modelos sistémicos de integración para el fomento de la ciencia y tecnología. A continuación, se presenta una tabla con la descripción de las alianzas y medios de interacción, que han llevado a cabo algunos países para establecer alianzas estratégicas exitosas.

Tabla 14. Alianzas público-privadas de estrategias nacionales

País	Tipo de Alianza	Participantes	Medios de interacción
Australia	Formal y especial	Gobierno-empresas-mundo académico	Convocatoria especial de cumbres, comisiones y consejos
España	Informal/ Táctica	Gobierno-empresas-mundo académico	Sobre todo informales y tácitos mediante la comunicación con gremios y asociaciones empresariales y, en algunos casos, con cofinanciamiento del gobierno. En la década de 1980 había estructuras formales extensas de consulta como forma de preparación para el ingreso de la Unión Europea, que contribuyeron al consenso sobre la estrategia de internacionalización que existe hasta hoy
Finlandia	Formal y estructurada	Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos	Participación en un Consejo de política científica y tecnológica (STPC) y en los directorios de organismos especializados que suministran insumos. En enero de 2009 se reformó el STPC, que se convirtió en el Consejo de investigación e innovación.

¹⁵⁴ Ibíd.

Irlanda	Formal y estructurada	Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos-ONG	Foros permanentes de muy alto nivel, como el Consejo nacional económico y social (NESC), el Consejo nacional de competitividad (NCC) y el Grupo de expertos sobre calificación del sector laboral del futuro (EGFSN), entre otros. También mediante la participación en el directorio de Forfás (que en el sector público elabora estrategias de inserción internacional). Además, el plan nacional se somete a extensos análisis con los representantes sociales
Malasia	Híbrida (formal y estructurada, formal y especial, informal/táctica)	Gobierno-empresas-mundo académico, ONG y partidos políticos	Está formada por representantes del sector empresarial, los partidos políticos, el mundo académico, organizaciones no gubernamentales, organismos gubernamentales y el Consejo consultor económico nacional (NECC), a quienes se invita a opinar y hacer aportes a la Unidad de planificación económica del gobierno para la preparación del plan nacional. Para la preparación del plan principal industrial se ha creado un comité de dirección de alto nivel para el sector empresarial, que coordina los grupos de trabajo. También se reciben opiniones en foros y reuniones, así como en comunicaciones informales
Nueva Zelandia	Híbrida (formal y estructurada, formal y especial, informal/táctica)	Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos	Documentos, mecanismos formales, como el Consejo asesor sobre crecimiento e innovación (GIAB), estructuras creadas espontáneamente (reuniones, grupos de trabajo y asesoramiento, entre otros), así como comunicaciones informales
República Checa	Híbrida (formal y estructurada, formal y especial)	Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos	Consejo de acuerdo económico y social, así como foros y reuniones formales de consulta. Recientemente en 2008 se creó el consejo nacional económico para asesorar al Primer Ministro
República de Corea	Híbrida (formal y especial, informal/táctica)	Gobierno-empresas-mundo académico	Convocatoria de comités creados en forma especial — integrados por expertos y orientados a tareas específicas—, foros públicos y, en particular, comunicaciones informales, especialmente entre el gobierno y los chaebols
Singapur	Formal y estructurada	Gobierno-empresas-mundo académico-sindicatos	El sector privado participa en los directorios de dos organismos principales y en un consejo encargado de desarrollar la estrategia: el Consejo de desarrollo económico (EDB), la Fundación nacional de investigación (NSF) y el Consejo de investigación, innovación y desarrollo empresarial (RIEC)

Suecia	Informal/ Táctica	Gobierno- empresas	Existe una relación de tipo informal/tácita entre el gobierno y las grandes empresas transnacionales suecas, el mundo académico y los sindicatos (en lo concerniente a los salarios)
---------------	----------------------	-----------------------	--

Fuente: SCHEEL, Carlos (2012). El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones

Lo que se evidencia en las alianzas público-privadas, es una dinámica de colaboración entre empresarios, funcionarios públicos e investigadores. Una apremiante relación de los actores económicos que se ve reflejada en la creación de convenios, foros, consejos interdisciplinarios y comités para el diseño y gestión de políticas articuladas para el fomento de la ciencia y la tecnología de los sectores productivos de los países de estudio.

Basándose en lo anterior, la propuesta del proyecto de investigación para el crecimiento de la oferta exportadora de la industria avícola santandereana, es una estructura que tiene como fin enlazar los entes regionales para impulsar un desarrollo holístico de innovación, de ciencia y tecnología para el sector avícola de Santander. Para empezar, se presenta una distribución organizacional, similar a la que se está llevando a cabo en el sistema de compras conjuntas promovido actualmente por FENAVI. Cabe decir, que la metodología de compras conjuntas es un buen precedente para el desarrollo de una estrategia de integración de ciencia y tecnología para el sector avícola.

En el fondo, una estrategia de integración de ciencia y tecnología del avícola es una política de articulación productiva, una metodología que según la CEPAL que tiene la capacidad no solamente de “atender a los desafíos productivos y competitivos de un grupo de empresas o de un sector, sino que puede propiciar el fortalecimiento de diversos factores vinculados al desarrollo competitivo y empresarial. Si bien muchos aglomerados productivos logran alcanzar metas y resultados positivos de acuerdo con lo programado, también contribuyen a generar, como subproductos colectivos intangibles, nuevos procesos de coordinación de la política pública y de articulación público-privada que definen, con diferentes estilos, velocidades y características, nuevas modalidades de actuación y de interacción en la esfera productiva e institucional”¹⁵⁵. A continuación se presente la distribución organizacional de una estrategia de integración de ciencia y tecnología para el sector avícola de Santander.

¹⁵⁵ PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE AMÉRICA LATINA 2013. Óp. Cit.

Gráfica. Estructura de la estrategia de integración de ciencia y tecnología para el sector avícola.



FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica 26, el consejo de investigación, innovación y desarrollo empresarial del sector avícola, estaría conformado por representantes de las empresas avícolas de Santander, de las universidades y de los grupos de investigación de la región y por último, de representantes de la gobernación departamental. El objetivo principal del consejo sería la formulación e implementación de estrategias articuladas, para impulsar proyectos y políticas de ciencia, tecnología e innovación, que repercutan en los niveles de competitividad y productividad del sector avícola santandereano.

El consejo de investigación, innovación y desarrollo, contaría con el apoyo de tres comités para dar cumplimiento con sus objetivos. En ese sentido, se conformaría un comité de ciencia y tecnología, el cual estaría a cargo de investigar y analizar proyectos científicos y tecnológicos para el sector. En segundo lugar, estaría el

comité exportador del sector avícola, cuya funcionabilidad ya se diseñó anteriormente, este comité entraría a formar parte de la estrategia de integración. Se trata desde luego de entrelazar de esta forma, las dinámicas de exportación e innovación del sector, un intento por romper con el paradigma de aislamiento en que se encuentran las actuales estrategias de la industria avícola departamental.

En tercer lugar estaría el comité de desarrollo empresarial, cuyas funciones serían el estudio de estrategias empresariales y la realización de convenios y foros para el sector avícola, este comité se sugiere ante la carencia de dinámicas de proyección social de la industria avícola.

No solamente la CEPAL defiende los beneficios de las articulaciones productivas entre el sector público y privado, Carlos Scheel Mayenberger, PhD y profesor titular emérito del Instituto Tecnológico de Monterrey, México, promueve las integraciones productivas dentro de las ciudades, según el profesor Scheel, “las ciudades en las que la innovación se convirtió en el emblema del ciclo de crecimiento y competitividad, se observa que han tenido un desarrollo holístico. Todas se han desarrollado como clúster alrededor de una universidad prestigiosa o centro de investigación; han tenido una política pública alineada totalmente al desarrollo tecno-industrial, social y ambiental de la región; han creado una sinergia para que la tecnología sea un eje muy importante de desarrollo; han tenido un efectivo y abarcan un espíritu emprendedor; y finalmente, han podido administrar y gobernar sus recursos mediante un sistema regional de innovación (SRI) articulado con todos los jugadores pertenecientes a la sinergia entre la academia, la banca, la innovación e infraestructura inteligente, las industrias relacionadas, el gobierno y con/para el ciudadano y la sociedad”¹⁵⁶.

En concordancia, la propuesta de una estructura de integración de ciencia y tecnología es busca concretar espacios de cooperación entre las empresas del sector avícola de la región, con el fin de estimular la generación de ventajas competitivas y externalidades, que permitan dinamizar la oferta exportadora y los niveles de innovación de la industria avícola departamental. De acuerdo con la CEPAL se trata de “promover esquemas de cooperación, coordinación y articulación de esfuerzos y recursos que necesariamente deben desarrollar y recrear vínculos externos al aglomerado productivo, como forma de proveer, entre otras cosas, información, tecnologías, mercados y recursos humanos. Si bien una de sus metas es la creación y el fortalecimiento de capacidades endógenas y, con ello, el desarrollo de funciones colectivas, como el aprendizaje conjunto, su

¹⁵⁶ SCHEEL, Carlos (2012). Óp. Cit.

potencialidad estará determinada por la confrontación competitiva exitosa con el exterior (es decir, fuera del aglomerado productivo) y en otros mercados”¹⁵⁷.

Dentro de este marco ha de considerarse “el análisis de aglomeraciones productivas exitosas que han sabido reaccionar para enfrentar los desafíos y competir, tanto en mercados internos como internacionales, ponen de relieve la red de relaciones de colaboración existente entre los actores de la aglomeración. Estas relaciones se establecen mediante acciones conjuntas buscadas de forma intencional”¹⁵⁸. Se trata entonces, de impulsar acciones y estrategias para la implementación de relaciones de colaboración entre las empresas del sector avícola de Santander.

Para terminar esta sección, cabe decir que sería fácil criticar la estructura de integración de ciencia y tecnología para el sector avícola, por ser una propuesta idealista y de paso desconocer la cultura hermética y conservadora de las empresas santandereanas. Sin embargo, la actualidad de la industria avícola departamental no es alentadora y de continuar así, las propuestas ya no sólo serán idealistas, sino terminarían siendo esperanzas para cambiar una realidad anunciada.

7.3 FERIA AVÍCOLA DE SANTANDER PARA EL DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTADORA DEL SECTOR

La tercera propuesta para el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola de Santander es el diseño y la realización de una feria avícola, con la que se pretende crear un escenario de aprendizaje y concertación para el crecimiento y el desarrollo económico de la industria avícola de Santander. La idea de diseñar una feria avícola departamental tiene como el objetivo la realización de foros, simposios y exposiciones que abarquen temas para la productividad y la competitividad del sector.

Siguiendo la lógica de las estructuras de la estrategia exportadora y de la estructura de integración de ciencia y tecnología, cada comité podría llegar a presentar una actividad para la feria avícola regional. Dado lo anterior, el comité técnico y de logística de la estructura exportadora podría llegar a invitar a

¹⁵⁷ PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE AMÉRICA LATINA 2013. Óp. Cit.

¹⁵⁸ Ibíd.

embajadores y clientes potenciales de otros países, y así poder concretar acuerdos de exportación y nuevos negocios para el sector.

El comité de ciencia y tecnología realizaría simposios con investigadores internacionales del sector avícola, dando a conocer las nuevas tendencias de producción en la industria avícola mundial. Por otro lado, el comité de desarrollo empresarial estaría encargado de traer empresarios del sector avícola de otros países, para que dar a conocer sus experiencias empresariales en la industria avícola. Tanto como el comité exportador del sector avícola de Santander y como el consejo de investigación, innovación y desarrollo empresarial del sector, estarían a cargo de la logística y la organización del evento, como a su vez definición del cronograma de actividades de la feria avícola departamental.

La feria avícola de Santander podría llegar a ser un evento donde participe las universidades de la región, la gobernación del departamento y empresarios del sector, todos con la motivación de generar una cadena de valor para la industria avícola. No es una casualidad el hecho que la CEPAL, exprese la necesidad de establecer cadenas de valor, para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe la integración en cadenas globales de valor puede dar lugar a un amplio abanico de beneficios, como contribuir a diversificar las exportaciones, generar nuevos empleos o adquirir nuevas capacidades tecnológicas de acuerdo con las mejores prácticas internacionales. Asimismo, esta integración puede ofrecer beneficios potenciales en materia de eficiencia o productividad. De acuerdo a lo anterior, la feria avícola puede llegar ser el escenario para integrar cadenas de valor para el sector avícola de la región.

Dentro de este marco a considerar las ferias empresariales que ha desarrollado Brasil, con el objetivo dar a conocer sus productos y promover las exportaciones de los mismos, para Juan Quirós, Brasil comprendió “que la comunicación es importante para estimular el ingreso de nuevas empresas en el proceso de exportación. La apertura de espacios en el medio internacional, concretamente en los especializados, atrae visitantes y promueve los productos brasileños”¹⁵⁹. Lo cierto es que el sector avícola santandereano, debe comprender también la importancia de concretar espacios para dar a conocer los productos del sector e incursionar en los mercados internacionales.

Para simplificar se podría decir que, la realización de una feria avícola departamental puede llegar a tener la capacidad de promover las exportaciones

¹⁵⁹ QUIRÓS, Juan. (2003). Óp. Cit.

para el sector, y además, de llegar a concretar y dar a conocer las nuevas tendencias en ciencia y tecnología de la industria avícola. En ese sentido, las ferias comerciales tienen el objetivo de promocionar productos y emprender actividades de marketing internacional para el sector. En pocas palabras, una feria avícola sería la oportunidad de impulsar el desarrollo y el crecimiento del sector avícola santandereano.

7.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Las propuestas para el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola de Santander se basan en el diseño de estructuras de articulación estratégica. En efecto, los mecanismos de articulación productiva “ofrecen un marco conceptual genérico que apunta a promover distintos tipos de iniciativas (como los clúster, las redes de empresas, los programas territoriales y las cadenas globales de valor) mediante instrumentos asociativos orientados a diferentes objetivos que buscan, entre otras cosas, disminuir los costos de transacción, superar las fallas de coordinación entre agentes y la falta de confianza, y facilitar la creación de capacidades y la internacionalización”¹⁶⁰. Dado lo anterior, se plantean tres propuestas de articulación productiva para el sector avícola departamental. La primera es la estrategia exportadora para el sector avícola, cuyo objetivo es integrar a la gobernación de Santander, a Pro-Export y a la Federación Nacional de Avicultores, para la creación de un comité exportador para el sector, el cual estaría constituido por representantes de estas tres instituciones económicas respectivamente. La labor de dicho comité se fundamentaría en el diseño y la gestión de políticas para el fomento de la exportación avícola regional.

En ese orden, la segunda propuesta es el establecimiento de un consejo de investigación, innovación y desarrollo empresarial del sector avícola, el cual estaría conformado por representantes de las empresas avícolas de Santander, de las universidades y de los grupos de investigación de la región y por último, de representantes de la gobernación departamental. El objetivo principal del consejo sería la formulación e implementación de estrategias articuladas, para impulsar proyectos y políticas de ciencia, tecnología e innovación, que repercutan en los niveles de competitividad y productividad del sector avícola santandereano.

La tercera propuesta es la realización de una feria avícola departamental, con la cual se busca promover las exportaciones para el sector, y promover el

¹⁶⁰ PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE AMÉRICA LATINA 2013. Óp. Cit.

conocimiento de las nuevas tendencias en ciencia y tecnología de la industria avícola mundial. Sobran razones para destacar la importancia de las articulaciones e integraciones productivas, sin embargo conviene decir que para que las políticas de articulación tenga un mayor impacto es “fundamental que formen parte de las estrategias nacionales de desarrollo de los países que, al ser más amplias y de más largo plazo, ofrecen señales más claras para potenciar los esfuerzos de las empresas, vincularlos con las prioridades sectoriales y procurar una mayor coordinación entre los instrumentos públicos y un ámbito de diálogo y consenso con las iniciativas privadas de apoyo”. En ese contexto, el departamento de Santander requiere de la organización de instrumentos y de estrategias para el desarrollo del sector avícola frente a los tratados de libre comercio.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Colombia no es ajena al marco de negociaciones que se están dando a nivel internacional, sí por algo se ha caracterizado la diplomacia colombiana es el hecho de formalizar continuamente acuerdos de libre comercio con distintos países, sin embargo para el caso del sector avícola estos espacios de integración con el mundo no han sido aprovechados. Cabe decir que en un contexto de mayor integración internacional, todas las actividades de los países o sus regiones, poseen la misma capacidad de elevar la productividad y contribuir con tasas elevadas y sostenidas al crecimiento económico, participando simultáneamente en los mercados externos.

En ese sentido la evaluación del nivel de exportación y las estrategias para el desarrollo del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio, es un proyecto que buscaba en primera medida conocer las características exportadoras del sector avícola a partir de la metodología de Hausmann y Klinger. Esta última es una herramienta que permite analizar la capacidad exportadora de un producto o sector económico. Para el caso del sector avícola colombiano, se concluye que el sector tiene la capacidad de generar una mayor participación en el mercado internacional, pero su fuerte dependencia con un solo destino de exportación ha limitado su crecimiento. También se llegó a la conclusión de que el sector avícola santandereano, ostenta bajos niveles de competitividad y además, manifiesta una baja participación en el mercado internacional.

En concordancia la competitividad se identifica con un entorno empresarial capaz de conducir a un crecimiento sostenido la productividad e ingresos en un contexto de integración económica mundial. Se trata desde luego de aumentar el nivel de exportaciones de un sector económico, para sí aumentar el nivel de sofisticación y ventaja comparativa revelada, y en ese sentido el sector avícola tiene una labor por realizar, necesita replantear las estrategias de productividad y reestructurar las políticas públicas del sector, para optimizar su participación en la economía mundial.

Dado lo anterior, se indaga por el papel de las políticas públicas departamentales, en ese sentido, se realiza un análisis de los dos últimos planes de desarrollo del departamento de Santander, en donde se evidencia falencias sobre la estructura y el diseño de las políticas públicas para los sectores productivos de la región. Es preocupante que para el caso del sector avícola, no se detecten programas o actividades para incentivar la producción o exportación del mismo. Por otro lado,

se observa un distanciamiento entre la teoría y la acción, concretamente entre lo estipulado dentro del plan de desarrollo y la gestión por parte de la gobernación de Santander, no fluyen los proyectos para dar cumplimiento con lo consignado en los lineamientos de la política pública del departamento.

Cabe señalar también que los planes de desarrollo departamental no guardan relaciones entre los actores económicos, Universidad-Empresa-Estado, sin la integración de estos tres factores, difícilmente se podrán crear políticas que generen un impacto para el desarrollo productivo del departamento.

No cabe duda de que existen problemas estructurales sobre el diseño y la ejecución de políticas públicas departamentales, el problema radica en que los mecanismo de política pública no tienen un marco coherente y no cuentan además con procesos de regionalización sectorial, para incentivar el comercio exterior, la ciencia y tecnología. En ese escenario, salta a la vista la total desconexión entre las políticas para el fomento de las exportaciones, y las políticas de ciencia y tecnología. Un ambiente desconcertante, más cuando el debate actual sobre políticas públicas, busca estimularla la economía internacional como pieza clave para el crecimiento y el desarrollo regional.

Por otro lado, es destacable la labor emprendida por la Federación Nacional de Avicultores de Colombia, promoviendo el programa de Central de Compras Conjuntas para el sector avícola santandereano. Una estrategia que generará mayores niveles de productividad y competitividad para el sector. Esta actividad se consolida como una estrategia competitiva para el sector, que por de sí tiene un gran potencial para ser un precedente en la construcción de dinámicas de integración, con los diferentes actores económicos de la región para el desarrollo de la sector avícola santandereano. Sin embargo, se concluye que se deben sumar esfuerzos para emprender nuevas estrategias que contemplen temas de ciencia y tecnología, de clúster y de participación en el mercado internacional.

Dado lo anterior se busca plantear propuestas para el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola de Santander, el proyecto de investigación propone tres lineamientos estratégicos, el primero es una estrategia de exportación para el sector avícola del departamento. La segunda es una estrategia de integración de ciencia y tecnología, con un diseño metodológico similar al sistema de compras conjuntas que viene adelantando el sector avícola departamental, y por último la realización de una feria avícola como escenario de aprendizaje y concertación para el crecimiento y el desarrollo económico de la industria avícola de Santander.

En concordancia la primera estrategia exportadora para el sector avícola, tiene como objetivo articular e integrar a la gobernación de Santander, a Pro-Export y a la Federación Nacional de Avicultores, para crear un comité exportador para el sector, el cual estaría constituido por representantes de estas tres instituciones económicas respectivamente, y cuyo objetivo sería el diseño y la gestión de políticas para el fomento de la exportación avícola del departamento.

El comité exportador del sector avícola de Santander, tendría a su vez dos comités a su cargo, el primero sería el comité técnico, cuya labor se centraría en la elección de destinos de exportaciones para el sector, como también en el análisis de mercado y estrategias de incursión internacional. El segundo comité sería el de logística, el cual estaría a cargo de las operaciones de embarque y envío internacional, como a su vez de los costos de exportaciones y la logística de aduanas.

La base de la estrategia exportadora es consolidar un modelo de compatibilidad, entre los programas de exportación de las empresas avícolas de la región, y la política económica de los planes de desarrollo departamental. En ese sentido, la construcción de un comité donde se integren los esfuerzos de las empresas avícolas, de la gobernación departamental y de Pro-Export, es un intento por consolidar un sistema de coordinación de acciones, para el impulsar las exportaciones del sector avícola santandereano.

Por lo expuesto en los primeros capítulos del proyecto de investigación, se concluye que la industria avícola no presenta niveles significativos de exportación, más aun, no cuenta con políticas públicas focalizadas para su desarrollo y crecimiento empresarial. En consecuencia, la estrategia exportadora presentada anteriormente, es un intento por construir una dinámica asociativa entre los diferentes actores económicos de la región, con el fin de estimular la oferta exportadora del departamento. Quizás no sea una tarea fácil lograr integrar a la gobernación de Santander, a FENAVI y a Pro-Export en un solo comité, pero por eso no se debe renunciar una propuesta de cooperación, no por eso se debe renunciar a pensar en una nueva realidad.

La segunda estrategia se basa en la creación de un consejo de investigación, innovación y desarrollo empresarial para el sector avícola, el cual estaría conformado por representantes de las empresas avícolas de Santander, de las universidades y de los grupos de investigación de la región y por último, de representantes de la gobernación departamental. El objetivo principal del consejo sería la formulación e implementación de estrategias articuladas, para impulsar

proyectos y políticas de ciencia, tecnología e innovación que repercutan en los niveles de competitividad y productividad del sector avícola santandereano.

El consejo de investigación, innovación y desarrollo, contaría con el apoyo de tres comités para dar cumplimiento con sus objetivos. De tal forma se conformaría un comité de ciencia y tecnología, el cual estaría a cargo de investigar y analizar proyectos científicos y tecnológicos para el sector. En segundo lugar, estaría el comité exportador del sector avícola, cuya funcionabilidad ya se diseñó anteriormente, este comité entraría a formar parte de la estrategia de integración. Se trata desde luego de entrelazar de esta forma, las dinámicas de exportación e innovación del sector, un intento por romper con el paradigma de aislamiento, en que se encuentran las actuales estrategias de la industria avícola departamental.

Dado la segunda estrategia, sería fácil criticar la estructura de integración de ciencia y tecnología para el sector avícola, por ser una propuesta idealista y de paso desconocer la cultura hermética y conservadora de las empresas santandereanas. Sin embargo, la actualidad de la industria avícola departamental no es alentadora y de continuar así, las propuestas ya no sólo serán idealistas, sino terminarían siendo esperanzas para cambiar una realidad anunciada. Se concluye entonces que se necesitan de acciones y estrategias para la implementación de mecanismos de colaboración entre las empresas del sector avícola de Santander, y los diferentes actores económicos de la región.

En tercer lugar estaría el comité de desarrollo empresarial, cuya función sería el estudio de estrategias empresariales, y la realización de convenios y foros para el sector avícola, este comité surge ante la carencia de dinámicas de proyección social de la industria avícola.

El tercer planteamiento es la realización de una feria avícola departamental, la cual tendría la capacidad de promover las exportaciones para el sector, y además, podría llegar a ser el escenario para conocer e implementar las nuevas tendencias en ciencia y tecnología de la industria avícola. Para simplificar se podría decir que, la realización de una feria avícola departamental puede llegar a tener la capacidad de promover las exportaciones para el sector, y además, de llegar a concretar y dar a conocer las nuevas tendencias en ciencia y tecnología de la industria avícola. En ese sentido, se concluye que el sector avícola necesita de la realización de ferias comerciales que tengan como objetivo promocionar productos y emprender actividades de marketing internacional para el sector. En pocas palabras, una feria avícola sería la oportunidad de impulsar el desarrollo y el crecimiento del sector avícola santandereano.

En pocas palabras en la lógica de las propuestas para el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola de Santander, se concluye que el departamento requiere del diseño de estructuras de articulación estratégica. En efecto, los mecanismos de articulación productiva ofrecen un marco conceptual que apunta a promover distintos tipos de iniciativas como los clúster, las redes de empresas, los programas territoriales y las cadenas globales de valor mediante instrumentos asociativos orientados a diferentes objetivos que buscan, entre otras cosas, disminuir los costos de transacción, superar las fallas de coordinación entre agentes y la falta de confianza, y facilitar la creación de capacidades y la internacionalización.

Como conclusión final, se debe expresar que los tratados de libre comercio son la oportunidad del sector avícola para posicionarse en la economía internacional, pero depende de las empresas, reestructurar sus estrategias, y promover políticas públicas para construir un favorable entorno económico y social para la región, de lo contrario difícilmente logrará obtener niveles de competitividad que generen, un crecimiento empresarial ante las nuevas dinámicas del comercio internacional.

9. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

9.1 BIBLIOGRAFÍA

AGÉNOR, Pierre-Richard, Montiel Peter J. La Macroeconomía del Desarrollo. Fondo de Cultura Económica. Edición 2000.

DEVLIN, Robert. MOGUILLANSKY, Graciela. (2009). Alianzas Público-Privadas, Para una nueva visión estratégica del Desarrollo. Secretaría General Iberoamericana. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

DORNBUSH, Rudiger, Stanley Fischer, Richard Startz. Macroeconomía. McGraw-Hill. Edición 2000.

Estrategia Competitiva y Sostenible de la Industria avícola de Santander (2010). Federación Nacional de Avicultores de Colombia.

HERNÁNDEZ SAMPIERI y otros. Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill Edición 1994

KRUGMAN, Paul R. Obstfeld Maurice. Economía Internacional, Teoría y Política, Mc Graw Hill. Edición 1999.

MALDONADO, Norman. (2007) Crecimiento vía exportaciones (Hausmann y Klinger) Manual de manejo de datos. DNP-DDE.

Plan de Desarrollo Departamental, Santander Incluyente 2008-2011, Horacio Serpa Uribe. Ordenanza No.8. Mayo 30 de 2008.

Plan de Desarrollo, Santander en Serio, el gobierno de la gente, 2012-2015. Richard Aguilar Villa. Ordenanza N°013 del 23 de abril de 2012

RICARDO, David. Principios de Economía Política y Tributación. Fondo de Cultura Económica. Edición 1997.

SMITH, Adam, Investigación Sobre La Naturaleza Y Causas De La Riqueza De Las Naciones, Fondo de Cultura Económica. Edición 1997.

9.2 WEBGRAFÍA

ALEGRE, Joaquín. (2012). Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora. Estudios generales, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad de Icesi. Disponible en la página web: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/viewFile/1478/PDF

ARCINIEGAS, Erika Liliana. Perdomo Ivett Aurora. (2005). Posibles efectos del TLC entre Colombia y Estados Unidos sobre el sector avícola colombiano y el impacto sobre la región de Santander. Disponible en la página web: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2005/118570.pdf>

ÁVILA BARAY, Héctor Luis (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Disponible en la página web: www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/0.htm

BEJARANO, Jesús A. El desarrollo Institucional y La política agrícola. Colección de documentos IICA, Serie Competitividad N°5. Disponible en la página web: <http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/desarrolloinstitucional.pdf>

CAICEDO, Carlos Jorge (2008). Políticas e Instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia. Serie desarrollo territorial. Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Disponible en la página web: <http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/4/33874/SDT3.pdf>

CLAVIJO, Sergio. (2004). Crecimiento, Comercio Internacional e Instituciones: Reflexiones a raíz de las negociaciones TLC-ALCA. Disponible en la página web: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/pdfs/borra307.pdf>

CONTRERAS, Jorge. Moreno, Ana Isabel. Valencia Mauricio. 2005. La competitividad: Aproximación conceptual desde la teoría del crecimiento y la geografía económica. Centros de investigaciones económicas. Universidad de Antioquia. Disponible en la página web: http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadCienciasEconomicas/ElementosDiseno/Documentos/BorradoresEconomia/BorradoCIE_13.pdf

CORTÉS, Manuel. Iglesias, Miriam. (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación. Disponible en la página web: http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

COMO MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN LA UNIÓN EUROPEA Y AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (2013). Estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la Unión Europea. Disponible en la página web: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/48996/ComoMejorarCompPYMES.pdf>

GÓMEZ, Hernando J. (2001). Política comercial y de competitividad del sector agrícola en Colombia, Hernando José, Cuadernos N° 38. Fedesarrollo. Disponible en la página web: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Cuaderno-No-38_web.pdf

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS. Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Departamento Nacional de Planeación. 2012. Disponible en la página web: <https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/c40a73d3-baf9-4a26-8a1e3baa23bf5/Gu%C3%ADas%20Tipos%20de%20Evaluaci%C3%B3n.pdf>

HACIA UNA NUEVA ARQUITECTURA DEL ESTADO PARA EL DESARROLLO. Comisión Económica Para América Latina Y El Caribe, (2011). Espacios Iberoamericanos Secretaría General Iberoamericana. Disponible en la página web: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/44894/2011-67Espaciosiberoamericanos-WEB.pdf>

HERRERA, Beethoven. (1994). Colombia y el tratado de libre comercio, Ponencia preparada para el primer simposio nacional de profesores de ciencias económicas. Disponible en la página web: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/.../14056/20370>

LAHERA, Eugenio (2004). Política y políticas públicas. Serie Políticas Sociales. Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Disponible en la página web: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/19485/sps95_lcl2176p.pdf

_____ Capital institucional y desarrollo productivo, un enfoque de políticas públicas. Serie Gestión Pública. Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Disponible en la página web: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/22425/sgp48.PDF>

LIRA, Luis. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Serie Gestión Pública. Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Disponible en la página web: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/26977/sgp59.PDF>

MONCAYO, Edgar (2002). Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Disponible en la página web: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/11885/sgp27.pdf>

MENESES, Laura Isabel. (2007). Análisis del entorno del sector avícola santandereano: Una visión desde la competitividad sistémica y el desarrollo endógeno. Disponible en la página web: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2007/124919.pdf>

OCDE/CEPAL (2011). PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE AMÉRICA LATINA 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo, OECD Publishing. Disponible en la página web: <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2012-es>

_____. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE AMÉRICA LATINA 2013. Políticas de pymes para el cambio estructural. Disponible en la página web: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/48374/LEO_2013.pdf

_____. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE AMÉRICA LATINA 2014. Logística y competitividad para el desarrollo. Disponible en la página web: http://www.cepal.org/cgbin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/51612/P51612.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl#

OCAMPO, José Antonio. (2001) Un futuro económico para Colombia. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en la página web: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/6194/colombiafuturo2.pdf>

PAGÉS, Carmen (2010). La era de la productividad. Cómo transformar las economías desde sus cimientos. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en la página web: http://www.iadb.org/research/dia/2010/files/dia_2010_spanish.pdf

PARDO, Magdalena. (2005) El TLC Colombia-Estados Unidos: ¿El mejor negocio? Magdalena Pardo. Series estudios y perspectivas. CEPAL. Disponible en la página web: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/22908/SERIECOL6-G-ES.pdf>

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL (2007). Una aproximación desde la práctica. Serie de Reflexiones y Aprendizaje ASOCAM. Disponible en la página web: <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/9cb8a8ec29b6b04f923b1f8154d9bf40.pdf>

QUIRÓS, Juan. (2003). La política comercial brasileña. El sector Exterior, Octubre-
Noviembre 2003, número 810. ICE Brasil. . Disponible en la página web:
[http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_810_4145__0AFB3F0568B72B14F4B
964D48C715792.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_810_4145__0AFB3F0568B72B14F4B964D48C715792.pdf)

RAMÍREZ, Juan Carlos. (2005). Colombia y las negociaciones comerciales,
Series estudios y perspectivas, CEPAL. Disponible en la página web:
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/22908/SERIECOL6-G-ES.pdf>

ROSAS, Gabriel. (2010). El agro: ¿La locomotora del desarrollo económico y
social colombiano? Revista nacional de agricultura, N°956. Disponible en la página
web: <http://www.sac.org.co/Pages/Revista/956/Revista%20SAC%20956.pdf>

SCHEEL, Carlos (2012). El enfoque sistémico de la innovación: ventaja
competitiva de las regiones. Estudios generales, Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas de la Universidad de Icesi. Disponible en la página
web:[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1
477/PDF](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1477/PDF)

TORRES, Alberto. Cruz, Plácido. Ruiz, Francisco. (2009). Políticas e instrumentos
para el fomento del sector exportador en Japón: elementos clave para el
crecimiento económico. Portes, Revista mexicana de estudios sobre las cuenca
del pacífico .Tercera época, Volumen 6. Universidad de Colima. Disponible en la
página web:<http://www.portesasiapacifico.com.mx/revistas/epocaiii/numero6/4.pdf>

VELASCO, María Piedad (2003). Políticas de productividad y competitividad en
Colombia 1998-2002. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).
Disponible en la página web:
<http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/4/33874/SDT3.pdf>

VENTURA, Juan Pablo. (2001). Política de apoyo a las pequeñas y medianas
empresas: análisis del programa de reconversión empresarial para las
exportaciones. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
Disponible en la página web:
<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/7228/lcl1496e.pdf>

ANEXOS

ANEXO A. Encuestas



Proyecto de investigación: Evaluación del nivel potencial de exportación y estrategias para el desarrollo del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio.

Programa de Postgrado: Maestría en Administración.

Este cuestionario hace parte del proyecto “Evaluación del nivel potencial de exportación y estrategias para el desarrollo del sector avícola de Santander, frente a los tratados de libre comercio”, para optar por el título de Magister en Administración de la Universidad Santo Tomás, las respuestas serán anónimas, agradezco de antemano su colaboración y aportes para el desarrollo de la investigación.

Objetivo

- Examinar e indagar sobre las políticas públicas y estrategias del sector avícola de Santander, frente a los tratado de libre comercio

Metodología: Entrevista a expertos

Muestra: Representantes de las principales empresas del sector avícola en Santander, y representantes de la secretaría de agricultura y desarrollo del departamento.

Tipo de pregunta: Abierta.

Cuestionario para representantes de la secretaría de agricultura y desarrollo del departamento

1. De acuerdo con el programa desarrollo empresarial y acceso a nuevos mercados del plan de desarrollo Santander en serio 2012-2015, que cuenta con una inversión \$3.980 millones de pesos, ¿Qué acciones se han estipulado para el fortalecimiento del sector avícola frente a la apertura a los tratados de libre comercio?
2. ¿Cuál es el número de empresarios del sector avícola apoyados por el programa desarrollo empresarial y acceso a nuevos mercados del plan de desarrollo Santander en serio 2012-2015?
3. ¿Cuáles son los logros de las políticas adelantadas por la gobernación de Santander para la internacionalización del sector avícola?
4. En busca de desarrollar un departamento más competitivo el plan de desarrollo de Santander en serio 2012-2015, plantea el objetivo de mantener el ranking de competitividad departamental en el 4 lugar e incrementar las exportaciones y mejorar el sector de los servicios, ¿Cuáles son logros de las políticas que se han implementado para la competitividad del sector avícola de Santander?
5. La internacionalización mediante el apoyo a actividades de promoción de productos y búsqueda de contactos con compradores nacionales e internacionales, es uno de los objetivos del plan de desarrollo de Santander. De acuerdo a lo anterior ¿Cuáles han sido las actividades para la promoción e internacionalización del sector avícola del departamento?
6. Uno de los objetivos de la línea estratégica Santander con ciencia y tecnología e innovación, es apoyar la creación de los Centros de Investigación Avícola y Cacaotero y el fortalecimiento de los de Diseño e innovación para los sectores de prendas de vestir, calzado y joyería. ¿Cuál ha sido el alcance real del apoyo a dichos centros de investigación avícola?

Cuestionario para representantes de las principales empresas del sector avícola en Santander

1. ¿Cuáles son las estrategias que se han desarrollado dentro de la empresa frente a la apertura de los tratados de libre comercio?
2. ¿Cuáles son las metas y los logros de las estrategias implementadas por la empresa frente a la apertura de los tratados de libre comercio?
3. Una plataforma tecnológica para el desarrollo de una metodología de compras conjuntas para el sector avícola en Santander, con el fin de fortalecer el poder de negociación frente a proveedores comunes de materias primas y/o insumos, es un objetivo de la agenda de Estrategia Competitiva y Sostenible de la Industria Avícola. ¿Qué políticas empresariales se han adelantado para implementar dicho objetivo?
4. ¿Cuáles han sido los alcances reales de la puesta en marcha de la metodología de compras dentro de la empresa?
5. ¿Cuál es el volumen de exportación con destino a Estados Unidos de la empresa?
6. ¿Qué propuestas y estrategias debería gestionar el sector privado para el desarrollo de la oferta exportadora del sector avícola en Santander?

ANEXO B. Exportaciones de carne de pollo de Colombia

Año	Exportación de carne de pollo en Colombia	Total de exportaciones de Colombia	Exportación mundial de carne de pollo	Total de exportaciones a nivel mundial	PIB per cápita Colombia	Sofisticación	Ventaja Comparativa revelada
2009	1.812	32.852.986	9.364.783	12.320.926.786	8,958	0,65004	0,073
2010	4.013	39.819.529	10.817.529	15.048.351.708	9,296	1,30326	0,140
2011	3.011	56.953.516	13.112.392	18.001.381.151	9,972	0,72376	0,073
2012	599	60.273.618	13.200.590	18.058.027.326	10,435	0,14186	0,014
2013	756	58.811.839	12.135.833	18.255.893.646	11,100	0,21464	0,019

Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap en miles de dólares.

ANEXO C. Producción de carne de pollo por departamentos del año 2009

Departamento	Producción de carne de pollo	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	82.337	53522,34	8,1%
Atlántico	65.439	42537,96	6,4%
Cundinamarca	267.022	173575,04	26,2%
Santander	256.304	166608,09	25,1%
Valle	129.869	84420,15	12,7%
Total Producción Nacional	1.019.864		

Fuente: Elaboración propia, datos en toneladas de la producción avícola, FENAVI.

ANEXO D. Producción de carne de pollo por departamentos del año 2010

Departamento	Producción de carne de pollo	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	77.034	100394,66	7,2%
Atlántico	63.677	82987,59	6,0%
Cundinamarca	285.566	372166,21	26,8%
Santander	270.847	352982,73	25,4%
Valle	135.572	176685,35	12,7%
Total Producción Nacional	1.066.943		

Fuente: Elaboración propia, datos en toneladas de la producción avícola, FENAVI

ANEXO E. Producción de carne de pollo por departamentos del año 2011

Departamento	Producción de carne de pollo	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	90.724	65662,57	8,4%
Tolima	57.056	41294,80	5,3%
Cundinamarca	283.166	204945,12	26,3%
Santander	261.498	189262,78	24,3%
Valle	127.959	92612,06	11,9%
Total Producción Nacional	1.074.987		

Fuente: Elaboración propia, datos en toneladas de la producción avícola, FENAVI.

ANEXO F. Producción de carne de pollo por departamentos del año 2012

Departamento	Producción de carne de pollo	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	98.835	14021,08	8,9%
Atlántico	52.225	7408,78	4,7%
Cundinamarca	274.059	38878,89	24,64%
Santander	273.805	38842,73	24,62%
Valle	137.448	19498,84	12,4%
Total Producción Nacional	1.112.260		

Fuente: Elaboración propia, datos en toneladas de la producción avícola, FENAVI.

ANEXO G. Tabla de producción de carne de pollo por departamentos del año 2013

Departamento	Producción de carne de pollo	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	107.647	23105,60	9,1%
Atlántico	67.699	14530,98	4,9%
Cundinamarca	335.988	72116,89	26,1%
Santander	310.278	66598,53	25,8%
Valle	151.829	32588,69	12,9%
Total Producción Nacional	1.275.515		

Fuente: Elaboración propia, datos en toneladas de la producción avícola, FENAVI.

ANEXO H. Exportaciones de huevos del sector avícola de Colombia

Año	Exportación de huevo de Colombia	Total de exportaciones de Colombia	Exportaciones huevos en el mundo	Total de exportaciones a nivel mundial	PIB per cápita Colombia	Sofisticación	Ventaja comparativa revelada
2009	7.002	32.852.986	3.335.593	12.320.926.786	8,958	7,05227	0,787
2010	283	39.819.529	3.391.833	15.048.351.708	9,296	0,29312	0,032
2011	22	56.953.516	3.465.846	18.001.381.151	9,972	0,02044	0,002
2012	1.017	60.273.618	3.880.617	18.058.027.326	10,435	0,81932	0,079
2013	1.079	58.811.839	3.808.407	18.255.893.646	11,100	0,97620	0,088

Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap en miles de dólares.

ANEXO I. Producción de huevos por departamentos del año 2009

Departamento	Producción Huevos	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	777.870.586	5485749705,14	8,0%
Atlántico	138.230.582	974838731,30	1,4%
Cundinamarca	2.526.117.407	17814850025,95	26,1%
Santander	2.066.062.776	14570422734,82	21,3%
Valle	1.745.882.897	12312429297,05	18,0%
Total Producción Nacional	9.681.735.145		

Fuente: Elaboración propia, datos en unidades de la producción avícola, FENAVI.

ANEXO J. Producción de huevos por departamentos del año 2010

Departamento	Producción Huevos	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	824.092.551	241555478,72	8,5%
Atlántico	149.506.178	43822791,82	1,5%
Cundinamarca	2.312.700.067	677891544,07	23,7%
Santander	2.235.000.477	655116478,60	22,9%
Valle	1.839.179.923	539094773,05	18,9%
Total Producción Nacional	9.749.570.284		

Fuente: Elaboración propia, datos en unidades de la producción avícola, FENAVI.

ANEXO K. Producción de huevos por departamento del año 2011

Departamento	Producción Huevos	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	851.127.059	17399990,06	8,0%
Atlántico	164.584.839	3364685,13	1,5%
Cundinamarca	2.687.626.296	54944406,18	25,2%
Santander	2.330.393.465	47641327,71	21,9%
Valle	2.041.534.638	41736051,08	19,1%
Total Producción Nacional	10.662.106.020		

Fuente: Elaboración propia, datos en unidades de la producción avícola, FENAVI.

ANEXO L. Producción de huevos por departamentos del año 2012

Departamento	Producción Huevos	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	974.417.100	798363302,18	9,2%
Atlántico	153.478.944	125748979,75	1,4%
Cundinamarca	2.720.592.344	2229046562,67	25,7%
Santander	2.133.196.702	1747779224,19	20,1%
Valle	2.070.619.588	1696508293,46	19,5%
Total Producción Nacional	10.605.722.940		

Fuente: Elaboración propia, datos en unidades de la producción avícola, FENAVI.

ANEXO M. Producción de huevos por departamentos del año 2013

Departamento	Producción Huevos	Nivel de Sofisticación	Participación en total de producción nacional
Antioquia	1.068.237.704	1042815093,93	9,6%
Atlántico	166.912.141	162939858,43	1,5%
Cundinamarca	2.904.271.258	2835153536,62	26,1%
Santander	2.436.917.262	2378921933,03	21,9%
Valle	2.203.240.264	2150806131,23	19,8%
Total Producción Nacional	11.127.476.083		

Fuente: Elaboración propia, datos en unidades de la producción avícola, FENAVI.

ANEXO N. Exportaciones de los principales productos agropecuarios del año 2013

Producto	Exportación por producto	Exportaciones por producto a nivel mundial	Nivel de sofisticación	Ventaja comparativa revelada
Carne bovina	35.773	20.445.971	6,028	0,54311
Carne Porcina	133	30.466.959	0,015	0,00136
Pescado	4.283	16.282.898	0,906	0,08165
Carne de Pollo	756	12.135.833	0,215	0,01934
Total de exportaciones de Colombia	58.811.839			
Total de exportaciones del mundo	18.255.893.646			

Fuente: Elaboración propia, datos de TradeMap en miles de dólares.

ANEXO O. Matriz de proximidad entre bienes, a partir de la metodología de Hausmann y Klinger

Producto	Carne bovina	Carne Porcina	Pescado	Carne de Pollo
Carne bovina	1	0,8	0,6	0,4
Carne Porcina	0,2	1	0,4	0,3
Pescado	0,4	0,6	1	0,5
Carne de Pollo	0,6	0,7	0,5	1

Fuente: Elaboración propia, datos de los boletines de exportación del ICA incluye el valor de exportación del sector agropecuario del 2013.

ANEXO P. Tabla de destino de exportación del sector avícola de Colombia año 2012

Destino de exportación del sector avícola de Colombia	Valor exportación
Aruba	2.610
Ecuador	3.066.225
China	76.960
Inglaterra	320
México	811.599
Venezuela	470
Vietnam	22.750
Total de exportación	3.980.934

Fuente: Elaboración propia, datos en dólares, de los boletines de exportación del ICA incluye el valor de exportación del sector agropecuario.

ANEXO Q. Principales destinos de exportación del sector avícola

Principales destinos de exportación del sector avícola	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	626.533	521.269	682.680	801.599	1.417.976	1.883.715	2.204.418	3.066.225
China	0	0	15.775	146.698	641.791	1.586.524	513.562	76.960
Venezuela	5.678.458	501.583	14.080.106	55.712.262	14.259.297	0	660	470

Fuente: Elaboración propia, datos en dólares, de los boletines de exportación del ICA incluye el valor de exportación del sector agropecuario.