

COMPETITIVIDAD DEL CLÚSTER DE PROTEINA BLANCA DEL VALLE DEL
CAUCA

LINA MARCELA VIVEROS

PROGRAMA ACADÈMICO DE ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÒN
UNIVERSIDAD DEL VALLE
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

COMPETITIVIDAD DEL CLÚSTER DE PROTEINA BLANCA DEL VALLE DEL
CAUCA

LINA MARCELA VIVEROS

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Profesor:
DIEGO ALONSO GARCÍA BONILLA
Economista

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL VALLE
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

RESUMEN

Según Porter¹, el mapa económico del mundo está dominado por lo que llama clúster: masa críticas ubicadas en determinado lugar de inusual éxito competitivo en determinados campos. Los clúster son una característica sorprendente de casi todas las economías nacionales, regionales, estatales y hasta metropolitanas, estas concentraciones agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir y que determinan las ventajas competitivas del clúster mencionadas en el diamante de competitividad de Porter. De acuerdo con lo anterior con este trabajo de investigación se busca analizar la competitividad del clúster de proteína blanca del valle del cauca. Para realizar el análisis se lleva a cabo un enfoque cualitativo. Dado que el clúster de proteína blanca representa un eslabón importante para el desarrollo y crecimiento competitivo de la región, con esta propuesta de investigación se pretende indagar acerca de las características de la industria que de acuerdo con la teoría de la competitividad empresarial y el desarrollo regional de Porter (2003) se pueda hablar de un clúster de proteína blanca en el Valle del Cauca, por lo cual se analiza su dinamismo durante el 2009- 2014, periodo en cual este sector ha presentado un importante incremento en su desarrollo y productividad. Además conocer las deficiencias que ha presentado el clúster que le han impedido incursionar de manera competitiva en los mercados internacionales.

¹ PORTER, Michael. En: Los clúster y la competencia. 1999, Enero – febrero. Volumen 1, número 2.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1. ANTECEDENTE DEL PROBLEMA	8
1.2. PREGUNTA PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	11
2.1. OBJETIVO GENERAL	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. METODOLOGICA	14
4.1. ENFOQUE CUALITATIVO	14
4.2. TIPO DE INVESTIGACION	14
4.3. MÉTODO	15
4.3.1. Método deductivo	15
4.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	15
4.4.1. Fuentes secundarias	15
5. MARCO TEÓRICO	16
5.1. CLUSTER	16
5.1.2. TIPOS DE CLÚSTER	17
5.1.3. COMPETITIVIDAD	19
5.2. DIAMANTE DE MICHAEL PORTER	24
5.2.1. Condición de los Factores	25
5.2.2. Condición de la Demanda	26
5.2.3. Sectores Conexos y Auxiliares.	27
5.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.	27

5.2.5. Gobierno y Oportunidades	27
5.3. COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA.....	28
5.4. COMPETITIVIDAD DEL VALLE DEL CAUCA	29
6. RESULTADOS	31
6.1. Análisis de los determinantes de la Industria central	31
6.1.2. Proveedores.....	38
6.1.3. Canales de Distribución	41
6.1.4. Exportaciones e Importaciones.....	41
6.1.5. Empresas Líderes	44
6.2. Entidades de apoyo y regulación	46
7. ANÁLISIS DEL CLÚSTER BAJO EL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER.....	48
7.1. Evolución histórica del clúster	48
7.2. CONDICIÓN DE LOS FACTORES	49
CRECE TU NEGOCIO CON LAS TIC.....	50
7.5. INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO	51
7.3. CONDICIÓN DE LA DEMANDA.	52
7.4. ESTRATEGIA Y RIVALIDAD	53
8. CONCLUSIONES	55
9. RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diamante de Porter	25
Ilustración 2. Fortalezas y Debilidades del valle del cauca (puntaje de 0-10)	30
Ilustración 3. Diferentes actores del clúster de proteína blanca.	31
Ilustración 4. Codigos CIIU (empresas del cluster de proteina blanca)	32
Ilustración 5. Ventas Proteína Blanca del Valle del Cauca (Millones COP)	33
Ilustración 6. Producción de Pollo Principales Departamentos (miles de toneladas) 2005-2012	34
Ilustración 7. Producción Sector Avícola del Valle del Cauca (Toneladas) 2010-2014.	35
Ilustración 8. Ventas Sector Avicola del Valle del Cauca 2009-2013.	35
Ilustración 9. Participación en Ventas de la Industria de Proteina Blanca 2013	36
Ilustración 10. Producción de carne de cerdo Nacional y Valle del Cauca (Miles de Toneladas) 2009-2013.	37
Ilustración 11. Empleo Según Eslabón Proteína Blanca en Colombia 2009-2012.	38
Ilustración 12. Principales Empresas de la Industria de Apoyo del Clúster de Proteína Blanca del Valle del Cauca Según Eslabón 2014.	40
Ilustración 13. Empresas Exportadoras del Sector en Colombia USD\$ 2013.	41
Ilustración 14. Empresas Exportadoras del Valle del Cauca	42
Ilustración 15. Importaciones 2009-2013 (Dolares CIF).	42
Ilustración 16. Exportaciones 2009-2013 (Dolares FOB)	43
Ilustración 17. Países Exportadores e Importadores Netos de Insumos.	44
Ilustración 18. Empresas con Mayor Participación en Ventas.	45
Ilustración 19. Ranking Ventas de Empresas más Destacadas del Sector Avícola del Valle del Cauca 2009-2013.	45

INTRODUCCIÓN

Esta investigación hace referencia a un fenómeno recurrente en la historia que comenzó a llamar la atención de empresarios. Empresas de un mismo sector y de sectores conexos suelen concentrarse en la misma zona geográfica, aunque dicho fenómeno ha recibido muchos nombres fue Michael Porter quien popularizó el término clúster.

Dada la competencia global que existe entre las empresas, muchos países implementan las iniciativas clúster, países como Colombia hacen esfuerzos para volver sus iniciativas clúster más productivas y competitivas. En buena medida porque cada vez más el país entiende que la competitividad es local y se gesta desde lo local.

El valle del cauca le está apostando a cinco iniciativas clúster, entre ellas, el clúster de proteína blanca, el cual representa una gran oportunidad para el crecimiento y desarrollo de la región. La cercanía entre las empresas genera competencia, un factor clave para la innovación al tiempo que facilita el acceso a insumos y conocimiento específico de cada sector, beneficios como estos hacen que países y regiones con clúster más densos y desarrollados obtengan un mejor desempeño económico.

El objeto de estudio de este trabajo de grado es, el grado de desarrollo del clúster de proteína blanca del valle del cauca, el dinamismo que las empresas del “core” han tenido en los últimos cinco años. Indagar por las características de la industria y ver si de acuerdo con la teoría de la competitividad empresarial y el desarrollo regional de Porter, se puede hablar de un clúster de proteína blanca del valle del cauca

La administración como ciencia y como técnica toma importancia con el desarrollo Industrial y hoy más que nunca con los retos que presentan las tendencias mundiales de mercados abiertos, por tal razón la importancia de esta investigación radica en identificar la consolidación del clúster de proteína blanca del valle del cauca, caracterizándolo en cuanto a su nivel de desarrollo, su organización y las estrategias que se plantea el sector para generar impacto competitivo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTE DEL PROBLEMA

Los clústers son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Según el modelo conceptual de Porter existen cuatro fuentes que determinan las ventajas competitivas de los clúster y son: fuentes de competitividad, condiciones de los factores, los esquemas de estrategia y rivalidad, condiciones de la demanda.²

“Para Michael Porter, los clústers se han convertido en una característica de casi todas las economías nacionales, regionales y metropolitanas, sobre todo en los países más desarrollados económicamente. Los clúster estimulan el desarrollo en tecnología, ciencia e innovación, factores fundamentales para el desarrollo competitivo de una región al fortalecer las necesidades de capital humano, resolver problemas de infraestructura específicas, establecer estándares y normativas relevantes para competir en el mercado global.”³

“Para Marshall una industria concentrada en ciertas localidades es comúnmente descrita como una industria localizada. Lo cual ha favorecido el surgimiento de nuevas ideas, gracias a las inversiones, mejoras en maquinarias, en procesos y en la organización de los negocios”.⁴

La administración como ciencia y como técnica toma importancia con el desarrollo Industrial y hoy más que nunca con los retos que presentan las tendencias mundiales de mercados abiertos. “Uno de los clúster más conocidos a nivel mundial es quizá el de relojería en Suiza, pero, según Schmitz y Musyck, son los clusters formados al noroeste y centro de Italia los que demandaron mayor interés internacional. Es precisamente a finales de los años setenta cuando el concepto de *clúster* comienza a ser utilizado por científicos sociales, quienes fueron atraídos por el desarrollo de esta zona y observaron que, en los sectores donde las pequeñas empresas predominaban, se favorecía el crecimiento y desarrollo de las firmas que conformaban una misma región. Ello les permitió ser capaces de desarrollar

² PORTER, Michael. Las Ventajas competitivas de las naciones. Madrid, Editorial Vergara, 1990

³MICHAEL, Porter. Los clúster y la competencia. En una economía globalizada y aunque suene a paradoja, muchas de las ventajas competitivas residen en determinados factores locales. Vol. 1/ N° 2. Harvard business review. Enero, febrero, 1999. P. 30.

⁴ GARCIA, Jorge. Ventaja competitiva a través del desarrollo de clústers empresariales. En: Redalyc.org. Noviembre, 2, 2006.vol. 1. Pp.30-35.

nichos en mercados de exportación y ofrecer a la vez novedosas oportunidades de empleo.”⁵

Porter afirma que una fuerte motivación para la formación de nuevos clúster se debe a la facilidad para encontrar grupos de factores, tales como: trabajadores especializados, centros de investigación en universidades e infraestructura adecuada. Como es el caso de Harvard en Estados Unidos o Incae en Costa Rica. La importancia de esta investigación radica en identificar la consolidación del clúster de proteína blanca del valle del Cauca, caracterizándolo en cuanto a su nivel de desarrollo, su organización y las estrategias que se plantea el sector para generar impacto competitivo.

“El clúster de proteína blanca del valle del Cauca, representa una gran oportunidad para el crecimiento y desarrollo de la región, además de plantear un impacto competitivo para el país Colombiano. Dada la dinámica del mercado y la competitividad de los precios del producto se podrá aumentar el nivel de la exportación además de encontrarse en capacidad de competir frente a otros países en cuanto a producción”.⁶

Los principales países productores de proteína blanca, con excepción de Argentina, son también importantes productores de maíz y soya. Lo cual representa una desventaja para la competitividad del clúster de proteína blanca del valle del Cauca, ya que Colombia no cuenta con una producción interna de estos insumos para abastecer la producción de proteína blanca del clúster. A esto se le suma el hecho que Colombia es un país que está cincuenta años atrasado en normas fitosanitarias para ser competitivo frente al mercado global, resulta difícil para el clúster de proteína blanca exportar aunque sea una industria competitiva, tecnificada y eficiente.⁷

Sin embargo, Chile demuestra que es posible competir de manera exitosa en el mercado internacional, principalmente en los de carne de cerdo y pollo, a pesar de no contar con producción interna de materia prima.⁸

⁵ *Ibíd.*, p 31

⁶ EL PAÍS. Se alista la primera exportación de huevo en Colombia. *En:* El País. Cali valle del Cauca. 4, octubre, 2012.

⁷ REDACCIÓN EL PAÍS. El valle quiere ser el primer productor de huevo y pollo. El clúster de proteína blanca, que también incluye el sector porcícola, es una de las apuestas de la región. *En:* el país.com.co. Cali valle del Cauca. 21, abril, 2014. Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-quiere-ser-primer-productor-huevo-y-pollo>>

⁸ CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Una oportunidad para los productores locales: el caso chileno. *En:* Enfoque competitivo. 18, septiembre, 2014. <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/09/Estructura-Comercial-Prote%C3%ADna-Blanca.pdf>

1.2. PREGUNTA PROBLEMA

En este sentido, la pregunta que guía la propuesta de investigación es la siguiente:

¿Cuáles son las características de la industria, que de acuerdo con la teoría de la competitividad empresarial y el desarrollo regional de Porter se pueda hablar de un clúster de proteína blanca en el Valle del Cauca?

2. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

Analizar el desarrollo competitivo de la industria de proteína blanca durante el periodo 2009-2015 y ver si de acuerdo con la teoría de la competitividad de Michael Porter se puede hablar de un clúster de proteína blanca en el Valle del Cauca.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Analizar los determinantes de la industria central del clúster de proteína blanca del valle del cauca.
- ✓ Analizar el comportamiento del clúster de proteína blanca del valle del cauca durante el periodo 2009 – 2014.
- ✓ Analizar el clúster de proteína blanca del valle del cauca bajo el modelo competitivo de Porter.

3. JUSTIFICACIÓN

“La administración como ciencia y como técnica toma importancia con el desarrollo Industrial y hoy más que nunca con los retos que presentan las tendencias mundiales de mercados abiertos, fortalecimiento de la iniciativa privada, internacionalización de la economía, descentralización del Estado, etc. Dirigir, racionalizar y controlar los procesos industriales y las organizaciones, requiere de investigadores, de teóricos y de practicantes de la Administración a fin de lograr el mejoramiento de la eficiencia en la producción de bienes y en la prestación de servicios.”⁹

En el mundo actual las empresas deben ser muy competitivas solo así logran establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las empresas. En este sentido los clúster se han convertido en una estrategia competitiva para los sectores industriales de cada país.

La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es crear valor para los compradores.¹⁰

Los clústeres contribuyen al crecimiento económico ya que facilitan un entorno de innovación y de emprendimiento, que permite un crecimiento productivo a través de un incremento en eficiencia, calidad y diferenciación en bienes y servicios. Ya que, Colombia es un país que carece de clústers bien desarrollados, compite en el mercado mundial con mano de obra barata y recursos naturales.

Por tal razón, para superar esta etapa es esencial el surgimiento de clústers competitivos, que funcionen adecuadamente, porque la experiencia demuestra que se convierten en un factor de control que les permite a los países de ingresos medios alcanzar los niveles de una economía avanzada.

En los países en vía de desarrollo, las políticas gubernamentales suelen actuar, inadvertidamente, en contra de la formación de clústers. Las restricciones para

⁹ RAMIREZ CARDONA, Carlos. Fundamentos de administración. 3 ed. Bogota. Ecoe Ediciones. 2010. ISBN 978-958-648-638-5.

¹⁰ CASTRO MONGE, Gabriel. La estrategia competitiva y su importancia en la buena gestión de las empresas. España. 2009. ISSN 0252-9521. En: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758> >

localizar focos industriales y los subsidios para invertir en zonas afectadas por la miseria, por ejemplo, pueden dispersar artificialmente a las empresas. Lo cual afecta negativamente la competitividad del clúster y por lo cual resulta importante realizar esta investigación acerca de la competitividad del clúster de proteína blanca del valle del cauca, con la finalidad de promover un diagnostico realista sobre la situación del clúster de proteína blanca del valle del cauca.

Según la FAO¹¹, para el 2050 se estima un incremento de la población mundial del 33% llegando a una cifra cercana a 9,000 millones de habitantes. Este crecimiento acompañado de un aumento en los ingresos y la urbanización en especial en los países en desarrollo, permiten estimar para el 2050 un incremento en el consumo per cápita de todas las carnes de aproximadamente 36%.

A pesar de que el consumo y producción de proteína blanca en Colombia va en aumento y de que este “crecimiento se haya convertido en un incentivo para que los empresarios tengan en cuenta en sus procesos productivos aspectos como la certificación de las plantas de producción, sacrificio y la cadena de frío”.¹² Colombia es un país que está atrasado en términos de comercio exterior, es un “país que hace difícil el crecimiento de las pequeñas empresas debido a todas las regulaciones que hay”¹³, por tanto es importante identificar las estrategias competitivas del clúster de proteína blanca del valle del cauca. Con el fin de ofrecer un producto de mejor calidad y cumplir con estándares internacionales y así aprovechar el potencial exportador existente y ser más competitivos.

El clúster de proteína blanca representa una oportunidad de mejoramiento de la competitividad y calidad de vida de los ciudadanos, como se mencionó el consumo de proteína blanca va en aumento. “El desarrollo de cadenas productivas y el aprovechamiento de las condiciones de mercado mundial para la exportación de materias primas y el acceso preferencial a países de precios altos, debe ser un reto para los productores nacionales de proteína blanca.”¹⁴

Dado lo anterior esta investigación es importante porque permitirá establecer, cuál ha sido el comportamiento competitivo del clúster de proteína blanca en el valle del cauca en el periodo 2008- 2014, periodo en cual este sector ha presentado un importante incremento en su productividad.

¹¹ NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACION. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. 2009

¹² CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Proteína Blanca. En: Revista acción. 15, mayo, 2014. P. 1.

¹³ RAMIREZ, Luisa. “un país se juzga por cómo trata a los desfavorecidos”. En: Semana. 7, julio,, 2014.

¹⁴ Ibid., p.5

4. METODOLOGICA

Esta investigación pretende responder la pregunta ¿Cuáles son las características de la industria que de acuerdo con la teoría de la competitividad empresarial y el desarrollo regional de Porter (2003) hace que se pueda hablar de un clúster de proteína blanca en el Valle del Cauca?. Para responderla se utilizara la recolección y análisis de datos sobre el comportamiento productivo y de ventas de las empresas pertenecientes al clúster de proteína blanca del valle del cauca.

4.1. ENFOQUE CUALITATIVO

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.¹⁵

El enfoque cualitativo busca principalmente. "dispersión o expansión" de los datos o información.

4.2. TIPO DE INVESTIGACION

Esta investigación es de tipo no experimental ya que no se somete ni existe la manipulación de variables. Es de tipo descriptivo porque se busca especificar el impacto de las barreras comerciales de tipo arancelario y no arancelario sobre la competitividad del clúster de proteína blanca del valle del cauca.

Kerlinger y Lee¹⁶, señalan que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a

¹⁵ SAMPIERI, HERNADEZ, Roberto. Similitudes y diferencias entre los enfoque cuantitativo y cualitativo. En metodología de la investigación. México. Mc Graw – Hill. 2003. P. 39.

¹⁶ KERLINGER, Freud. LEE, H.B. Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. 4 edición. México: Mc Graw – Hill. 2002. P. 504.

que son inherentemente no manipulables. “Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente.”¹⁷

De acuerdo con Tamayo y Tamayo¹⁸, la investigación de tipo descriptiva, comprende la descripción, registro y análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y sus características fundamentales es la de presentar una interpretación correcta.

4.3. MÉTODO

El método a utilizar en esta investigación es el deductivo, con tratamiento de los datos y un enfoque cualitativo.

4.3.1. Método deductivo.

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Es decir que a partir de situaciones generales se llegue a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.¹⁹

4.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.4.1. Fuentes secundarias.

Para recolectar la información requerida, es necesario utilizar fuentes de información secundarias como la investigación en internet, apoyarse en libros o textos (periódicos, revistas, artículos) que tengan relación al problema planteado y sirva para solucionarlo.

¹⁸ TAMAYO, Mario Y TAMAYO. El proceso de la investigación científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. 4 edición. Mexico, DF. Limusa Noriega Editores. P 46.ISB 968-18-5872-7

¹⁹ MÉNDEZ, ALVAREZ, Carlos, Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 edición. Editorial Limusa (Noriega Editores). 2011. P 26.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. CLUSTER

El concepto de clúster se inició con Alfred Marshall²⁰, quien introduce este concepto mediante la creación de distritos industriales, los clusters son concentraciones de sectores especializados en una localidad específica, cuya interacción genera ventajas para las empresas allí localizadas, bajo la forma de externalidades, las que son externas para cada empresa en particular, pero endógenas para la región donde se localizan el conjunto de estas empresas. De este modo, son grupos de empresas localizadas en un área geográfica se benefician de las mismas ventajas presentes en las grandes empresas. Marshall afirma que al crecer el distrito crecerá la fuerza de trabajo necesaria para la producción, como también los proveedores. La mutua confianza entre los empresarios genera condiciones favorables a la creación de las innovaciones y su difusión entre las empresas que conforman el distrito industrial.

Según Porter,²¹ los clústers son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos como componentes, maquinaria y servicios, y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia, también se extienden hasta canales y clientes y, lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos clústers incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico.

Según Porter, “el mapa económico del mundo está dominado por lo que llama clúster: masa críticas ubicados en determinado lugar de inusual éxito competitivo en determinados campos. Los clúster son una característica sorprendente de casi

²⁰ MARSHALL, Alfred. Los principios de economía. Citado por. BLACUTT MENDOZA, Mario. El desarrollo local complementario. Teoría de los distritos industriales.

²¹ PORTER, Michael. El amanecer de la economía. En: Los clúster y la competencia. 1999, Enero – Febrero. Vol.1.Numero 2.

todas las economías nacionales, regionales, estatales y hasta metropolitanas, especialmente en las naciones más avanzadas.”²²

Jeffrey A. Rosenfeld, identifica a un clúster como aglomeración puntual, geográficamente delimitada por empresas similares, relacionadas entre ellas para que en conjunto sean capaces de lograr una mayor competitividad”. Las empresas se juntan en grupos con el fin de aumentar la actividad económica y facilitar las transacciones comerciales.²³

Según Rosenfeld, una agrupación del sector es "una concentración geográficamente delimitada de empresas similares, conexas o complementarias, con canales activos para las transacciones comerciales, las comunicaciones y el diálogo, que comparten infraestructuras especializadas, mercados de trabajo y servicios, y que se enfrentan a oportunidades y amenazas comunes".

Según The clúster Competitiveness Group, se entiende por clúster, un complejo productivo, concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva.²⁴

5.1.2. TIPOS DE CLÚSTER

Generalmente los clúster se clasifican por el tamaño y la envergadura, es decir si son clústers nacionales, regionales o transnacionales. “Sin embargo, se considera que una tipología que represente con mayor precisión sus características sería la siguiente: clúster de supervivencia; clúster estilo Ford; clúster estilo italiano; clúster satélite; clúster transnacional.”²⁵

Clúster de supervivencia

“Consiste en microempresas de subsistencia, es decir, conformadas por el sector informal. Las características que destacan son el capital social modesto, la gran

²² PORTER, Michael. En: Los clúster y la competencia. 1999, Enero – febrero. Volumen 1, número 2. P. 32.

²³ SERRET, ALAMO, Daniel. Estudio de la competitividad de clúster. 12, enero, 2011. Barcelona.

²⁴ OSORIO, Ramírez, Efrén. Teoría clúster industriales. Metodología para la detección e identificación de clúster industriales y comparación y propuesta. 2006.

²⁵ GARCIA, Jorge. Ventaja competitiva a través del desarrollo de clusters empresariales. En: Redalyc.org. Noviembre, 2, 2006.vol. 1. Pp.30-35.

desconfianza y la mínima capacidad de innovación. La constitución de este modelo de clúster puede ser interpretada como una tipología incapaz de enfrentar las exigencias del mercado. Una característica de este tipo de clúster es que todas las empresas que lo integran producen casi lo mismo dada la baja capacidad de innovación. En el Perú, podríamos citar como ejemplo el clúster de zapatos en El Porvenir, en Trujillo.”²⁶

Clúster estilo Ford

“Son conjuntos de pequeñas empresas especializadas con un bajo grado de integración vertical que son dominados por grandes empresas. Se adaptan lentamente a los cambios, no son flexibles y prevalece el modelo de la producción fordística; es decir, a gran escala.”²⁷

Clúster satélite

Está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas, pero dominado por compañías que se encuentran en el exterior. Se basa principalmente en el costo de mano obra barata.”²⁸

Clúster estilo italiano

“Compuesto por pequeñas y medianas industrias con fuerte nivel de especialización, fuerte rivalidad local, pero, a la vez, cooperación y confianza basada en relaciones de negocios. Su especialización es flexible, tienen alto nivel de productividad y potencial para la innovación. Goza de las ventajas por las asociaciones locales tanto privadas como gubernamentales.”²⁹

Clúster transnacional

“Es el resultado de estrategias confeccionadas por empresas transnacionales. Su característica es la combinación de dos factores: una reglamentación local y proveedores a escala global. Esta acumulación hace que en países en desarrollo surjan este tipo de clústers.”³⁰

²⁶ GARCIA, Jorge. Ventaja competitiva a través del desarrollo de clústers empresariales. En: Redalyc.org. Noviembre, 2, 2006.vol. 1. P.33.

²⁷ Obid.CIT.34

²⁸ Obid.CIT.34

²⁹ Obid.CIT.34

³⁰ Obid.CIT. 35

5.1.3. COMPETITIVIDAD

La competitividad ha sido percibida como la propiedad que tiene la mejor utilización de sus recursos, de manera que no solamente se satisfagan necesidades de los consumidores, sino que la riqueza generada redunde en el bienestar de la comunidad. Hacerse competitivo es un asunto de las organizaciones, y que sectores, regiones y naciones garanticen las condiciones para que la empresa desarrolle fortalezas que le permitan alcanzar competitividad.³¹

“La competencia moderna depende de la productividad, y no del acceso a los insumos o de la escala de las empresas individuales. A su vez, la productividad se basa en la manera de competir de las empresas, y no en los campos específicos en que lo hacen. Las compañías pueden ser muy productivas en una industria calzado, agricultura o semiconductores si emplean métodos y tecnología de avanzada, y ofrecen productos y servicios únicos. Todas las industrias pueden utilizar tecnología de avanzada, y todas pueden hacer uso intensivo del conocimiento.”³²

Adam Smith sostiene³³ que un país puede maximizar su riqueza si se especializa en producir aquello sobre lo cual tiene ventajas sobre los demás países para exportar, e importa los bienes que en el exterior consiguiera a menor costo debido a la especialización de otro país. A este tipo de atributos nacionales los llamo “ventajas absolutas”. Podría darse el caso de que un país fuera desventajoso en todo, pero ninguno país es importador neto en todo.

David Ricardo. Introdujo el término “ventajas comparativas”, que asegura que si cada uno de los países se especializa en aquello que tiene mayores ventajas, o bien, menores ventajas en comparación con sus sectores, aun cuando no tuviera una ventaja absoluta en uno solo, al haber división internacional del trabajo y especialización, en suma el hecho llevaría a un mayor beneficio para todos.³⁴

Con la teoría de la “proporción de los factores” de Heckscher y Ohlin, y formalizado más tarde por Paul Samuelson, declara que los productos difieren en

³¹ ESSER, K. (1999). Competitividad sistemática: nuevo desafío para las empresas y la política. En: K. Esser, competencia global y libertad de acción nacional, (pp. 6985). Caracas: Nueva sociedad. Disponible en: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/851/4961>>

³² Ibid., 34

³³ SMITH, Adam. Las riquezas de las naciones. España. Alianza editorial. 2001. ISBN. 84-206-3596-0.

³⁴ RICARDO, David. Teorías de la competitividad (1817). P. 2

su composición de capital y mano de obra y los países en la oferta de ambos componentes. La mano de obra y el capital tienen rendimientos marginales decrecientes y pueden intercambiarse limitadamente. En esa lógica, los países se dedican exportar aquellos productos para los que están mejor dotados de factores.³⁵

Paul Krugman³⁶, llama economía geográfica a la concentración espacial de industria en ciertas regiones, en las cuales las empresas adquieren una considerable especialización, considera la aglomeración industrial como el resultado de la interacción de los retornos crecientes, los costos de transporte y la demanda. Señala que “las aglomeraciones” surgen de la interacción entre los rendimientos crecientes a nivel de las plantas de producción individuales, los costos de transporte y la movilidad de los factores.

Menciona que el productor surte la demanda nacional desde un punto donde exista fuerte demanda local con el fin de reducir costos transporte. Esto genera equilibrio ya que se da una relación cíclica permitiendo que las empresas se mantengan y retroalimenten, a la vez que proveedores y mano de obra son más especializadas en ciertos procesos y compiten entre sí, lo cual provoca el aumento de su eficiencia y disminución de costos.³⁷

Para Krugman una empresa puede generar derrames de conocimiento a través de sus departamentos de investigación y desarrollo, permitiendo mejorar las habilidades del recurso humano que se traducen en el uso de mejores prácticas en las empresas que conforman el clúster.³⁸

El replanteamiento de la economía espacial³⁹ hecha por Krugman explica la especialización en la economía internacional como un resultado de rendimientos crecientes a escala y no de ventajas comparativas. Este modelo, empresas y consumidores son recio aceptantes y los precios son determinados descentralizadamente por el sistema, para ello es un requisito que los rendimientos sean decrecientes o constantes. En caso contrario, las empresas deben tratarse

³⁵ DESMET, Claus. RIERA, Jose. Modelo de Heckscher-Ohlin. P 24-35. En: <<http://www.eco.uc3m.es/~desmet/comerciointernacional/transparencias/DesmethHO.pdf>

³⁶ FUJITA. MASAHISA. KRUGMAN, PAUL Y VENABLES, ANTHONY. Economía espacial: las ciudades, las regiones y el comercio internacional. Citado por. BELMAR, Cristhian. La geografía económica y economías de aglomeración. P.15

³⁷ Op.cit10

³⁸ Op. CIT. P. 15-16

³⁹ FUJITA. MASAHISA. KRUGMAN, PAUL Y VENABLES, ANTHONY. Economía espacial: las ciudades, las regiones y el comercio internacional. Citado por. BELMAR, Cristhian. La geografía económica y economías de aglomeración.

como monopolios fijadores de precios, y los modelos de monopolio más conocidos entonces estaban diseñados para considerar el mercado de un único bien a la vez.

Krugman Considera catorce supuestos: 1) dotación fija de recursos y unidades de recursos idénticas; 2) solo existe un factor, el trabajo; 3) dentro de un país, los factores de producción tienen completa movilidad entre usos alternativos internos, por lo que los precios por lo que los factores deben ser iguales entre usos alternativos; 4) los factores de producción son perfectamente inmóviles al exterior, no se trasladan; 5) utiliza la teoría del valor trabajo, el valor relativo de una mercancía está dado por el contenido relativo de trabajo; 6) pleno empleo; 7) costos de producción constantes a escala; 8) hay competencia perfecta; 9) los dos países tienen un nivel de tecnología dado; 10) los factores de producción son perfectamente móviles al interior de un país, adaptables a toda industria; 11) no hay barreras internas o externas a la actividad económica; 12) los costos de transporte externo e interno son cero; 13) limita el mundo a dos países y dos mercancías; 14) los gustos y preferencias de los consumidores son idénticos en ambos países.⁴⁰ Por otro lado señala que la asignación del espacio se deriva de decisiones racionales de agentes económicos, es decir, son modelos micro fundamentados que derivan el surgimiento de la ciudad de elecciones de localización que maximicen beneficios (productores) y/o utilidad (consumidores). Las fuerzas de aglomeración generalmente provienen de introducir algún mecanismo que genere retornos crecientes como consecuencia de la proximidad espacial entre agentes, mientras que las fuerzas de dispersión provienen de costos de transporte, congestión o inmovilidad de factores, entre otros.⁴¹

También considera, la productividad como indicador de la competitividad ya que una economía cerrada o casi sin comercio exterior reduce su desempeño competitivo al crecimiento o decrecimiento de la productividad, mas no de la productividad relativa a otras naciones, sin tener nada que ver con la competencia internacional. Debido a que en dicha economía el comercio internacional es un factor pequeño con relación a su producto, el nivel de tipo de cambio ejerce una influencia menor en el nivel de vida de una sociedad, quedando este último determinado por factores internos, principalmente la tasa de crecimiento de la productividad.

Menciona además que un país no se asemeja a una empresa ya que esta vende al exterior de la misma casi toda su producción, mientras que el país solo una parte teniendo en cuenta que el comercio internacional no es un juego de suma

⁴⁰Op. Cit. 15-17

cero. En uno de dos países competidores los efectos del comercio internacional sobre el empleo, salarios e incluso el nivel de vida de sus pobladores no tiene mucho que ver con que en el otro la productividad suba y por ende sus salarios; un país es un sistema cerrado y de respuesta no tan inmediata como lo es una empresa. Por tal razón, la dimensión microeconómica o empresarial se complementa con la dimensión macroeconómica y ambas son condicionadas por los elementos que inciden sobre el entorno. De tal manera que aunque la competitividad de la empresa es el resultado de una gerencia exitosa, también es necesario que el entorno empresarial contribuya a esa competitividad.⁴²

La competitividad entre empresas lleva a tratar la habilidad de cada una, de mantener su posición en el mercado. Sin embargo un concepto más amplio, engloba desde empresas solas, subsectores y sectores industriales, hasta regiones y naciones, y hace referencia a que una empresa no llega a ser competitiva sin un ambiente que lo sustente (proveedores, servicios, presión de los competidores, reglas claras, etc.) y que funciona como un sistema de interacciones.⁴³

La competitividad a nivel micro involucra empresas en continua mejora y con redes de empresas, ya que la mejora en la competitividad se lleva a cabo mediante las relaciones cooperativas locales entre gobierno, empresas, instituciones públicas y privadas y trabajadores. Se privilegia el dialogo entre empresas e instituciones de apoyo para aprender proceso de innovación, sobre todo dentro de clúster.

Cuando se habla de clúster, se habla de las ganancias que inherentemente alcanzan las empresas dentro del mismo, la cual se puede llamar eficiencia colectiva, que se define como la ventaja competitiva derivada de economías externas locales y la acción conjunta.

Muchos de los países industrializados que en la actualidad claman por el mercado, competencia libre y menos intervención del gobierno, siguen un modelo organizacional que se caracteriza, no solo por la importancia creciente que conlleva la interrelación entre empresas en materia de planeación estratégica, alianzas y cooperación, sino también, por el fomento de industrias clave.

⁴² SUÑOL, Sandra. Aspectos teóricos de la competitividad. En: Ciencia y sociedad. Abril- junio, 2006. Vol. XXXI, Núm. 2, pp.179-198. Santo Domingo, República Dominicana. ISSN. 0378-7680

⁴³ LOMBANA, Jahir. ROZAS GUTIÉRREZ, Silvia. Marco analítico de la competitividad: fundamentos para el estudio de la competitividad regional. ISSN 1657-6276. En: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/854/499>

Por otro lado Altenburg hace referencia a un patrón en el que el estado y los actores sociales intencionalmente crean las condiciones para un desarrollo industrial exitoso. Define la competitividad nacional como el grado al que una nación puede, bajo libres y claras condiciones de mercado, producir bienes y servicios que pasan la prueba de los mercados internacionales mientras mantienen e incrementan los ingresos reales de su población en el largo plazo.⁴⁴

La competitividad a nivel macro, requiere un ambiente macroeconómico estable y predecible, el cual debe incluir una política de tipo de cambio realista y una política general de comercio internacional para estimular la industria local

Una Posición divergente a la planteada por Heckscher y Ohlin, es la propuesta por Michael Porter.⁴⁵ Esta teoría señala que existen dos puntos determinantes de las ventajas competitivas de una nación: exportar e invertir. A medida que una nación posea empresas, y tenga los procesos esenciales de una empresa es su territorio, exporten o que inviertan en el exterior, su prosperidad económica será mejor. Habla de la competitividad por sectores, ya que ninguna nación puede ser competitiva en todo (y exportadora neta en todo). Es por ello que habrá siempre sectores que necesariamente perderán posiciones de mercado para que una nación progrese al incrementar las exportaciones de los sectores más productivos y trasladando los menos productivos al exterior.⁴⁶ También explica que dentro de los clúster existe comunicación y acceso a la información más libre y pronta. Una empresa que hace parte de un clúster es más productiva debido a que tiene más diversidad y cercanía de fuentes de insumos, de tecnología y de instituciones relacionadas a su actividad.

Porter señala que “el mapa económico mundial actual está dominado por lo que llamo clúster”⁴⁷, un clúster es la manifestación concreta del diamante de Porter y la proximidad de los actores presiona aún más a las compañías para la innovación y escalonamiento ya que estos afectan la competencia al incrementar la

⁴⁴ ALTENBURG, Tilman. WOLFMAN, Hillebrand & JOR, Meyer-Stamer (1998). "Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand". En: Reports and Working Papers of the German Development Institute, No 3 Berlin. Citado por: LOMBANA, Jahir. ROZAS GUTIÉRREZ, Silvia. Marco analítico de la competitividad: fundamentos para el estudio de la competitividad regional. ISSN 1657-6276. En: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/articulo/viewFile/854/499>.

⁴⁵ PORTER, Michael. Las Ventajas competitivas de las naciones. Madrid, Editorial Vergara, 1990.

⁴⁶ CONTRERAS, Jorge. MORENO, Ana, Isabel. VALENCIA, Mauricio, Giovanni. Desarrollo y competitividad de la industria de Antioquia en un contexto de integración económica. Medellín-Colombia. Mayo, 2005. ISSN 1692-2611. Disponible en: <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FcultadCienciasEconomicas/ElementosDiseno/Documentos/BorradoresEconomia/BorradaCIE_13.pdf>

⁴⁷ Ibíd. P. 9

productividad de las empresas, marcan el ritmo y dirección de la innovación y estimulan la formación de nuevos nichos.

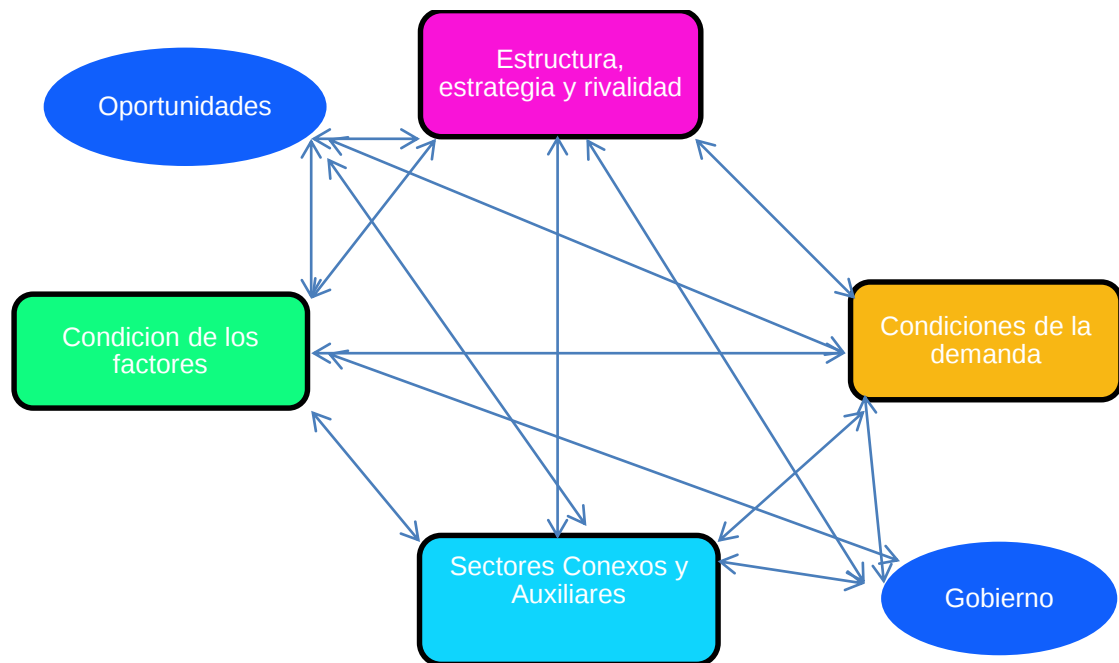
5.2. DIAMANTE DE MICHAEL PORTER⁴⁸

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos. (Ver grafica 1)

⁴⁸ Op. Cit. P. 210-238

Ilustración 1. Diamante de Porter



Fuente: La ventaja competitiva de las naciones, (Porter, Michael: 1998)

Según Porter, Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante, los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

5.2.1. Condición de los Factores.

Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de estas. Los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados. Esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración con economías más desarrolladas.

En lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. Es decir, ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias

que son particularmente creativas e innovadoras. La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. La disponibilidad y la calidad de factores avanzados y especializados determinan el refinamiento y la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento.

5.2.2. Condición de la Demanda

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector que se encuentra dentro del diamante de Michael Porter son las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector. Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

La composición de la demanda interior conforma el mundo en el que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros. El gran tamaño del mercado interior puede conducir a ventajas competitivas en aquellos sectores en donde se produzcan economías de escala o de aprendizaje al animar a las empresas de la nación a invertir agresivamente en instalaciones de gran escala, en desarrollo de tecnología y en mejoras de la productividad.

La demanda interior puede considerarse más segura y fácil de pronosticar, mientras que la demanda exterior se puede considerar más incierta aun en el caso de que las empresas piensen que tienen capacidad para satisfacerla. Sin embargo, una gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones, El tamaño del mercado interior es una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión o el dinamismo.

Las condiciones de la demanda interior pueden generar ventas en el extranjero cuando las necesidades y deseos de los compradores domésticos se transmiten o inculcan a los compradores extranjeros.

5.2.3. Sectores Conexos y Auxiliares.

Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos. Este atributo genera lo que Porter denomina clúster de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas.

5.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Estos atributos, se relacionan con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global".

Las naciones alcanzarán el éxito en sectores en que las metas de los propietarios y los directores encajen con las necesidades del sector. Una estructura institucional dada puede beneficiar a la ventaja competitiva en algunos sectores y perjudicarla o entorpecerla en otros.

La vigorosa competencia local no sólo aumenta las ventajas en el propio país, sino que presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer. Particularmente cuando hay economías de escala, los competidores locales se fuerzan entre sí a mirar al exterior en busca de mayor eficacia y superior rentabilidad.

5.2.5. Gobierno y Oportunidades

Gobierno. El gobierno ejerce mucha influencia en la competitividad internacional, el auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes y es evidente que esa influencia puede ser tanto positiva como negativa.

El Gobierno ejerce una importante influencia sobre la ventaja competitiva nacional, aunque su papel es inevitablemente parcial. La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes los determinantes fundamentales de la ventaja nacional.

Causalidad. Los acontecimientos casuales desempeñan, un papel más o menos estelar. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente el gobierno nacional

5.3. COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA

Según los resultados reportados en el RGC (Reporte Global de Competitividad) 2014-2015, la calificación obtenida por Colombia en el Índice Global de Competitividad (IGC) mejoró al pasar de 4,19 a 4,23 ³. Con este resultado, Colombia se ubicó en el puesto 66 entre 144 economías, mientras que el año anterior el país había ocupado la posición 69 entre 148 países. En relación con el conjunto de economías analizadas por el FEM (Foro económico mundial), este año disminuyó en cuatro el número de países estudiados frente al ejercicio del año anterior ⁴ y la posición relativa es decir, el porcentaje de países superados, alcanzada por Colombia en 2014 registra un leve repunte que la lleva a ubicarse en su mejor nivel de los últimos ocho años y se mantiene la tendencia a la recuperación desde el descenso presentado en el año 2008.⁴⁹

La mejoría de dos posiciones obtenidas en requerimientos básicos se explica principalmente por el ascenso que se da en la calificación del pilar de Infraestructura, el cual asciende del lugar 92 al 84 (el puntaje pasa de 3,5 a 3,7). Se destaca también la desmejora que registra el pilar de Salud y educación primaria, que al descender su calificación de 5,3 a 5,2 hace que Colombia pase de la posición 98 a la 105 en este aspecto.⁵⁰

Aquí igualmente se encuentran los pilares en los que Colombia ocupa las posiciones más alta y más baja. El de mejor ubicación corresponde a Entorno macroeconómico, en el que el país gana cuatro posiciones para ubicarse en el

⁴⁹ FORO ECONOMICO MUNDIAL. Citado por, Departamento Nacional de planeación. Reporte Global de Competitividad 2014-2015. Síntesis de resultados para Colombia. En: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf. P. 7

⁵⁰ Ibid. P. 4

lugar 29 entre 144. Por su parte, Instituciones sigue siendo el pilar en el que el país se encuentra más rezagado.

Son seis los pilares que componen el factor eficiencia, cuatro registran variaciones significativas en la posición ocupada respecto al año anterior. En primer lugar, educación superior y capacitación, pese a experimentar un ligero aumento en la calificación obtenida (pasó de 4,3 a 4,4) descendió nueve casillas, a la vez que Eficiencia del mercado de bienes y Desarrollo del mercado financiero perdieron siete lugares cada uno.

Contrario a Preparación tecnológica a mayor variación positiva dentro del conjunto de pilares que componen los subíndices del IGC, al pasar de la posición 87 a la 68, que además del ascenso en 19 lugares, representa una variación relativa del 11,6 por ciento. Esto refleja una mejor percepción de los empresarios sobre el grado de disponibilidad de tecnología de punta en el sector productivo; así como un avance en los indicadores que miden el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el país.

El factor Sofisticación de negocios gana una posición, la cual representó un ascenso de la posición 69 a la 64, mientras en Innovación se da un descenso de cuatro casillas.

5.4. COMPETITIVIDAD DEL VALLE DEL CAUCA

De acuerdo con la edición 2014 del Índice Departamental de Competitividad (IDC) del Consejo Privado de Competitividad (CPC) y del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario, el departamento del Valle del Cauca se ubica en el séptimo puesto en la clasificación general del IDC 2014, posición que no tuvo cambios con respecto a los resultados de 2013. Valle del Cauca se sitúa detrás de Cundinamarca y es seguido por Atlántico, que ocupan la sexta y octava posición, respectivamente.⁵¹

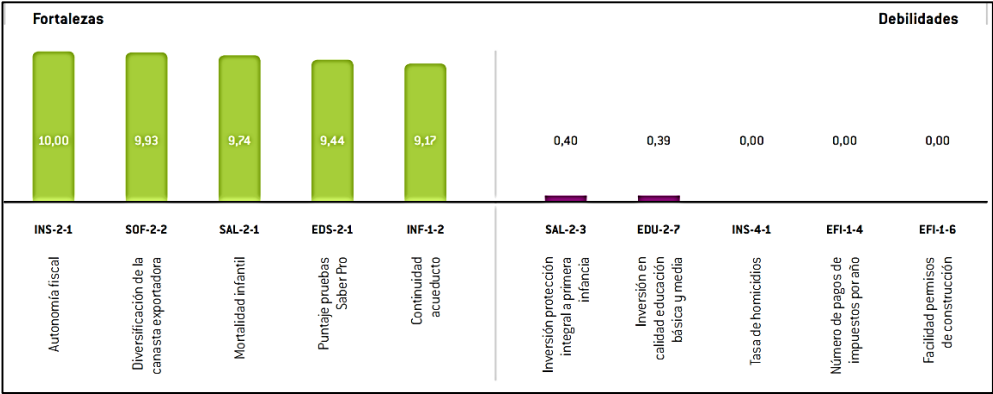
El tamaño del mercado del departamento del valle del cauca es uno de los más importantes del país, donde su gran fortaleza es el mercado interno (puesto 2). De manera similar, Valle del Cauca tiene un buen desempeño tanto en sofisticación (puesto 3), como en diversificación (puesto 2) y en el pilar dinámica empresarial el valle del cauca tuvo un ascenso de dos puestos.⁵²

⁵¹ UNIVERSIADA DEL ROSARIO. Valle es la séptima región más competitiva del país, según el índice departamental de competitividad 2014. Sala de prensa. En: <http://www.urosario.edu.co/sala-de-prensa/noticias/Generales/Valle-es-la-septima-region-mas-competitiva-del-pai/>. Cali. 28, octubre, 2014

⁵² UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Índice departamental de competitividad 2014. En: <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

El desafío más importante en materia de competitividad del departamento se concentra en medio ambiente, pilar en el que perdió tres posiciones frente a 2013, ubicándose en el puesto 21. Igualmente, el departamento tiene otro gran reto en el pilar de educación básica y media, pues a pesar de haber mejorado dos puestos con respecto a 2013, aún se encuentra en el puesto 16. Por su parte, el Valle del Cauca se ubica en la posición 14 en el pilar de eficiencia de los mercados, después de haber escalado un puesto durante el último año.⁵³ (Ver gráfico 2)

Ilustración 2. Fortalezas y Debilidades del valle del cauca (puntaje de 0-10)



Fuente: universidad del Rosario. Índice departamental de competitividad

⁵³ UNIVERSIADA DEL ROSARIO. Ob. Cit, p. 1

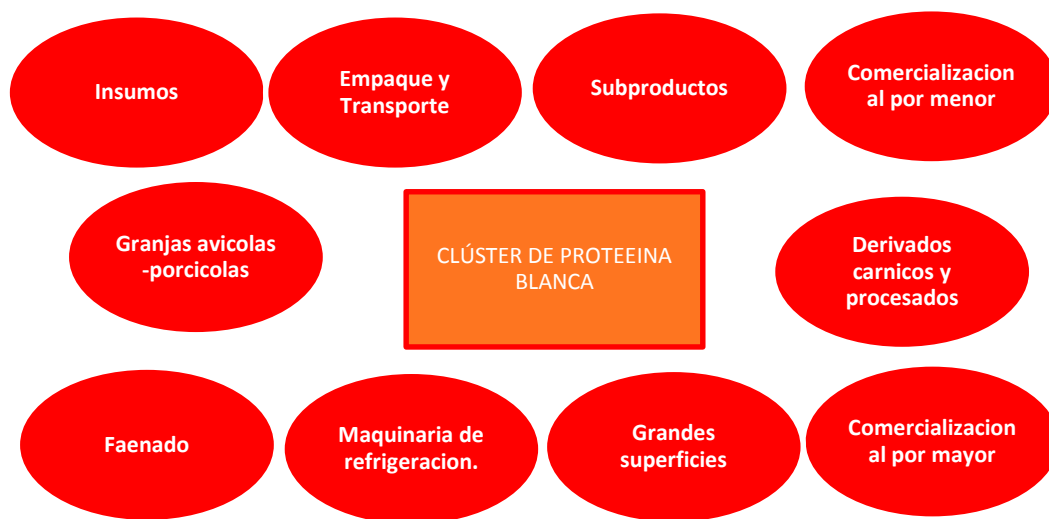
6. RESULTADOS

6.1. Análisis de los determinantes de la Industria central

Lo que se pretende en este punto es, describir los actores del clúster a partir de la industria central. “Se han identificado 303 empresas ligadas al clúster de proteína blanca del valle del cauca, de las cuales el 41,3% corresponden a la industria de apoyo.”⁵⁴

Las industrias de apoyo son fundamentales para la competitividad de toda cadena productiva. Según su oferta, estas industrias pueden ser de apoyo hacia atrás, donde se encuentran empresas proveedoras de insumos, investigación y desarrollo, entre otras y hacia adelante como: distribución, mercadeo, empaques, etc.⁵⁵

Ilustración 3. Diferentes actores del clúster de proteína blanca.



Fuente: cámara de comercio de Cali – Elaboración propia

“El clúster de Proteína Blanca agrupa las empresas relacionadas con la producción avícola (pollo, huevo) y porcícola (cerdo), las empresas de servicios y

⁵⁴CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Arriba el telón: las industrias detrás de los clúster del valle del cauca. En: Enfoque competitivo. Cali. 8, abril, 2015.informe N° 38. <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2015/04/Enfoque-Competitivo-Arriba-el-telon.pdf>

⁵⁵ Ibid. P. 2

apoyo al sector como concentrados para alimentos, vacunación, productos veterinarios, sacrificio, empaque e impresión, refrigeración industrial y servicios especializados de logística.”⁵⁶

Ilustración 4. Codigos CIU (empresas del cluster de proteína blanca)

CODIGO	ACTIVIDAD	INCLUYE
1011	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.	El funcionamiento de plantas de beneficio que realizan actividades de sacrificio de animales como el cerdo.
0144	Cría de ganado porcino (cerdo)	La cría, reproducción y engorde de ganado porcino
0145	Cría de aves de corral	✓ Cría y reproducción de aves de corral como: pollos, gallinas. ✓ Producción de huevos. ✓ Explotación de criaderos de pollo
0162	Actividades de apoyo a la ganadería	Actividades para mejorar la reproducción, crecimiento y rendimiento de los animales. Servicios de inspección sanitaria, castración de aves de corral y limpieza de gallineros. Albergue y cuidado de animales de granja.
7500	actividades veterinarias	Vacunación.

Fuente: DANE. Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Elaboración propia.

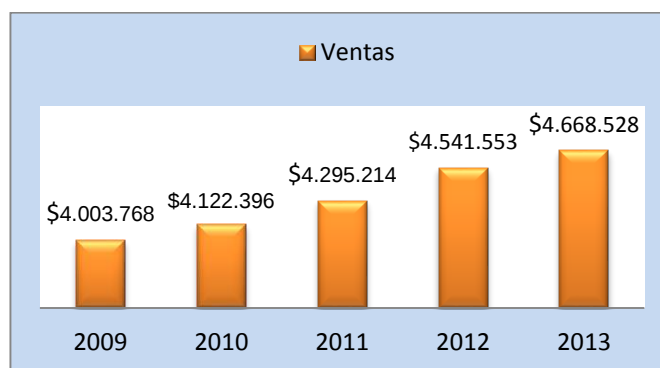
En Colombia el sector avícola representa aproximadamente el 28% del producto interno bruto (PIB) pecuario, en el que participan también otras carnes, como la bovina, la porcina y productos como la leche y el huevo. La participación del sector avícola en el PIB agropecuario es del 10,32% del PIB pecuario y en el PIB nacional, 2%. Así pues, en comparación con productos que son sus competidores

⁵⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Proteína blanca. En: Revista acción. Cali.15, Mayo, 2014. Disponible en internet: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/20023/proteina-blanca.html>

directos, los productos avícolas tienen una alta participación en el mercado nacional.⁵⁷

En Colombia se producen más de un millón de toneladas de pollo al año, lo que representa 1,2% de la producción mundial.

Ilustración 5. Ventas Proteína Blanca del Valle del Cauca (Millones COP)



Fuente: BPR Benchmark.2015 - Elaboración propia.

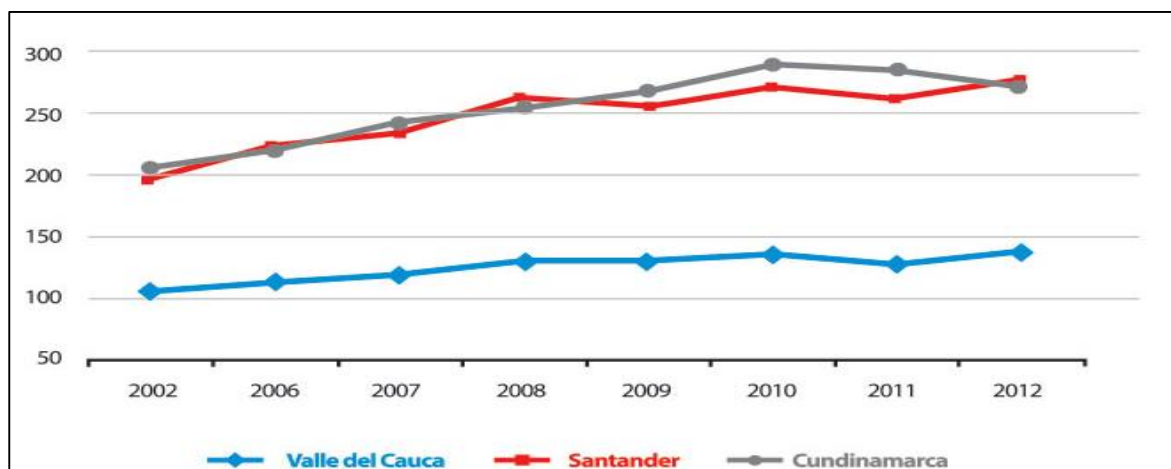
Por su parte, el Valle del Cauca tiene un gran potencial de inversión en esta industria dada la alta productividad y eficiencia de las empresas que lo conforman, siendo el departamento del valle del cauca, el segundo productor de huevos y de cerdos y el tercer productor más importante de pollo del país. Este dinamismo sumado a, consumo creciente, tejido empresarial de tradición, conocimiento, costos competitivos tanto en mano de obra como en materias primas, excelente infraestructura vial, ferroviaria y aérea, tratados de libre comercio y posición geoestratégica privilegiada, hacen que esta región sea la plataforma ideal de inversión y localización de empresas extranjeras y locales que deseen aprovechar las ventajas y oportunidades de invertir en la región y de suplir la creciente demanda de los mercados locales e internacionales.⁵⁸

450.000 son los empleos directos que aporta el sector avícola al país, una cantidad importante, para el desarrollo y económico del país.

⁵⁷ RIVERA, HUGO ALBERTO. MALAVER, JUAN DIEGO. PEÑA, KERN TATIANA. MALAVER, NATALIA. Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia. Bogotá D.C. Universidad del rosario. Facultad de administración. 2011

⁵⁸ AGENCIA DE PROMOCIÓN DE INVERSIÓN EN EL PACÍFICO COLOMBIANO. Sectores de inversión. Proteína blanca.

Ilustración 6. Producción de Pollo Principales Departamentos (miles de toneladas) 2005-2012



Fuente: Fenavi – Elaboración cámara de comercio de Cali (2014).

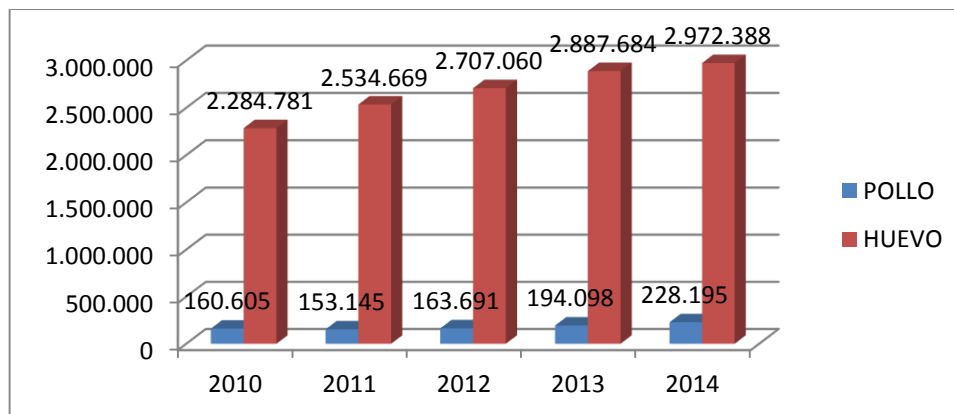
En 2012, las empresas del Valle del Cauca produjeron 137.000 toneladas de pollo, lo que representó 12,3% de la producción nacional, ubicándose como el tercer productor, después de Santander (24,6%) y Cundinamarca (24,6%).”⁵⁹

En 2013, en Colombia se produjeron 11.127 millones de huevos, lo que representó un crecimiento de 4,6% frente al año anterior. Cundinamarca es el principal productor nacional (25,4%), seguido de Valle del Cauca, con una producción de 2.249 millones de huevos, es decir, el 20,2% del total nacional (grafico 9).⁶⁰

⁵⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Proteína blanca. En: Revista acción. Cali.15, Mayo, 2014. Disponible en internet: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/20023/proteina-blanca.html>

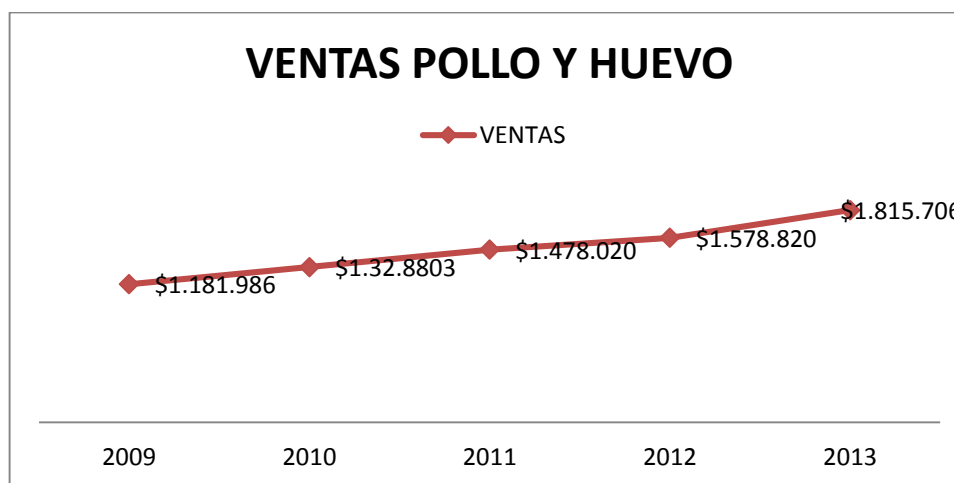
⁶⁰ Ibid

Ilustración 7. Producción Sector Avícola del Valle del Cauca (Toneladas) 2010-2014.



Fuente: Fenavi 2015 – Elaboración propia.

Ilustración 8. Ventas Sector Avícola del Valle del Cauca 2009-2013.



Fuente: BPR Benchmark.2015 - Elaboración propia

En la última década el consumo mundial de productos avícolas ha aumentado considerablemente, pues diversos factores hacen de esta una opción atractiva de alimentación entre ellos: sus bajos costos, su riqueza en nutrientes y su sabor⁶¹.

⁶¹ RIVERA, HUGO ALBERTO. MALAVER, JUAN DIEGO. PEÑA, KERN TATIANA. MALAVER, NATALIA. Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia. Bogotá D.C. Universidad del rosario. Facultad de administración. 2011

Lo cual se ha visto reflejado en la demanda interna; la producción y el consumo de productos avícolas ha venido creciendo, lo que explica el aumento en ventas de los últimos años.

Ilustración 9. Participación en Ventas de la Industria de Proteína Blanca 2013

Ventas colombianas	totales	empresas	4.668.534
ventas totales empresas del valle del cauca			2.236.047
% de participación			47.9%

Fuente: BPR Benchmark.2015 - Elaboración propia.

De acuerdo con la información suministrada por el BPR benchmarking, para el año 2013 el valle del cauca tuvo una participación en ventas del 47,9% frente a las ventas de la industria en el país.

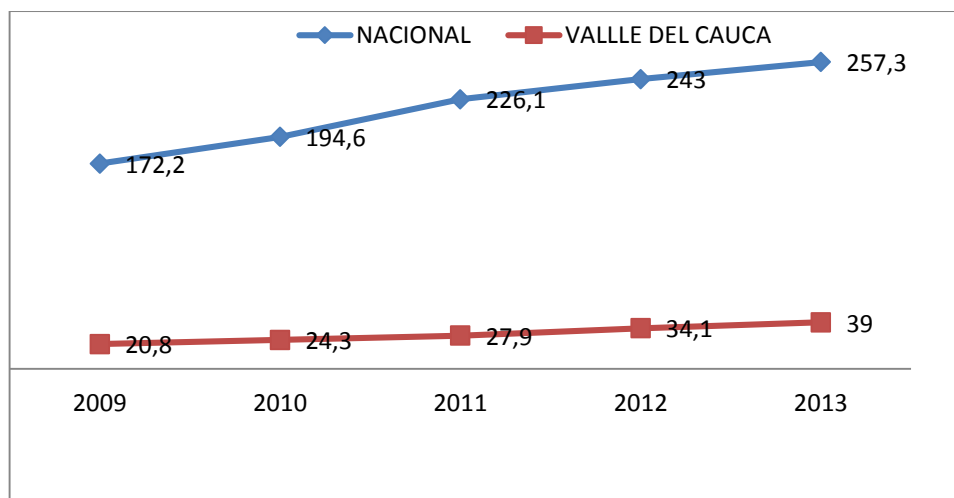
Según los datos registrados por la Federación Nacional de Avicultores – Fenavi, durante el primer trimestre del año 2015, el sector avícola en Colombia creció 6.4% en relación con el mismo periodo del año 2014.

Entre enero y marzo de 2015 los colombianos consumieron 348 mil toneladas de pollo y 29,14 millones de huevos. El aumento en el consumo de proteína blanca, representa un crecimiento importante para la producción en un 9% y 1,5% respectivamente.

Sumado a lo anterior, el valle del cauca es considerado uno de los departamentos más productores de carne de cerdo junto con Antioquia, Cundinamarca y Eje Cafetero. Sin embargo, también existen núcleos de producción de importante desarrollo en Meta y Atlántico. “En 2014, el consumo per cápita en el ámbito nacional llegó a 7,4 kilogramos. Antioquia lideró el ranking con 23,5 kg, seguido por el Valle del Cauca con 12,33 kilogramos.”⁶² Lo cual explica el crecimiento en ventas en los últimos años (Grafico.14).

⁶² CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Oportunidades en bandeja de plata. En: revista acción. Cali. 13, marzo, 2015. Disponible en: <<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/24843/oportunidades-en-bandeja-de-plata.html>>

Ilustración 10. Producción de carne de cerdo Nacional y Valle del Cauca (Miles de Toneladas) 2009-2013.



Fuente: DANE y Asoporcicultores - Cálculos: Cámara de comercio de Cali 2014.

A pesar del destacado crecimiento de la producción de carne de cerdo en Colombia, el país sigue siendo un importador neto y deficitario de este producto. De hecho las exportaciones colombianas de carne de cerdo son nulas. Durante los últimos años, se han registrado importaciones desde EE.UU, Canadá y Chile. “En 2013, las importaciones colombianas de carne de cerdo aumentaron pasando de 26.818 toneladas a 45.244 toneladas.”⁶³

Por su parte, el Valle del Cauca es el segundo productor de carne de cerdo en Colombia (15,1% de la producción nacional), después de Antioquia (47,6%). En la última década, el consumo de carne de cerdo en el país pasó de 3,0 Kg/habitante/año a 6,7 Kg/habitante/año.⁶⁴

Por departamentos del Suroccidente, el Valle del Cauca se consolidó como el principal productor de carne de cerdo al participar con el 91,7% del total regional, y con el 15,6% del conglomerado nacional, convirtiéndose así en el tercer productor de cerdo en Colombia. El Valle creció 8,0% anual en su producción de carne de cerdo.⁶⁵

⁶³ CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. El poder del cerdo. En: <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/05/Enfoque-Competitivo-Mayo-22-de-2014.pdf> . Mayo, 22, 2014. Informe número 8. P.1 - 4

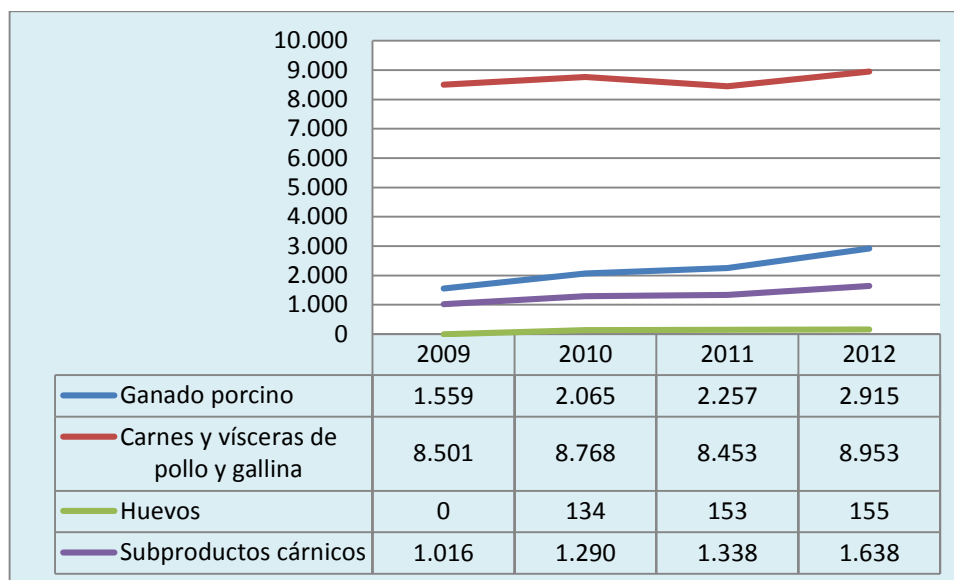
⁶⁴ Ibid

⁶⁵ BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Boletín económico regional. Suroccidente: valle del cauca, Nariño, Cauca, Putumayo. En línea. Junio, 2014. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/ber_suroccidente_tri1_2014.pdf>

“Entre enero y septiembre de 2014 (últimas cifras disponibles en el Dane), la producción de carne de cerdo en el Suroccidente del país llegó a 31.651 toneladas, un 2,8% más que el mismo periodo del año anterior.”⁶⁶ El 90% de esta oferta fue aportada por el Valle del Cauca, que totalizó 28.936 toneladas y creció un 2,8%, según cálculos realizados por el Banco de la República.

Según el DANE el eslabón que más empleo genera en la industria de proteína del país es el avícola, que en 2012 empleo a más de 9108 personas.

Ilustración 11. Empleo Según Eslabón Proteína Blanca en Colombia 2009-2012.



Fuente: DANE-EAM – elaboración propia
n.d: No disponible

6.1.2. Proveedores

El clúster de proteína blanca reúne las industrias relacionadas con la producción de huevo, carne de pollo y cerdo y sus productos derivados. Registro ventas de USD 3,8 billones en 2014, donde las empresas de apoyo al clúster, aportaron el 55,3%.⁶⁷

⁶⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Oportunidades en bandeja de plata. En: revista acción. Cali. 13, marzo, 2015. Disponible en: <<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/24843/oportunidades-en-bandeja-de-plata.html>>

⁶⁷ CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Arriba el telón: las industrias detrás de los clúster del valle del cauca. En: Enfoque competitivo. Cali. 8, abril, 2015.informe N° 38. Disponible en:<<http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2015/04/Enfoque-Competitivo-Arriba-el-telon.pdf>>

Alimentos Concentrados: En esta industria se encuentran cerca de 61 empresas proveedoras de alimentos concentrados para la industria avícola y porcícola, que se encargan de la producción de alimentos concentrados y personal nutricionista para el manejo de la alimentación.

De las 61 empresas pertenecientes a este eslabón, tres son las más destacadas en sus ventas en el año 2014, Igredión registro ventas en el mismo año por USD 275 millones, seguido de Itacol de Occidente con USD 237 millones (ver gráfico 15).

Incubadoras: En la región hacen presencia 3 empresas líderes (Agroavícola San Marino, Pronavícola, Pollos el Bucanero) en el mercado nacional en la importación de genética de pollitas para postura y pollitos de engorde.

Pronavícola y Agrícola San Marino, poseen un total de 37 granjas en el Valle del Cauca y proveen a las empresas productoras y adicionalmente prestan los servicios de diagnóstico veterinario.

Frigoríficos: Son tres empresas que prestan el apoyo de frigoríficos: Carnes y Derivados, Frigorivalle, Frigotinama, con ventas de USD 17.8 millones en el año 2014.

Empaques e Impresiones: En esta industria de apoyo al cluster de proteína blanca del valle del cauca, se encontraron 16 empresas dedicadas al empaque e impresión de etiquetas y diseño gráfico. Entre las más destacadas se encuentran Carton de Colombia, Carvajal Empaques y Empaques Flexa, con un registro en ventas de, USD 397.9 Millones, USD 82.7 Millones, USD 60.4 Millones, para el año 2014 respectivamente.

Vacunas: Son dos las empresas proveedoras de vacunas, Carval de Colombia y Laboratorio Laveriam con ventas por 57,2 millones USD.

El eslabón con mayor participación en las ventas totales de la industria de apoyo del clúster de proteína blanca del valle del cauca en 2012 fue, alimentos concentrados con 57,1%, seguido por empaque e impresiones con 27,9%.

El eslabón de derivados cárnicos y procesados tiene un peso importante, con 22 empresas que registran ventas en 2012 por USD 660 millones y un crecimiento de 13,6% frente al año anterior.⁶⁸ Para el año 2013 un crecimiento promedio de 18,5%.

⁶⁸ PEREZ CARLOS ANDRES. Coyuntura económica y oportunidades para las pymes del valle del JGC '89OURTD

Ilustración 12. Principales Empresas de la Industria de Apoyo del Clúster de Proteína Blanca del Valle del Cauca Según Eslabón 2014.

ESLABON	EMPRESAS	VENTAS 2014 (USD Millones)	VARIACION % 2013-2014
Alimentos concentrados.	✓ Ingredion.	275,4	4,5
	✓ Italcol de occidente.	237,1	33,4
	✓ Solla*	147,9	Nd
Comercializadores.	✓ Almacenes la 14	67,3	4,2
	✓ La sevillana	15,3	-1,0
	✓ Cárnicos	10,4	-0,8
Frigoríficos	✓ Carnes y derivados	14,6	19,0
	✓ Frigorivalle	1,8	31,7
	✓ Frigotinama	1,4	19,0
Incubadoras.	✓ Agroavicola San Marino.	88,3	6,3
	✓ Pronavicola	23,1	3,5
	✓ Pollo el Bucanero**	11,4	12,5
Maquinaria de frio	✓ Fogel Andina	21,7	36,8
	✓ Frigocargo	20,0	10,8
	✓ Ind. Refridcol	8,9	17,9
Empaques e impresiones	✓ Carton de Colombia	397,9	5,9
	✓ Carvajal empaques	82,7	8,0
	✓ Empaques Flexa	60,4	11,7
Vacunas	✓ Carval de Colombia	54,1	11,9
	✓ Laboratorio Laveriam	3,1	35,5

Fuente: Asocámaras – Elaboración propia

*Datos 2013

** El core de estas empresas es la producción de pollo, no obstante, cuentan con plantas de incubación propias.

6.1.3. Canales de Distribución

Tiendas de barrio y galerías: estos lugares abarcan los consumidores y oferentes de menor sofisticación, comercializando pollo entero y cortes tradicionales de cerdo, junto a los huevos en panal, con o sin certificaciones de calidad.

Gran Distribución Organizada: entre las principales características de este mercado se encuentra los altos volúmenes y certificados de calidad demandados, además de diferenciar por sectores, la sofisticación de los productos demandados.

Food service: cortes especializados, ready to cook, ovoproductos y personalizados, son los productos demandados por HORECA e industria alimenticia, estableciendo además criterios de compra específicos y especializados de acuerdo al negocio.

Tiendas especializadas: en este mercado se encuentran los consumidores de mayor sofisticación, demandando productos nuevos con mayor valor agregado como *ready to eat*, *ready to cook* y Premium.

6.1.4. Exportaciones e Importaciones

En cuanto a las exportaciones del sector de las 320 empresas que aparecen en la base de datos del BPR Benchmarking, solo once registran exportación de sus productos de las cuales tres de ellas pertenecen al departamento del valle del cauca.

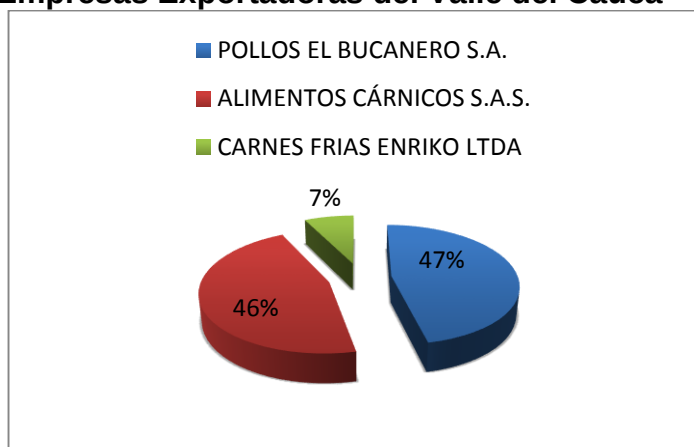
Ilustración 13. Empresas Exportadoras del Sector en Colombia USD\$ 2013.

Identificación Fiscal	Empresas	Exportaciones
890100026	CAMAGUEY S.A.	11.342.843
830034702	MARKETING DE COLOMBIA S.A. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL C.I.	11.278.772
900043191	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL BARBATUSCAS S.A.S.	5.542.993
900046526	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL C.I. GUAMAL S.A.	3.921.974
891401858	PIMPOLLO S.A.S.	438.440
900515183	OREGON FOODS S.A.S. EN LIQUIDACION	327.256
800055116	CALYPSO DEL CARIBE S.A.	274.597
804002981	FRIGORIFICO VIJAGUAL S.A.	104.934
800197463	POLLOS EL BUCANERO S.A.	51.740

890304130	ALIMENTOS CÁRNICOS S.A.S.	51.108
890330035	CARNES FRIAS ENRIKO LTDA	8.207
860025461	COMPAÑIA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S.A.	7.049

Fuente: BPR Benchmark.2015 - Elaboración propia

Ilustración 14. Empresas Exportadoras del Valle del Cauca



Fuente: BPR Benchmark.2015 - Elaboración propia

De acuerdo con la ilustración 14. La empresa del clúster de proteína blanca con mayor exportación es pollo Bucanero seguido de alimentos cárnicos. De las doce empresas exportadoras de Colombia, tres están ubicadas en el departamento del valle del cauca, lo cual implica una gran ventaja competitiva a nivel nacional.

Ilustración 15. Importaciones 2009-2013 (Dólares CIF).

	Importaciones (Dólares CIF)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ganado porcino	12.877.942	18.032.155	48.117.131	65.368.359	109.430.434
Carne de Ganado porcino	1.428.294	1.908.792	2.666.318	3.617.985	3.014.484
Carnes y vísceras de pollo y gallina	1.662.780	2.340.538	2.954.178	12.094.540	39.323.589
Huevos	480.038	540.534	674.323	660.224	755.267
Subproductos cárnicos	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d

Fuente: DANE – Elaboración propia

n.d: No disponible

Ilustración 16. Exportaciones 2009-2013 (Dolares FOB)

	Exportaciones (Dólares FOB)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ganado porcino	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Carne de Ganado porcino	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Carnes y vísceras de pollo y gallina	1.811.578	4.296.039	3.766.869	672.562	756.235
Huevos	1.266.278	308	3	538.642	710.651
Subproductos cárnicos	24.468	23.948	33.305	4.394	33.237

Fuente: DANE – Elaboración propia

n.d: No disponible

Estados unidos, Brasil, china y Rusia son los principales productores de proteína blanca, que a su vez, son grandes productores de maíz y soya, insumos relevantes en el proceso productivo de la proteína blanca, según ASOPORCICULTORES Y FENAVI, entre el 75 y 80 por ciento del costo de producción corresponde a este rubro.

Para estos países contar con la producción local de los principales insumos representa una ventaja competitiva frente a países como Colombia, que no cuenta con producción interna de maíz y soya.

Colombia, está entre los países latinoamericanos, que deben importar insumos para la producción de proteína blanca, con México y Chile. Las importaciones de insumos de estos tres países sumaron 15,8 millones de toneladas. Estas importaciones están sujetas a tarifas arancelarias que impone cada país.

Ilustración 17. Países Exportadores e Importadores Netos de Insumos.

PAÍS	MAIZ Y SOYA (millones de toneladas)			TIPO
	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN	BALANZA COMERCIAL	
Brasil	69,4	1,2	68,2	Exportadores netos
EE.UU.	63,4	4,6	58,8	
Rusia	2,7	1,2	1,5	
China	0,3	66,6	-66,3	Importadores netos
México	0,6	10,8	-10,2	
Colombia	0,02	4	-4	
Chile	0,1	1,1	-1	

Fuente: OMG – cámara de comercio de Cali – Elaboración propia

Al año los avicultores importan alrededor de cinco millones de toneladas de granos, la gran mayoría proviene del mercado estadounidense, particularmente el maíz amarillo. “Debido a los tartrados de libre comercio con ese país una cuota de más de 2.300.000 toneladas del alimento llegaban sin arancel al país, pero el cupo se terminó a finales de mayo de 2015 y a partir de junio las importaciones de maíz tendrán un arancel del 16.7%”⁶⁹, encareciendo la materia prima al momento de importarla al país, lo que sumado a un dólar que hoy supera la barrera de los 2.400 pesos, habrá una afectación en los costos de producción del sector a partir del segundo semestre del año 2015.

Al ser Colombia importador por excelencia de maíz y soya, insumos básicos para la alimentación de pollos y cerdos, hacen que la posición estratégica del Valle del Cauca reduzca los costos de importación por el tema de fletes y transportes.

6.1.5. Empresas Líderes

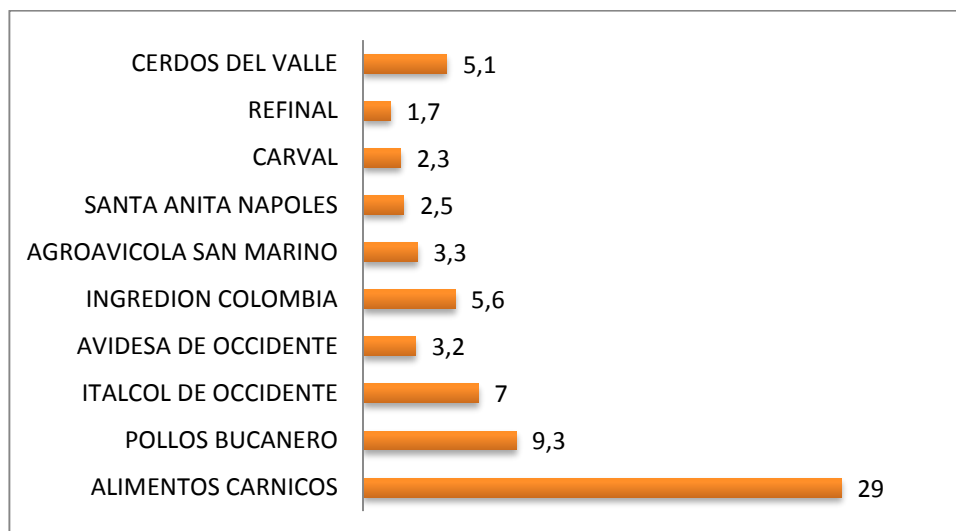
La concentración geográfica de empresas alineadas para servir una demanda final específica, se convierte en un factor impulsador de la competitividad regional.

El eslabón del clúster con mayor número de empresas identificadas hasta el momento es el de Granjas avícolas – porcícola, entre las más destacadas se

⁶⁹ FENAVI. El primer trimestre del año el sector avícola creció 6,4 %. En: Fenavi Colombia. Bogotá D.C. 29, abril, 2015. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3187:en-el-primer-trimestre-del-ano-el-sector-avicola-crecio-64-&catid=454:comunicados-de-prensa&Itemid=1348.

encuentran, Pollos Bucanero, Cerdos del Valle, Avidesa de Occidente (Mac pollo) y Agroavícola San Marino,

Ilustración 18. Empresas con Mayor Participación en Ventas.



Fuente: Asocámaras – Elaboración propia

Ilustración 19. Ranking Ventas de Empresas más Destacadas del Sector Avícola del Valle del Cauca 2009-2013.

	2009	2010	2011	2012	2013
POLLOS EL BUCANERO S.A.	209771	513819	583602	578138	672804
AVIDESA DE OCCIDENTE S.A.	161024	185720	228920	267918	343583
AGROAVICOLA SAN MARINO S.A.	87409	204522	152657	125893	133819
O. TAFUR Z Y CIA S EN C	84992	7991	8442	10102	10139
PRODUCTORA NACIONAL AVICOLA S.A.	41236	36653	35314	41309	42756
ALIMENTOS DEL GALPON S.A.	32795	34921	36845	49066	58074
AVICOLA SANTA RITA S.A.S.	29484	30023	32814	46230	48787
GRANJAS PARAISO LTDA	5901	6961	7330	10812	10530
AVICOLA EL PALMAR S.A.	3686	4050	4545	4504	42290

Fuente: BPR Benchmark.2015 - Elaboración propia

Las diez empresas más grandes de la cadena facturaron USD 1,39 Billones con un crecimiento de 8,9%.

Las dos empresas más importantes del país productoras de Pollo se encuentran ubicadas en el Valle del cauca, Pollos el Bucanero y Mac Pollo (planta sur occidente). Pollos Bucanero tiene una producción anual aproximada de 90.000 toneladas, equivalentes a 8,1% de la producción del país.

Pollos El Bucanero, que desde hace 10 años ha venido trabajando en el modelo clúster, convirtiendo la proteína blanca en un negocio creciente y sostenido. Es la segunda compañía avícola más grande a nivel nacional, con ventas que superan los 400 mil millones, como sucedió en el 2013, esta empresa cuenta con 3 mil 600 empleados, con una producción de 48 millones de aves al año y 180 granjas, el 80% de ellas es de los integrados. Además pollos el bucanero está certificado en HACCP desde el 2003 y en ISO 9001:2008 desde el 2011.⁷⁰

6.2. Entidades de apoyo y regulación⁷¹

Programa Transformación productiva (PTP): Es una alianza público-privada creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Tiene como objetivo fomentar la productividad y competitividad de sectores con elevado potencial exportador, por medio de una coordinación más eficiente entre el sector público y privado.

El Programa de la Cámara de la Industria de Alimentos: como parte de la ANDI, principal gremio del país, buscan impulsar el desarrollo y el crecimiento de la industria de los alimentos, generando espacios y políticas públicas que contribuyan a incrementar la competitividad de las empresas, con miras a la expansión de los mercados nacional e internacional. Entre sus actividades principales están liderar los procesos de autorregulación de la industria de alimentos, fomentar los hábitos de vida saludable, promover y apoyar programas de formación de capital humano para el sector, y buscar la expansión y posicionamiento de la industria alimentaria colombiana en el país y el exterior.

Procolombia: Agencia Nacional encargada de promocionar las exportaciones no tradicionales, el turismo y la inversión extranjera.

Federación Nacional de Avicultores Seccional Valle: Es una entidad gremial agropecuaria sin ánimo de lucro, que trabaja por la protección, desarrollo,

⁷⁰ EL PAIS. Avanza el protagonismo del bucanero, no obstante el TLC. En: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/avanza-protagonismo-bucanero-obstante-tlc>. Cali. 18 de mayo de 2015

⁷¹ AGENCIA DE PROMOCION DE INVERSION EN EL PACIFICO COLOMBIANO. Proteína blanca. Instituciones de soporte. Disponible en: < <http://www.investpacific.org/es/sector.php?id=3>>

fortalecimiento, apoyo y fomento de la actividad avícola en los departamentos del Cauca, Nariño y Valle del Cauca. Su objetivo es satisfacer, representar y defender los intereses comunes de los asociados y promover y contribuir al desarrollo de la industria avícola de la región y del país en general.

El Fondo Nacional de Porcicultores: Es una cuenta nacional utilizada para el recaudo de la Cuota de Fomento Porcícola, la cual corresponde al 32% de un salario mínimo diario legal vigente, de acuerdo a lo establecido en la Ley 272 de marzo 14 de 1996, el Decreto reglamentario 1522 del mismo año, la Ley 623 de noviembre 21 de 2000 y la Ley 1500 de diciembre 29 de 2011.

Instituto Colombiano Agropecuario, ICA: Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El ICA diseña y ejecuta estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA: Es una entidad pública del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, el Ministerio de la Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

7. ANÁLISIS DEL CLÚSTER BAJO EL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER

7.1. Evolución histórica del clúster

Los orígenes del sector avícola colombiano se remontan aproximadamente a 1940⁷², cuando se empezaron a industrializar las granjas de cría de pollos para el comercio; donde no solo se hablaba de la industria del pollo, sino también del huevo y de otros productos derivados de este. Con el transcurso de los años las empresas avícolas invirtieron grandes capitales en la modernización de sus plantas de producción; así consiguieron que sus productos adquirieran valor y fueran más competitivos en el mercado colombiano de las carnes. Lograron también que los costos bajaran significativamente, y con ellos los precios.

La carne de pollo fue ganándole terreno a la bovina, que era la más consumida por los colombianos, hasta el punto de que hoy en día es mayor el consumo per cápita de productos avícolas que de productos derivados de los bovinos. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en 2012 la producción mundial de Proteína Blanca fue 268,3 millones de toneladas, cifra 1,9% superior a la registrada en el año anterior (263,4 millones de toneladas).

Con el propósito de dar continuidad al programa nacional Rutas Competitivas liderado por el Gobierno a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con Innpulsa, las Cámaras de Comercio del Valle del Cauca, aplicando metodologías validadas internacionalmente, seleccionaron el segundo Clúster a desarrollar en la región, teniendo en cuenta el enfoque en segmentos de negocio claramente identificados, la existencia de masa crítica (Cantidad de empresas representativa) en toda la región, con un enfoque de negocio no solo local sino nacional e incluso internacional y de esa forma se eligió el Cluster de la Proteína Blanca.

De acuerdo por las investigaciones realizadas en el proceso de construcción de la iniciativa Cluster para Proteína Blanca se identificaron elementos que potencian ese negocio y lo consolidarían nacionalmente y lo proyectarían

⁷² RIVERA, Hugo Alberto. MALAVER, Juan Diego. PEÑA, Karen Tatiana. MALAVER, Marleny Natalia. Perdurabilidad empresarial: El caso del sector avícola en Colombia. Colombia. Universidad del Rosario. Febrero, 2012. 50 p. ISSN: 0124-8219. Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-de-Investigacion/DI119_Admon_finalb.pdf>

internacionalmente. Uno de estos elementos es la significativa participación de Colombia en la producción de productos basados en proteína blanca en América Latina, en el caso del pollo la participación es del 3,6%, en la carne de cerdo del 5,2% y en la producción de huevo el 8,9% en el año 2012.

El valle del cauca se ha destacado por el potencial de la industria de proteína blanca, dada la alta productividad de las empresas que la conforman, el número de empresas asentadas en el Departamento y el dinamismo de sus ventas.

7.2. CONDICIÓN DE LOS FACTORES

Positivos (+)

- **Condiciones geográficas:** el valle del cauca se encuentra en una de las estructuras económicas más diversificadas del país, que tiene la ventaja competitiva correspondiente a su ubicación geográfica y la operación del puerto de Buenaventura, que facilita la conexión con otros mercados.
- **Localización:** La proximidad al puerto marítimo sobre el pacífico más importante de Colombia, le otorga una ventaja competitiva frente a otras regiones; a través del cual se mueve más del 50% de las importaciones y exportaciones del país. El puerto de Buenaventura es el único puerto multimodal de Colombia que se conecta con 199 puertos del mundo.
- **Infraestructura vial:** Excelente infraestructura vial del departamento: +8,000 kilómetros de carreteras, de los cuales 700 son de carretera de doble calzada y permite atravesar el departamento en menos de dos horas. La región cuenta también con el segundo aeropuerto más importante de Colombia después del aeropuerto El Dorado de Bogotá, y el sistema portuario más importante del país, ya que cuenta con el puerto más grande y único sobre el océano Pacífico, Buenaventura.

- **Investigación y desarrollo:**

CRECE TU NEGOCIO CON LAS TIC⁷³. Es una iniciativa que busca aumentar la competitividad del Valle del Cauca, organizada por el Clúster TI del Pacífico, PacifiTIC, iHolding, Consultores TIC de la región y la Cámara de Comercio de Cali.

Conocer y definir la estrategia empresarial TIC ayuda a fortalecer el talento humano de las organizaciones con productividad y diseñar el ecosistema digital para el posicionamiento de las marcas de la región en los mercados locales y globales, son las iniciativas que apoya el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MINTIC, COLCIENCIAS, GOOGLE AdWords, Zonamérica, Vive Digital Colombia y Todos por un nuevo país. Crece tu Negocio con las TIC contará con la participación de los empresarios de los clusters, Excelencia Clínica, Macrosnacks y Proteína Blanca.

El valle del cauca cuenta con el parque agroindustrial científico y tecnológico, Biopacífico. Para el desarrollo productivo y comercial, resultante de los clústers agrícolas de la región. Recientemente lanzado y constituido por el presidente Juan Manuel Santos.⁷⁴

Negativos (-)

- **Déficit de materia prima local:** productos clave para la alimentación de estos animales (maíz y soya) son deficitarios en el país, por lo que deben ser importados.
- **Mano de obra calificada:** Baja oferta educativa especializada en corte y desposte, uso de maquinaria de embutidos y administración de granjas avícolas, por ende, la disponibilidad de recurso humano para labores de corte y desposte también es baja.
- **I+D:** No existe un centro especializado en innovación de proteína blanca.
- **Proceso aduanero:** Los procesos logísticos y aduaneros en el puerto de Buenaventura son deficientes.

⁷³ EL PAÍS. El valle del cauca le apuesta al crecimiento de la competitividad. El país. En: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/valle-cauca-le-apuesta-crecimiento-competitividad>. Cali. 16, marzo, 2015.

⁷⁴ INVEST PACIFIC. Sectores de inversión. Disponible en: <http://www.investpacific.org/es/sector.php?id=6&su=1>

7.5. INDUSTRIAS CONEXAS Y DE APOYO

Positivos (+)

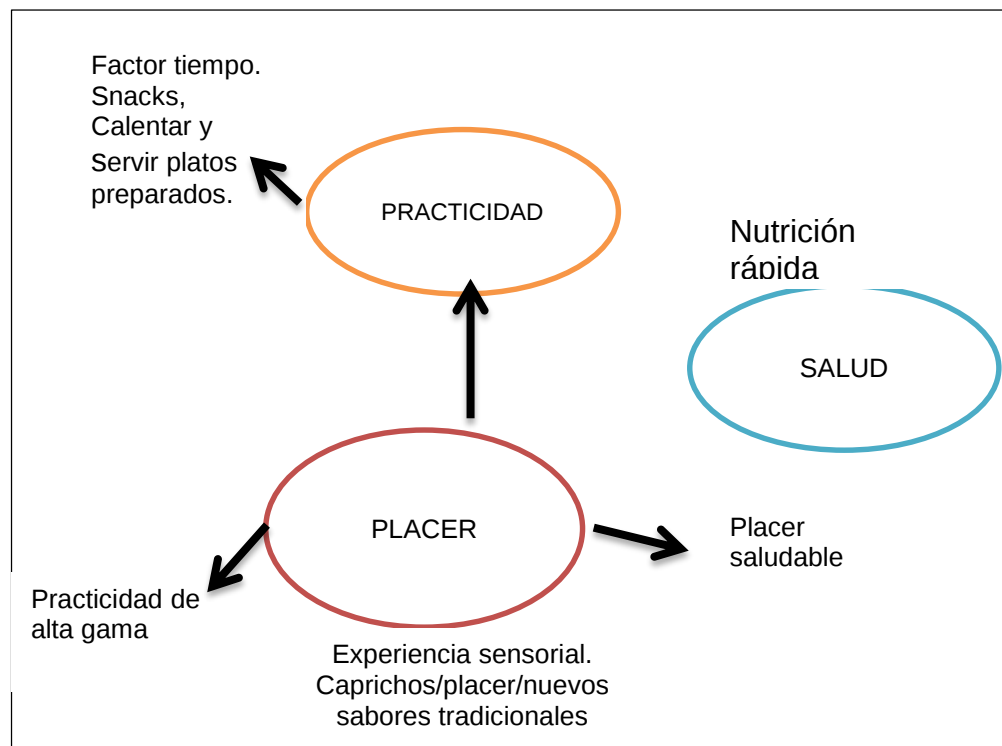
- **Industria de apoyo al clúster:** Presencia de fabricantes, nacionales e internacionales, de insumos (vacunas y alimentos concentrados), empaques, transporte y refrigeración.
- **Presencia de tres empresas especializadas en incubación de huevo:** Una ventaja competitiva con la que cuenta pollos el Bucanero es, que es incubadora, el core de esta empresa es la producción de pollo, no obstante, cuenta con plantas de incubación propias.
- **Presencia de plantas especializadas:**

Planta de beneficio para exportación porcícola.
Laboratorios especializados en nutrición animal
Maquinaria de sacrificio y transformación importada
- **Presencia de gremios:** Gremio nacional y regional con programas de asistencia técnica, sanidad animal y promoción del consumo.
- **Presencia de fabricantes:** fabricantes nacionales e internacionales, de insumos (vacunas y alimentos concentrados)

7.3. CONDICIÓN DE LA DEMANDA.

Positivos (+)

- **Clientes informados:** Los clientes son cada vez más exigentes y tienen mayor conciencia de los que consumen, por tal razón, se demandan productos más sofisticados y se establecen políticas alrededor de la calidad, servicio y disponibilidad de producto. Las empresas del clúster de proteína blanca del valle del cauca han logrado generar vínculo con el cliente a través de: La marca propia, empaques, etiquetas con mayor información.
- **Necesidades particulares:** Las necesidades de los consumidores son cada vez más exigentes y se ajustan al estilo de vida de cada cliente. Las empresas de la industria de proteína blanca del valle del cauca, han sofisticado sus productos para brindarle una mejor experiencia al consumidor en su practicidad, salud y placer, como respuesta a estas necesidades.



Fuente: Red clúster Colombia – Elaboración propia

- **Consumo en los hogares:** El crecimiento del consumo de proteína blanca se ha convertido en un incentivo para que los empresarios tengan en cuenta en sus procesos productivos aspectos como la certificación de las plantas de producción, sacrificio y la cadena de frío. Estas mejoras en el proceso productivo tienen como fin ofrecer un producto de mejor calidad y cumplir con estándares internacionales para aprovechar el potencial exportador existente.
- **Demanda sofisticada:** Demanda sofisticada desatendida por productores nacionales en el mercado colombiano (cortes nuevos y productos transformados).

Por ejemplo, Agrosuper la productora chilena de proteína animal entro al mercado colombiano a ofrecer productos elaborados al retail y al mercado industrial. Por otro lado EE.UU. llegará a Colombia con producto trozado a satisfacer una necesidad nacional.

7.4. ESTRATEGIA Y RIVALIDAD

Positivos (+)

- **Competidores medianos y grande:** Pollos el Bucanero, su gran trayectoria en la producción avícola, lo ha llevado a realizar un enfoque estratégico de marca, que le ha generado resultados positivos, convirtiéndola en una de las organizaciones más exitosas no sólo del Valle del Cauca, sino del país.

Las dos empresas más importantes del país productoras de Pollo se encuentran ubicadas en el Valle del cauca, Pollos el Bucanero y Mac Pollo (planta sur occidente). Pollos Bucanero tiene una producción anual aproximada de 90.000 toneladas, equivalentes a 8,1% de la producción del país.

- **Mercadeo y publicidad:** las empresas del clúster de proteína blanca han logrado un posicionamiento de sus productos en el mercado regional y nacional a través de: marca propia, marca blanca, empaques y etiquetas con mayor información. A esto se le suma el hecho de acceso a canales de distribución que, como las grandes superficies impulsan la competitividad de las empresas nacionales.

- **Trabajo conjunto:** Existe un trabajo conjunto entre las empresas del clúster en: transporte e importación de insumos. Además, Asistencia técnica de grandes a pequeñas avícolas.

Enriko uno de los mayores compradores de carne de cerdo y pollo de la región, se apoya en las empresas de apoyo al clúster como: empaques, etiquetas, diseño gráfico, empresas de refrigeración industrial, consultoría, etc. Actividad además generadora de empleo.

- **Costos de producción:** Los costos de producción de proteína blanca del valle de la cauca son bajos (A nivel departamental menores en 1,3% que el promedio nacional y 2,7% que Antioquia) en comparación con otros departamentos del país, lo cual genera una ventaja competitiva para la región.⁷⁵

Negativos (-)

- **Sofisticación:** Sofisticación de los canales de distribución e innovación de productos exclusivas de pocas empresas.
- **Atomización:** Gran atomización entre las pequeñas empresas que a su vez son informales y no cumplen con requisitos legales o sanitarios.
- Poca explotación de mercados food service.
- Demanda sofisticada: Los consumidores con demanda sofisticada son desatendido por productores nacionales en el mercado Colombiano (cortes nuevos y productos transformados).

⁷⁵ CLUSTER DEVELOPMENT. Documento de la estrategia de la ruta competitiva de proteína blanca en el valle del cauca.5, marzo, 2015. Disponible en: Red Cluster

8. CONCLUSIONES

- El valle del cauca es el segundo productor de carne de cerdo en Colombia (15,1% la producción nacional), después de Antioquia (47,6%). En la última década, el consumo de carne de cerdo en el país pasó de 3,0 kg/hab/año (kilogramo por habitante por año) a 6,7 kg/hab/año.
- Las dos empresas más importantes del país productoras de Pollo se encuentran ubicadas en el Valle del cauca, Pollos el Bucanero y Mac Pollo (planta sur occidente). Pollos Bucanero tiene una producción anual aproximada de 90.000 toneladas, equivalentes a 8,1% de la producción del país.
- A pesar de la presencia de fabricantes, nacionales e internacionales, de insumos (vacunas y alimentos concentrados), productos clave para la alimentación de estos animales (maíz y soya) son deficitarios en el país, por lo que deben ser importados.
- La proximidad al puerto marítimo sobre el pacífico más importante de Colombia, le otorga una ventaja competitiva frente a otras regiones; a través del cual se mueve más del 50% de las importaciones y exportaciones del país. El puerto de Buenaventura es el único puerto multimodal de Colombia que se conecta con 199 puertos del mundo.
- Los costos de producción de proteína blanca del valle del cauca son bajos (A nivel departamental menores en 1,3% que el promedio nacional y 2,7% que Antioquia) en comparación con otros departamentos del país, lo cual genera una ventaja competitiva para la región.
- Existe un trabajo conjunto entre las empresas del clúster en: transporte e importación de insumos. Además, Asistencia técnica de grandes a pequeñas avícolas
- El clúster de proteína blanca del valle del cauca a pesar de ser una industria competitiva, tecnificada y eficiente,⁷⁶ tiene grandes desventajas que no le permite ser competitivo frente al mercado internacional. Es por ello que esta investigación busca analizar la competitividad del clúster de proteína blanca del valle del cauca.

⁷⁶ REDACCIÓN EL PAÍS. El valle quiere ser el primer productor de huevo y pollo. El clúster de proteína blanca, que también incluye el sector porcícola, es una de las apuestas de la región. En: el país.com.co. Cali valle del cauca. 21, abril, 2014. Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-quiere-ser-primer-productor-huevo-y-pollo>>

- La tendencia de la industria avícola es a integrar los pequeños productores a las grandes empresas y así mitigar su riesgo de desaparición.
- Existe un pequeño grupo de proveedores de alimentos concentrados con gran participación en el mercado y alto poder de negociación con productores pequeños.
- Excelente infraestructura vial del departamento: +8,000 kilómetros de carreteras, de los cuales 700 son de carretera de doble calzada y permite atravesar el departamento en menos de dos horas. La región cuenta también con el segundo aeropuerto más importante de Colombia después del aeropuerto El Dorado de Bogotá, y el sistema portuario más importante del país, ya que cuenta con el puerto más grande y único sobre el océano Pacífico, Buenaventura.
- Dada las conclusiones anteriores se puede decir que existe un clúster de proteína blanca en el valle del cauca, en un muy buen nivel de consolidación en la región.

9. RECOMENDACIONES

Los costos de los insumos (maíz y soya) en la industria de proteína blanca, representa un gran porcentaje en los costos de producción. Actualmente hay una alta dependencia de la importación de insumos del exterior y la producción del país es mínima. Es un reto para la industria, lograr disminuir la dependencia de las importaciones de este tipo de producto mediante la producción nacional o uso de alternativas de adquisición de materia prima diferentes a los actuales.

Empresas comercializadoras, dicen no encontrar en la oferta nacional productos más sofisticados en los productores nacionales que ya empieza a cubrir con exportaciones. Se configura un reto el incrementar el conocimiento en prospectiva del mercado y de los hábitos de consumo a futuro, tanto a nivel nacional como internacional para orientar el desarrollo futuro de productos.

Las oportunidades de producción y exportación están en genética aviar, huevos frescos y procesados, fertilizados y fecundados, carnes de pollo congeladas y refrigeradas, y partes de pollo procesado. Por tanto la industria debe sofisticar en estos productos.

Un reto para la industria es, lograr formalizar pequeños productores que permita a la región contar con una producción de mayor calidad y facilitar el desarrollo del mercado.

En cuanto al mercado mundial, los productores locales de proteína blanca, deben tomar como referencia el caso chileno ya que ese país ha logrado escalar en los mercados internacionales de forma exitosa, pese a no contar con la posibilidad de abastecerse localmente de materias primas.

Propender por el mejoramiento de los procesos logísticos y aduaneros en el puerto de Buenaventura.

BIBLIOGRAFÍA.

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Una oportunidad para los productores locales de proteína blanca: el caso chileno. 18, septiembre, 2014. Boletín # 17. Disponible en: < <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/09/Estructura-Comercial-Prote%C3%ADna-Blanca.pdf>>

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Expogestión pacífico. Disponible en: < <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/05/Apuestas-por-un-Valle-del-Cauca-Prospero.pdf>>

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Proteína Blanca. En: revista acción. Sección iniciativas clúster. 15, mayo, 2014. Disponible en: <<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/20023/proteina-blanca.html>>

CASTRO MONGE, Gabriel. La estrategia competitiva y su importancia en la buena gestión de las empresas. España. 2009. ISSN 0252-9521. En: <<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/aticle/viewFile/7073/6758>>

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Enfoque competitivo. Unidad de análisis y de planeación. Folleto No 18. 18, septiembre, 2014. Disponible en: <<http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/09/Estructura-Comercial-Prote%C3%ADna-Blanca.pdf>>

CONTRERAS, Jorge. MORENO, Ana, Isabel. VALENCIA, Mauricio, Giovani. Desarrollo y competitividad de la industria de Antioquia en un contexto de integración económica. Medellín-Colombia. Mayo, 2005. ISSN 1692-2611.
DONG-SUNG, Chu. HWY-CHANG, Moon. From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory.

CLUSTER DEVELOPMENT. Documento de la estrategia de la ruta competitiva de proteína blanca en el valle del cauca. 5, marzo, 2015. Disponible en: Red Clúster.

EL PAÍS. El valle quiere ser el primer productor de huevo y pollo. El clúster de proteína blanca, que también incluye el sector porcícola, es una de las apuestas de la región. En: el país.com.co. Cali valle del cauca. 21, abril, 2014. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-quiere-ser-primer-productor-huevo-y-pollo>

FORO ECONOMICO MUNDIAL. Citado por, Departamento Nacional de planeación. Reporte Global de Competitividad 2014-2015. Síntesis de resultados para Colombia. En: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. 3 edición, 2003. México DF. Mc Graw – Hill.

KERLINGER, Freud. LEE, H.B. Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. 4 ed. México: Mc Graw – Hill. 2002. P. 504.

MARSHALL, Alfred. Los principios de economía. Citado por. BLACUTT MENDOZA, Mario. El desarrollo local complementario. Teoría de los distritos industriales.

MÉNDEZ, ALVAREZ, Carlos, Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed. Editorial Limusa (Noriega Editores). 2011. P 26.

NACIONES UNIDAS. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. 2009

OSORIO, Ramírez, Efrén. Teoría clúster industriales. Metodología para la detección e identificación de clúster industriales y comparación y propuesta. 2006. EL PAIS. Se alista la primera exportación de huevo en Colombia. En: El País. Cali valle del cauca. 4, octubre, 2012

PORTER, Michael. Las Ventajas competitivas de las naciones. Madrid, Editorial Vergara, 1990.

PORTER, Michael. Clúster and the new economics of competition. Harvard Business Review. 1990. P 77-90

PORTER, Michael. En: Los clúster y la competencia. 1999, Enero – febrero. Volumen 1, número 2.

PORTER, Michael. Competitive startegy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York. The Free Pres. 1980. Pages 397. ISBN 10- 06848418

RAMIREZ CARDONA, Carlos. Fundamentos de administración. 3 ed. Bogota. Ecoe Ediciones. 2010. ISBN 978-958-648-638-5.

RAMIREZ, Prado, Juliana. Un clúster con potencial pero con grandes retos. En: La república. Cali.4, septiembre, 2014. Disponible en: <
<http://www.ecbloguer.com/lrcali/>>

RAMIREZ, Luisa. “un país se juzga por cómo trata a los desfavorecidos”. En: Semana. 7, julio,, 2014.

SMITH, Adam. Las riquezas de las naciones. España. Alianza editorial. 2001. ISBN. 84-206-3596-0.

SAMPIERI, HERNADEZ, Roberto. Similitudes y diferencias entre los enfoque cuantitativo y cualitativo. En metodología de la investigación. México. Mc Graw – Hill. 2003

TAMAYO, Mario Y TAMAYO. El proceso de la investigación científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. 4 Edición. Mexico, DF. Limusa Noriega Editores. P 46.ISB 968-18-5872-7

UNIVERSIADA DEL ROSARIO. Valle es la séptima región más competitiva del país, según el índice departamental de competitividad 2014. Sala de prensa. En: <http://www.urosario.edu.co/sala-de-prensa/noticias/Generales/Valle-es-la-septima-region-mas-competitiva-del-pai/>. Cali. 28, octubre, 2014.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Índice departamental de competitividad 2014. En: <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>