

*La construcción de lo público desde el sector local productivo colombiano. La especificidad de los activos en palma de aceite y ganadería: un análisis regional comparado*¹

Laura Rugeles²

Economista, MS en Teoría y Política Económica
E-mail *

Claudia Delgado

Filósofa, MS en Desarrollo Social y Educativo
E-mail *

Resumen

Este trabajo consigna los resultados de un estudio de investigación que tuvo por objeto precisar la naturaleza de la relación entre las condiciones de violencia que vive Colombia y el desempeño de la sociedad rural, en cuyo escenario el conflicto ha registrado la mayor intensidad. Aplicando la teoría de los costos de transacción y bajo la modalidad de estudios de caso, recoge un análisis comparado de dos actividades económicas cada una en regiones características: palma de aceite (municipio de Puerto Wiches) y ganadería (departamento de Córdoba). Los resultados muestran por qué y cómo el tipo de inversiones que respaldan las transacciones de cada negocio es un factor definitivo en las decisiones que los actores económicos toman respecto de las transformaciones de los modelos privados de organización de sus mercados (gobernanza), como estrategia para enfrentar las múltiples formas de presión de los actores armados (incertidumbre extrema).

¹ Este artículo tiene como base el trabajo de investigación sobre una visión neoinstitucional del campo colombiano bajo condiciones de violencia, el cual fue financiado por la Escuela Superior de Administración Pública-Esap, Centro de Investigaciones –CINAP. Bogotá, 2000.

² Las investigadoras destacan el aporte hecho por Fernando Bernal Castillo, en ese momento Director Académico de la ESAP, especialmente en la discusión conceptual. Igualmente agradecen a los ganaderos, palmeros, técnicos, líderes regionales y trabajadores la disposición que tuvieron para compartir sus experiencias, sus sueños y sus temores desde su posición de actores claves de los procesos estudiados.

*Para contactar con las autoras dirigirse a: revista@iigov.org

1. Introducción

A pesar de las condiciones de aguda violencia que azotan a Colombia y de manera especial al escenario rural, se encuentran allí sectores que han registrado un crecimiento considerable en su producción, como es el caso de la palma de aceite y de la ganadería.

Los derechos de propiedad (trabajo, negocios, tierras, productos, infraestructura y animales) y la vida de los diferentes actores (ganaderos, dueños de plantaciones, industriales, trabajadores, líderes sindicales y transportadores, entre otros) han sido el blanco de las acciones de los grupos armados, configurando condiciones de enorme incertidumbre dentro de las cuales dichos actores deben tomar decisiones sobre las transacciones que constituyen su negocio³.

Cómo estos sectores de la economía rural han enfrentado dichas condiciones adversas y cuáles han sido los determinantes favorables para sostener esa dinámica positiva de crecimiento, son las preguntas que se planteó esta investigación. El interés del tema estaba inserto en un proceso de análisis institucional que la Escuela de Administración Pública - ESAP tenía en desarrollo, específicamente para aclarar las diversas dinámicas sectoriales y territoriales en las cuales y para las cuales se concreta el sentido y los instrumentos de lo público.

En este caso, las dinámicas de los modelos de organización de las empresas o de los sistemas productivos ganaderos y palmeros que sobreviven readaptándose o reacomodándose en medio del proceso violento, constituyeron el objetivo de análisis. Aunque para ambas especies se dispone de varios y muy

³La perspectiva neoinstitucional reconoce los derechos de propiedad como una de las instituciones fundamentales del sistema social, político y económico, con la tesis central de que “la estructura particular de los derechos de propiedad en una economía, influye sobre la asignación y utilización de los bienes económicos (recursos) en formas específicas y predecibles”. (ROEMER, ANDRES: *Introducción al Análisis Económico del Derecho*. Instituto Tecnológico Autónomo de México, Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística y Fondo de Cultura Económica, México, 1994. Pag.48. Basado en: FURUBOTN y PEJOVICH: *Introducción: The New Property Rights Literature*, 1974). Los actores armados han buscado resquebrajar la estructura institucional de los derechos de propiedad en Colombia, construida principalmente a través de la historia social de las regiones, al imponer a esa estructura nuevos instrumentos como el secuestro, la amenaza, la vacuna, la destrucción y el asesinato, a través de los cuales transan con los actores económicos la posibilidad de que éstos ejerzan autoridad sobre sus derechos de propiedad y de usarlos eficientemente. La teoría de la Economía Apropriativa aporta a esta discusión de los derechos de propiedad. El principio general que subyace en esta teoría, es el de que los recursos económicos pueden ser usados no solamente para producir, sino también para propósitos apropiativos como la guerra y el robo. El mecanismo que opera en este caso es que los individuos y grupos producen y crean riqueza, con la riqueza creada o tenida por otros sin embargo, la condición más favorable para que dichas conductas se desarrollen, está precisamente en la relación con el deterioro del ambiente institucional: estabilidad de las instituciones, normas sociales y creencias, lo cual es altamente predecible en los periodos de conflicto y posconflicto. (GARFINKEL, MICHELLE y SKARPEDAS, STERGIOS: *Conflict and Appropriation as Economic Activities*. Universidad de California, Irvine. 1-14 pp.)

recientes trabajos que han aportado a la comprensión de su problemática, con este artículo se aportan algunos elementos adicionales sugiriendo a través de ellos que una visión del tipo de inversiones que hacen las empresas para respaldar sus negocios, más allá del concepto tradicional contable, es bastante útil y necesaria para comprender no solo las dinámicas de crecimiento que registran las especies en medio de la violencia, sino también otras dinámicas intrínsecas al proceso, como son las transformaciones en las estructuras de organización de los sistemas empresariales y las relaciones entre los actores que intervienen, acotadas en este caso, por las características culturales correspondientes a dos localidades diferentes del país: Puerto Wilches en el caso de palma de aceite y el departamento de Córdoba en el caso de la ganadería. Ambos escenarios son plenamente reconocidas como de activa presencia de grupos armados y de destacada participación en la producción nacional de dichas especies⁴.

Los costos de transacción fue el modelo teórico adoptado⁵. Este modelo destaca que en el centro de la organización empresarial subsiste una relación determinante y es la que se establece entre la especificidad de los activos o tipo de inversiones especializadas que respaldan una transacción, las características conductuales de los actores que participan, y las condiciones del ambiente institucional dentro del cual dichas transacciones se tienen que realizar. Oportunismo y comportamientos limitadamente racionales deben esperarse cuando el soporte institucional está en crisis, pero especialmente cuando las

⁴La mayoría de los trabajos recientes fueron revisados y están citados en la bibliografía.

⁵Como teoría, los costos de transacción o perspectiva de la governance constituye un enfoque alternativo para mirar los problemas de la eficiencia económica a partir del escenario microeconómico, el cual es intervenido y gobernado por individuos y grupos humanos con características conductuales específicas y dentro de un marco institucional determinado. Su gran aporte ha sido el de mover el interés de la tradición económica, pero sin excluirlo, del punto extraordinariamente visible de la producción (función de producción), hacia un punto casi oculto para los formalismos de la economía, que es el de los costos que se generan exclusivamente alrededor de las transacciones. En este caso el agente maximizador de la economía tradicional, es sustituido por el agente conciliador de actores con conflicto de intereses. La estrategia o camino de salida está en la intervención de la estructura de la organización económica de las firmas, identificada específicamente como “la estructura de governance”, y que se reconoce como “el sistema institucional dentro del cual la integridad de una transacción es decidida” (WILLIAMSON: *The mechanisms of Governance*. 1985 p378). Se enfoca en las fallas del mercado y en cómo reducir los comportamientos oportunistas potenciales que las originan, para explicar por qué las firmas se integran verticalmente. La afirmación fundamental se centra en que, las organizaciones se modifican para reducir el oportunismo de los actores que intervienen en las transacciones, ya que éste genera fricciones en el proceso cuyo costo hace ineficiente la actividad económica. Las fricciones se refieren en este caso, a los problemas de adaptabilidad en los procesos – partes constitutivas de la empresa, los cuales tienen lugar por el incumplimiento de los actores que intervienen, a pesar de que éstos se hayan comprometido por anticipado y mediante contratos verbales o escritos a cumplir determinados compromisos. Los trabajos de Williamson, a partir de COASE y de otros actores como Arrow y Simon fundamentalmente, contienen los desarrollos más importantes y sobre todo la síntesis básica de la teoría de los costos de transacción o perspectiva de la governance. Dos textos de este actor fueron los más consultados para esta investigación: WILLIAMSON, OLIVER E.: *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México, 1989. 435 pp. Y WILLIAMSON, OLIVER E. y WINTER, SIDNEY G. (compiladores): *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*. Fondo de Cultura Económica, México, 1996. 325 pp.

inversiones son altamente específicas, configurando en su conjunto una gran incertidumbre la cual hace que los procesos de contratación revistan una gran complejidad y se incrementen los costos de coordinación y de administración de los procesos de transacción⁶. *A partir de estos elementos de la teoría se formuló la hipótesis de trabajo, así: La reacción de los actores económicos rurales (ganaderos y palmeros) a la presión de los actores armados, guarda relación estrecha con la especificidad de los activos que subyacen en las transacciones.*

El método de análisis fue eminentemente cualitativo a partir de estudios de caso comparados, con base en charlas con actores diferentes, observación de campo, dinámicas de grupo focal y revisión de fuentes secundarias. Se trató de un trabajo muy corto en tiempo y en recursos, pero dio la oportunidad de ampliar el espacio para el conocimiento y la explicación de dinámicas locales muy importantes en el contexto rural del país, y al mismo tiempo, de explorar sobre la pertinencia de una propuesta relativamente nueva de análisis como es la teoría de los costos de transacción, tanto en la actividad económica privada como en la actividad pública.

De acuerdo con lo anterior, la presentación del artículo tiene el siguiente orden: en primer lugar se presenta una breve historia local de las especies, intencionalmente referenciada con una combinación de sucesos económicos y sucesos violentos. En segundo lugar se hace una síntesis de las características básicas de cada negocio, esencialmente referida a procesos y a objetivos. La tercera sección corresponde a una descripción comprensiva de los activos específicos (variable guía del estudio) que caracterizan el sistema de producción local, y se demuestra con hechos la lógica de las interrelaciones que surgen involuntariamente entre los actores armados y las empresas, alrededor de dichos activos. En cuarto lugar se hace el análisis de los modelos locales de organización palmero y ganadero, haciendo precisión en los cambios ocurridos en forma paralela con el proceso de agudización de la violencia y destacando tanto los incentivos que motivan dichos cambios, como los modelos contractuales que los sostienen. Los esquemas de pensamiento propios de los grupos de actores que participan en las transacciones se tejen a lo largo del trabajo, sin embargo de una manera apenas sugerida, bajo el supuesto de que historia, actores y organizaciones se determinan mutuamente. Finalmente, se presenta un cuadro síntesis comparativo a partir de las características observadas en los factores claves de análisis. El cierre corresponde a las conclusiones y a la bibliografía consultada.

⁶En estricto sentido, la gran respuesta que se encuentra en la Perspectiva de la Governance o Teoría de los Costos de Transacción se relaciona con la pregunta a cerca de qué realmente es lo que establece la diferencia entre uno y otro modelo de organización de las transacciones (integración vertical, contrataciones híbridas o mercados clásicos), es decir, el factor que condiciona la reacción organizativa de los empresarios cuando se pronostican contingencias relevantes, que pueden llevar al negocio a ser ineficiente.

2. Análisis y resultados

Un poco de historia local de las especies

La historia de las especies en las regiones estudiadas, para fines de la investigación está representada por la relación entre el comportamiento de la dinámica de la especie y una síntesis de sucesos destacados; estos últimos, intencionalmente hechos en una combinación de sucesos económicos y sucesos violentos.

De principio, ambas especies fueron introducidas en las regiones de estudio y ambas son hoy la principal actividad económica; no obstante, la ganadería en Córdoba tiene un periodo de aprendizaje mucho más extenso, llega en 1860 y en 1896 se introduce el ganado cebú raza que predomina hasta ahora. La palma en Puerto Wilches, en cambio, es apenas de 1960 en adelante.

De acuerdo con el Cuadro 1, cinco aspectos sobresalen en la dinámica del cultivo de palma y los cinco son claves para la comprobación de la hipótesis:

Primero, el área sembrada siempre ha crecido, alguna veces poco y otras veces mucho, pero nunca se ha estancado o reducido. Segundo, las contingencias que más la han afectado son las de carácter económico como la apertura y las presiones sindicales (tercero y cuarto periodo del cuadro); el conflicto armado lo ha afectado mucho menos. Tercero, el periodo en que ha sido más agudo el conflicto coincide con el de mayor crecimiento del área sembrada (último periodo en el cuadro). Cuarto, los palmeros aprendieron a manejar – administrar – las tres grandes amenazas: apertura económica, sindicalismo y conflicto armado y siguieron adelante tanto en siembras como en capacidad de extracción de aceite crudo. Y quinto, la mayor inversión en aprendizaje ocurrió en la primera etapa, 1960 – 1981, se tomaron 20 años para consolidar 5.000 hectáreas.

Cuadro 1. Dinámica del cultivo de palma en Puerto Wilches: 1960-2000

PERIODO	NUEVAS Has.	SUCESOS DESTACADOS
1960 1981	4.517	Período de establecimiento del cultivo, de aprendizaje empresarial. No hay conflicto armado
1981 1986	4.612	Nacen y se consolidan los sindicatos en las empresas. Aparece y se consolida el movimiento guerrillero en la zona
1986 1990	3.000	Se agudiza el conflicto armado e irrumpen los grupos de autodefensa. Aparecen las amenazas de la apertura económica.
1990 1993	671	La apertura económica sacude la organización palmera del país. Se inicia un agudo conflicto laboral que es superado por los empresarios. Secuestro de empresarios por los guerrilleros.
1993 2000	8.000	El conflicto toma el carácter de disputa territorial entre actores armados. Recrudescimiento de secuestros, asesinatos, amenazas, delincuencia común. Presencia institucionalizada en la vida económica y comunitaria de los grupos autodefensa

Fuente: Series construidas con base en diferentes fuentes regionales y FEDEPALMA. La información sobre sucesos es construida por la investigación

En el caso de la ganadería, Cuadro 2, se destaca lo siguiente:

Cuadro 2. Dinámica de la ganadería en Córdoba: 1960 – 1999

PERIODO	INCREMENTO INVENTARIO	SUCESOS DESTACADOS
1961-1970	485.000	Luchas y presión por la tierra, expropiación vía Reforma Agraria. 1966 Nace el EPL. Migración fuerte de paisas
1970-1980	1.182.000	Movimiento de usuarios campesinos, invasión de tierras. Auge de la ganadería en Córdoba.
1980-1983	-15.000	Altos precios del ganado en Venezuela
1984	196.000	
1984-1992	-1.041.000	Periodo crítico de acción guerrillera
1992-1999	434.000	Acuerdo de paz con el EPL y paramilitares. 1993 se conforman las AUC, modelo de defensa que se impone en la zona.
TOTAL-99	2.158.000	

Fuente: Secretaría de Agricultura de Córdoba, ICA y trabajo de campo esta investigación.

La dinámica del negocio fluctúa bruscamente y no garantiza una tendencia sostenida. Después de un largo y lento periodo de crecimiento que incluyó el repunte de la década del setenta, década del auge ganadero de Córdoba, se pasó a un estancamiento y luego a una depresión fuerte, de la cual hasta ahora se está alcanzando el tamaño de hato que existió en 1977. Además, cualquier contingencia o situación extraordinaria sacude fácilmente a la ganadería⁷.

La depresión que se registró entre 1987 y 1991 correspondió con la intensificación de la violencia guerrillera. Los periodos de auge o recuperación han sido a tasas moderadas, en cambio, la caída o depresión fue acelerada. Los movimientos campesinos de los años 60 y 70 no fueron una amenaza fuerte capas de contraer la expansión ganadera.

La comparación es ante todo pertinente para mostrar reacciones diferentes ante contingencias semejantes. Mientras que la palma muestra una dinámica que difícilmente puede ser agotada, en ganadería la dificultad consiste en exactamente lo contrario: poder asegurar una tendencia sostenida⁸.

3. Una síntesis de cada negocio

La Palma de Aceite

La palma de aceite y la ganadería son dos estructuras de producción intrínsecamente diferentes. La palma de aceite es esencialmente una materia prima que requiere un proceso agroindustrial para convertirse en bien de consumo; el centro del circuito es el proceso de extracción de aceite crudo el cual se enlaza hacia atrás con el cultivo de plantación, y hacia delante con la

⁷ Por ejemplo, el auge de precios del ganado en Venezuela durante 1981 a 1983 estancó el hato ganadero en Córdoba por cuanto rápidamente se movilizó ganado para ese país, inclusive ganaderos se trasladaron a montar ganaderías allí.

⁸ Los periodos de depresión en ganadería han sido en algunos casos cubiertos por agricultura, sobre todo cuando se trata de precios bajos; sin embargo, haciendo abstracción de esta alta elasticidad de sustitución, sobre lo que este estudio necesita tomar nota es sobre los mecanismos para que dicha actividad sea menos vulnerable.

industria refinadora (oleoquímica y aceite y grasas). En Colombia es un negocio que está estructuralmente organizado, con expectativas de mercado favorables, y con una capacidad empresarial débil pero gremialmente sólida.

En Puerto Wilches, como en la mayor parte del país, durante las dos primeras décadas, el negocio se desarrolló bajo un modelo de integración vertical de los tres procesos —plantación/extracción/refinación, es decir bajo una propiedad unificada⁹. Inicialmente esta unificación estuvo justificada por el hecho de que los empresarios buscaban consolidar un negocio que era nuevo en Colombia, por tanto no podían dejar suelto cualquiera de los dos grandes procesos o alta especificidad de los activos, sino mantener su control para todos los efectos, reuniéndolos bajo una sola empresa. Sin embargo, hoy han pasado cuarenta años que han dejado un amplio conocimiento e información del negocio y un dominio de los procesos, de tal manera que se puede afirmar que en Puerto Wilches existe una amplia capacidad al respecto. Este conocimiento ofrece la posibilidad de que toda persona o grupo que tenga interés y posibilidad se inserte en el negocio, fundamentalmente, sembrando palma y negociando el fruto. Este factor es determinante en los cambios que están sucediendo en el modelo.

La Ganadería

El negocio de la ganadería en Córdoba (y en Colombia), en términos generales, marcha alrededor de tres actividades productivas dispersas: cría, levante y ceba, precariamente coordinadas, con actores y objetivos muy diferentes, condiciones que no han permitido consolidar esquemas de modernización, especialización y competitividad alrededor de procesos industriales definidos como la industria de carnes y la industria de leche, fundamentalmente. Al lado de la producción, y de manera muy importante, está el negocio de poseer tierra, en cuanto ésta ha sido un factor de transacción especialmente significativo en momentos de especulación en las principales regiones ganaderas, generando por esta vía rentas extraordinarias a sus dueños, y en cuanto ha sido un factor de poder social y político que también genera sus correspondientes rentas. Finalmente está el propósito de conservar y sostener una tradición de familia, o en muchos casos, de recurrir a un recurso de última instancia. El enfoque de cadena optado por la política sectorial, es un mecanismo, que junto con la presión de la globalización, tiene en su mira la configuración de estas industrias ganaderas.

La especificidad de los activos como variable predictiva

El concepto de la especificidad de los activos, “es la gran locomotora a la que debe la economía del costo de transacción gran parte de su contenido profético¹⁰”. La razón institucional está planteada en el sentido de que el tipo y tamaño de las inversiones que respaldan una transacción y, fundamentalmente,

⁹ El proceso de refinación se deja definitivamente de lado en este estudio, teniendo en cuenta que el objetivo fundamental se centra en mirar lo que ocurre en el escenario rural, es decir, en la fase agrícola o agroindustrial de la cadena.

¹⁰ WILLIAMSON, 1989. p65.

la imposibilidad de que esa inversión pueda ser movida o trasladada a usos alternativos en caso de contingencias o situaciones inesperadas (comportamientos oportunistas), son las que obligan al empresario a tomar decisiones para que tales inversiones cumplan su propósito eficientemente; para ello, lo que tratan de hacer es encontrar el modelo de organización más adecuado posible. Es decir, que si la especificidad de los activos es muy alta, el empresario tratará de cubrir todas las contingencias que hacen vulnerable su utilización y que pueden llegar a generar pérdidas o costos de transacción¹¹. En este sentido el problema para la economía de los costos de transacción está en la relación entre los activos específicos y los peligros o incertidumbre que acechan durante su uso y desarrollo, especialmente por la presencia de comportamientos oportunistas de los seres humanos, y por las circunstancias especiales del entorno institucional. En general lo que Williamson destaca es que la complejidad de la organización económica se encuentra en la incertidumbre que los factores conductuales e institucionales provocan, de tal manera que de no existir incertidumbre no tendría importancia central la especificidad de los activos¹².

Los resultados del trabajo permitieron establecer que la agroindustria de la palma de aceite es altamente específica porque ella contiene dos especificidades claves: de activos físicos y de sitio¹³. Como rasgo fundamental se destaca la *especificidad de sitio*, configurada por las características particulares de los activos de la plantación y de la extracción, y por la dependencia bilateral que se da inexorablemente entre las dos etapas. En relación con el cultivo, la inversión en la plantación es hecha para y a través de un periodo de 25 años que comprende la vida útil de una plantación de palma, iniciando el proceso productivo de fruto al cuarto año después de la siembra; esta característica hace que un empresario que ha sembrado palma, difícilmente estaría dispuesto a erradicar el cultivo a corto o mediano plazo para sembrar otra especie, a no ser que esté dispuesto a perder una inversión considerable¹⁴. En palma hablar de sustitución es impertinente.

¹¹ La consideración de que no solo la mayor especificidad de los activos puede generar costos de transacción sino también incrementar las pérdidas del proceso, es hecha por DEMSETZ, HAROLD, en su artículo *Una Revisión de la Teoría de la Empresa*. En: *La Naturaleza de la Empresa: orígenes, evolución y desarrollo*. Williamson y Winter, compiladores. FCE. México, 1996. 220 – 247 pp.

¹² WILLIAMSON, 1989. Op. cit. p 66.

¹³ Williamson distingue por lo menos cuatro tipos diferentes de especificidad de los activos: especificidad de sitio, especificidad de activos físicos, especificidad de activos humanos y activos dedicados. La especificidad de sitio se da, en esencia, con la dependencia reciproca de etapas sucesivas (cultivo de palma y planta extractora de aceite crudo); la especificidad de activos físicos se relaciona muy especialmente con las características físicas (semilla de palma de alta perecibilidad); la especificidad de activos humanos se trata de toda condición que origine una sustancial especialización de las personas, ya sea el aprendizaje en el trabajo o los problemas crónicos del movimiento de estos activos en las configuraciones de equipo (no detectados en palma ni ganadería); finalmente, los activos dedicados hacen referencia a una inversión discreta que hace una empresa (ampliación de planta) para abastecer a un cliente en particular sin excluir otros compromisos. (WILLIAMSON, 1989. P.103).

¹⁴ Esto la diferencia de la ganadería por ejemplo, ya que en caso de una contingencia extrema el ganadero traslada o vende su ganado sin representar una pérdida total; lo mismo podría decirse en el caso del arroz donde todo el proceso tiene una duración de un semestre; mientras que en palma la posibilidad de trasladar las inversiones no existe; o se sostienen las inversiones o se asume una pérdida casi total de ellas.

La particularidad del proceso de extracción de aceite crudo es que, a pesar de que la tecnología es sencilla y acomodada a la medida, solo sirve para la extracción de aceite crudo de palma y nada más. Quiere decir que si hay limitaciones e incumplimiento en el abastecimiento de fruto, la extractora genera pérdidas y capacidad ociosa; en casos extremos de incumplimiento, dejaría de ser útil por cuanto es imposible dedicarla a otros usos o trasladarla a otro lugar; en este caso tendría un valor de salvamento igual a cero.

La especificidad de sitio se configura entonces, por la necesidad de que la plantación y la extracción estén ubicadas con gran proximidad entre sí: en parte por eso pero también por las características físicas del fruto de palma (alta propensión a la acidez en el corto tiempo después de cosechado el racimo) y por el costo del transporte dadas las características físicas de los racimos (dificultad en su manipulación, peso excesivo y gran volumen). En su conjunto estas características determinan la especificidad de activos físicos. De esta manera, una plantación sin extractora cerca enfrentaría enormes ineficiencias y no tendría mucho sentido económico, por cuanto las pérdidas por deterioro y rechazo del fruto serían muy grandes. No sucede lo mismo con el proceso de refinación en el cual con la misma tecnología se procesan las diferentes materias primas.

La especificidad en activos humanos, como condición que origine una sustancial especialización de las personas ya sea el aprendizaje en el trabajo, o los problemas crónicos del movimiento de estos activos en las configuraciones de equipo que pongan en peligro la eficiencia de las transacciones, no se da en palma. No se requieren largos períodos de entrenamiento para que una persona pueda llevar a cabo labores de cultivo o extracción, y si alguien se retira de la empresa es sustituido sin dificultad¹⁵.

En la ganadería de Córdoba hay ausencia total de especificidad de activos (físicos, humanos o de sitio) según el esquema de Williamson. Las características del proceso productivo que se dan en la región justifican la ausencia de especificidades¹⁶. En primer lugar, la producción primaria, que en este caso comprende las actividades de cría, levante y ceba, corresponden a una etapa de la cadena que en sí misma parece terminar allí con la venta de los productos obtenidos independientemente, esto es, leche, novillos para engorde y ganado

¹⁵ Como puede sentirse, esta forma de ver los activos es absolutamente distinta al concepto contable de costos fijos y costos variables por cuanto lo que importa a la economía de los costos de transacción es si tales activos pueden ser trasladados o no (traslado de sitio, de función, etc.). Muchos costos fijos pueden ser trasladables, por ejemplo un terreno cultivado en arroz puede cultivarse inmediatamente después para cultivar algodón; a la vez muchos costos variables pueden ser no trasladables como el capital humano especializado de una empresa. Los primeros tienen implicaciones contables y de utilización; para los segundos, las implicaciones se dirigen hacia la organización: adaptabilidad de procesos y relación entre actores a través del tiempo.

¹⁶ Debe entenderse que aunque en el momento actual e históricamente, ésta ha sido una ganadería inespecífica, no significa que no pueda llegar a serlo. Las especificidades se pueden crear, de acuerdo al proceso productivo que se decida constituir y a su objetivo. Por ejemplo si es para el mercado externo, es necesario hacer inversiones para producir una determinada calidad de carne y es necesario sostener una oferta mínima permanente.

cebado (carne), y es realizada en 22.000 fincas diferentes, de propiedad de un número un poco menor de ganaderos. La etapa siguiente de la cadena, que comprende el sacrificio de ganado o el procesamiento de la leche, (etapa industrial), es totalmente independiente de la anterior y sin ningún tipo de integración con las actividades primarias, y se ejecuta generalmente en lugares distantes de las fincas a veces desconocidos por los mismos ganaderos. En este caso no se configura ningún tipo de dependencia bilateral, ni conflictos agudos de adaptabilidad entre procesos.

En segundo lugar, y consecuente con el anterior, el tipo de inversiones que han hecho los ganaderos son de una parte inversiones mínimas: fundamentalmente pastos, y de otra, inversiones móviles: el ganado. El 75% de los pastos corresponde a pradera tradicional¹⁷, con bajo empleo de fertilizantes, rotación de potreros y otros procesos modernos de mantenimiento¹⁸. En Córdoba tener una pradera disponible para la explotación de ganado se demora en promedio seis meses¹⁹. En estas condiciones de mínima inversión, cualquier contingencia o crisis de la ganadería facilita que el área ocupada en pastos sea abandonada o se le dé un uso agrícola inmediato, es decir, se pasa de la actividad ganadera a la actividad agrícola sin riesgo de producir pérdidas porque las inversiones hechas son muy bajas y no son irreversibles. El otro activo son los animales: ésta es una inversión que se puede desplazar fácilmente, “inversión que camina”, o que se puede recuperar (vendiendo animales) sin incurrir en pérdidas considerables.

En tercer lugar está la ausencia de activos humanos específicos. La simplicidad de las inversiones, lo atávico de la actividad y en especial, la inexistencia de encadenamientos reales endogenizados entre la producción, la industria y la distribución, no exigen técnicos o gerentes muy especializados; “vocación y amor” son los requisitos exigidos por ahora. Una parte de la nueva generación de ganaderos, especialmente los que han sido formados y capacitados fuera del país, tiene un plus que muy seguramente va en camino de consolidar un activo específico clave capaz de endogenizar procesos industriales en la región a partir de la ganadería y de enfrentar sin estrés el análisis de información y la toma de decisiones en contextos de incertidumbre.

En conclusión, mientras que las transacciones en palma de aceite están respaldadas por inversiones altamente específicas, que en sí mismas son generadoras de incertidumbre, en la ganadería de Córdoba no se tienen activos específicos de ningún tipo. Allí existe una enorme incertidumbre asociada con amenaza y modelos particulares de defensa de los derechos de propiedad, alta

¹⁷ Información suministrada por el departamento de Estadística del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

¹⁸ En concepto de los técnicos de CORPOICA y de la Universidad de Córdoba, el manejo de los suelos, especialmente desde el punto de vista de nutrientes es crítico, previendo que se puede llegar muy pronto al límite mínimo de capacidad productiva de estos suelos. En este caso se está frente a un problema de eficiencia técnica.

¹⁹ La misma fuente anterior.

aversión al riesgo y resistencia a la innovación. Estas dos últimas actitudes son propias de la cultura ganadera y costeña.

4. La especificidad de los activos y la violencia

La especificidad de los activos en la palma de aceite no es en todos los aspectos la mejor garantía para el negocio: a la vez que le ha ofrecido al sistema palmero la posibilidad de reorganizar su modelo en la fase agroindustrial con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia, también se ha constituido en un condicionante severo de este objetivo. La razón está en que este tipo de inversiones y las relaciones de dependencia entre ellas, las convierten en un plato fuerte para la economía apropiativa.

Williamson ha hecho un aporte muy importante respecto a esta gran restricción de la palma, o de cualquier otra actividad económica con las mismas características de inversiones, y consiste en haber puesto en evidencia la relación existente entre activos específicos y amenazas creíbles²⁰. Este autor afirma que las amenazas creíbles aparecen junto con inversiones irreversibles y especializadas - como las de la palma - y en contextos de conflicto y de rivalidad - como el de Puerto Wilches. El problema se presenta cuando la acción de la ley y el Estado están ausentes, llevando a los empresarios a implementar acciones de ordenamiento privado para enfrentar las amenazas y proteger sus vidas y sus derechos de propiedad²¹. En esta perspectiva, todos los núcleos palmeros en Colombia, no solamente Puerto Wilches, son susceptibles a la presencia de amenazas y a las presiones violentas, teniendo en cuenta que los activos en esta agroindustria son altamente específicos²².

La ausencia de especificidad de activos en la ganadería hacen que ésta no sea una fuente sostenible para la extracción de riqueza por parte de la economía apropiativa. Como se vio anteriormente en el aparte correspondiente a la dinámica de la actividad, durante los años de extrema violencia, la población de ganado disminuyó tan aceleradamente, que si no se hubiese llegado en los años 90 y 91 a los arreglos con los grupos armados, se habría liquidado totalmente la población ganadera y con ella la economía del Departamento. Por sí misma la guerrilla hubiese agotado la fuente de extracción de los recursos para sostenerse. Además de sufrir la destrucción de fincas y el fusilamiento de animales por parte de los guerrilleros, los ganaderos, quienes sienten una alta aversión al riesgo y al estrés, se lanzaron a vender las fincas, las crías y hembras además de

²⁰ Las amenazas creíbles, se refieren tanto a las ejercidas por los actores armados mediante la coerción, como la ejercida por actores que participan en las transacciones y que aprovechando o no las condiciones críticas del marco institucional practican conductas oportunistas.

²¹ WILLIAMSON, 1989. OP. CIT. P 172.

²² La pregunta en este caso sería la de por qué la zona de Pto. Wilches es de las más violentas.

²³ En 1987 el EPL inició acciones fuertes matando administradores de fincas por los dueños no pagaban la vacuna. En 1988 hubo 120 secuestros en Córdoba. Entre 1988 1989 la guerrilla quemó más de 150 casas y fusiló 3.000 vacas puras. La extorsión aumentó con el tiempo, los ganaderos que pagaba \$200.000 pasaron a pagar \$4'000.000. Cifras dadas por ganaderos.

los machos, entregándoselas al INCORA²³. La violencia que azota el departamento de Córdoba está asociada fundamentalmente con factores de presión por la tierra y dominio territorial; sin embargo si estos problemas no se resuelven, cualquier modelo de organización industrial de la ganadería sin duda tiene que enfrentarse a presiones violentas mucho más complejas.

5. Los modelos de organización

La pregunta en este momento de la investigación, una vez habiendo aclarado y caracterizado el asunto de la especificidad de los activos en la palma de aceite en Puerto Wilches y de la ganadería en Córdoba, es entonces si ésta variable ha tenido una incidencia determinante en el tipo y orientación de los cambios que los empresarios debieron emprender para prever y superar los problemas que sobre la eficiencia de las empresas estaba configurando la violencia²⁴. La respuesta se desarrolla a través de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿ha habido cambios? ¿qué tipo de cambios? ¿actuaron igual los palmeros y los ganaderos? ¿se integraron las empresas? ¿qué incentivos entraron en juego? ¿hubo cambios en los contratos?²⁵

Como se mencionó anteriormente para la Economía de los Costos de Transacción, de base microeconómica, la cuestión es poder acertar sobre una “estructura de governance” que minimice la incertidumbre de las transacciones, la cual está asociada con el tipo de inversiones que las respaldan y con el comportamiento oportunista de los actores que intervienen en ellas. El “problema paradigma” es la integración vertical para cuya decisión la firma se mueve entre producir o comprar²⁶. Sin embargo el mercado clásico y las formas híbridas de organización forman parte del marco general de la estructura de organización²⁷.

²⁴ Sobre la incidencia de la especificidad de los activos en los modelos de organización de las firmas, debe verse el trabajo de Joskow en el cual el autor presenta el análisis de varios casos: JOSKOW, PAUL: *La Especificidad de los Activos y la Estructura de Relaciones Verticales: Pruebas Empíricas*. En: WILLIAMSON y WINTER: *La Naturaleza de la Empresa. Orígenes, Evolución y Desarrollo*. FCE, México 1996. 163 – 189 pp. ,

²⁵ Estas preguntas surgen del marco neoinstitucional el cual le plantea a los empresarios y gerentes que las principales restricciones para alcanzar eficiencia y capacidad competitiva pueden estar, más que en la maximización de factores, en la conciliación de actores con intereses en conflicto, especialmente cuando se tienen condiciones institucionales complejas.

²⁶ BERNAL FERNANDO: Comentarios al trabajo “Labourers and their Contractors in a Global Agricultural Industry: Lemon Production in Tucuman, Argentina”.

²⁷ La Integración Vertical o Jerarquía, es una forma de organización que reúne bajo una misma propiedad todas las transacciones; generalmente están respaldadas por inversiones muy específicas (WILLIAMSON, 1985). En la integración vertical se reduce el número de transacciones de mercado y se sustituyen las decisiones administrativas. (COASE, tomado de KLEIN BENJAMIN. *La Integración Vertical como Propiedad organizativa*. En: WILLIAMSON Y WINTER, 1996. OP. CIT. 294 – 312 p.). WILLIAMSON destaca como reconocidas otras dos formas de organización comercial: el Mercado Clásico (leche o carne), en el cual un gran número de compradores y vendedores hacen intercambio, no es importante la identidad de los actores porque cada uno concurre por si mismo, y las formas Híbridas de contratación, que se refieren a relaciones contractuales de largo plazo que preservan autonomía pero adicionan salvaguardias para transacciones específicas. (WILLIAMSON 1985).

Con base en el marco anterior, la investigación permitió establecer que tanto la palma en Puerto Wilches como la ganadería en Córdoba iniciaron una transición en sus modelos de organización en forma paralela con el desenvolvimiento de la última etapa de la violencia vivida en las regiones. Dicha transición tiene un rasgo común y es el de que se lleva a cabo a través de una recomposición de actores, derechos de propiedad y fuerzas de poder. Sin embargo sólo en una de las especies esa transición llevó consigo una transformación en la estructura de *governance*, lo que de hecho ha dado una dirección diferente a ese proceso de transición.

6. La transición del modelo de palma de aceite en Puerto Wilches

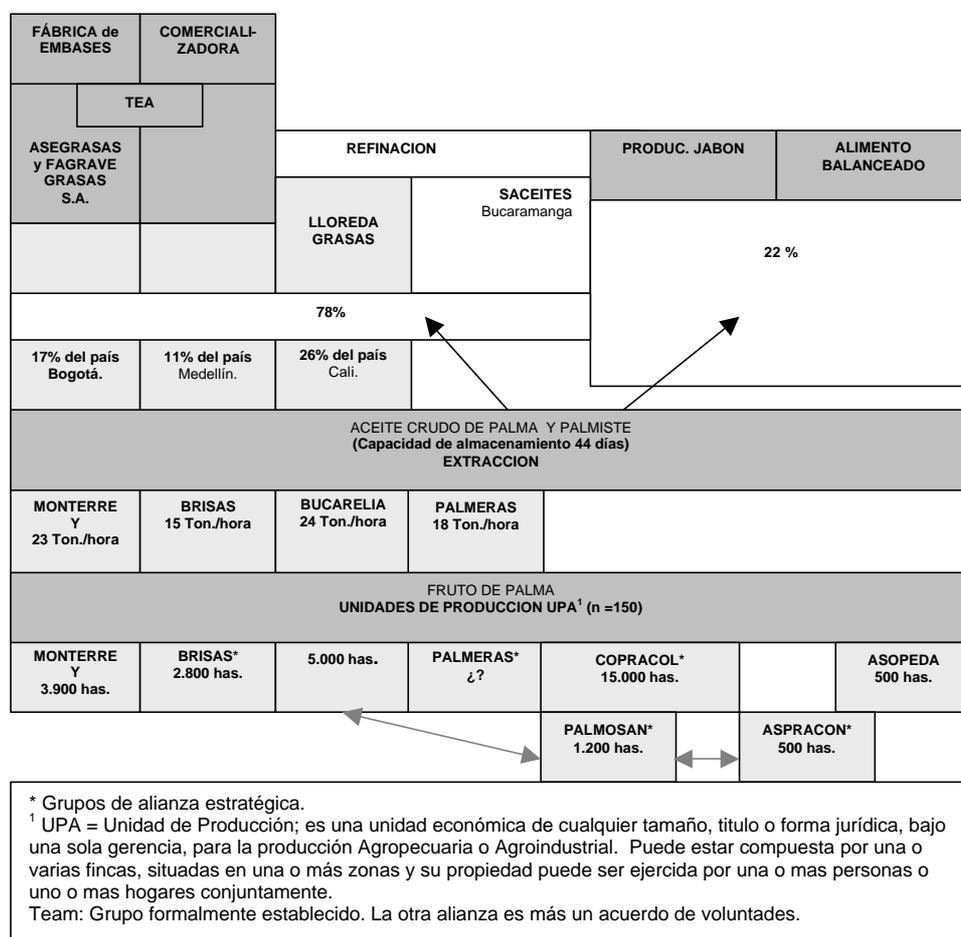
En palma el mecanismo del proceso consiste en un desplazamiento del modelo de integración vertical, representativo de la especie, que reunía bajo una sola propiedad las etapas de cultivo y extracción, a un modelo más horizontal de organización. La organización horizontal consiste en la ubicación en el mismo nivel de jerarquía de un mayor número de actores, propietarios de procesos que componen la agroindustria, especialmente de dueños de plantación, que junto con los procesadores y asociaciones de trabajadores, intentan configurar un sistema coordinado que los beneficie a todos desde sus propios intereses económicos y actividades. A dicha coordinación se está llegando a través de acuerdos, de contratos especiales y de alianzas estratégicas.

Tres mecanismos concretos configuran este desplazamiento; de una parte, la renovación de cultivos y el robustecimiento del proceso de extracción en manos de las grandes empresas; de otra, la consolidación de la producción de fruto en manos de los palmeros independientes a través de nuevas áreas sembradas, y finalmente, la descompactación de la fuerza laboral a través de la conformación de empresas asociativas de trabajo con las cuales se contratan diferentes tareas del proceso productivo²⁸.

El indicador que se tomó para confirmar este proceso de desintegración vertical, fue el comportamiento histórico del área sembrada seguido tanto por las grandes empresas integradas que habían iniciado el cultivo en los años sesenta, como por los palmeros independientes que oficialmente nacieron en 1983 a través de la conformación de la Cooperativa de Palmicultores de Santander – COOPALSA, ahora COOPALCOL. Como se puede ver en el Cuadro 3, mientras que las tres grandes empresas palmeras integradas tienen cerca de 11.000 hectáreas, los palmeros independientes ya superan las 15.000 hectáreas. Además de las tres empresas integradas, ahora existen más de doscientos dueños de plantaciones de muchos tamaños, cifra que tiende a aumentar por la inserción en el negocio de palmeros pequeños promovidos por el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio y por otros proyectos. El mapa en consolidación del sistema palmero puede verse en la gráfica 1.

²⁸ Se acotó el término de INDEPENDIENTES simplemente para diferenciarlos de las empresas integradas, no obstante dentro de ellos hay también varios esquemas de organización.

Gráfica 1. Puerto Wilches: organización de la industria de palma de aceite



En términos de Williamson, los palmeros independientes ejercieron una rivalidad activa con el modelo de integración vertical organizado por las tres grandes empresas, el cual fue estratégico en los primeros tiempos de la agroindustria, pero que ahora no se justifica y sería errático continuarla²⁹. Desde otra perspectiva, la ampliación de la base de productores está aportando sentimientos de solidaridad, colaboración y defensa como un mecanismo endógeno de protección a los derechos de propiedad.

Indiscutiblemente la especificidad de sitio, que implica de un lado cercanía entre etapas sucesivas de la producción, o en otros términos dependencia bila-

²⁹ WILLIAMSON, 1989, Cit. pág. 126. El autor afirma que el problema en estos casos, es que los administradores se rehúsan a reconocer sus errores y hacen que la integración errada no se corrija rápidamente y entra a depender de la presión de los rivales. Entre los Palmeros Independientes y los actores armados presionaron el cambio de modelo.

teral entre ellas, es la condición que entró a facilitar el paso de la integración vertical a la integración horizontal y la inserción de pequeños y medianos palmeros al sistema. Igualmente la especificidad intrínseca de las inversiones: plantaciones de largo plazo e infraestructura de extracción de aceite de exclusiva dedicación a palma, hacen que los empresarios de uno y otro lado (extractores y cultivadores) imaginen y sean muy creativos en las maneras de reducir y prever los problemas de adaptabilidad entre los dos procesos de la agroindustria. El diseño de estas maneras de engranaje en la nueva forma de organización palmera está ocupando bastante atención de los actores en este momento³⁰.

La empresa palmera se diferencia con cultivos como el arroz, el maíz o la soya, entre otros, por cuanto éstos son cultivos de ciclo corto y las inversiones en otros activos como maquinaria, por ejemplo, pueden ser desplazados a otras zonas y utilizados en otros negocios agrícolas. Las semejanzas se encontrarían en la agroindustria de la caña o el banano, por ejemplo³¹.

Cuadro 3. Puerto Wilches: movimiento de área sembrada en palma

AÑO	NUEVAS ÁREAS PRODUCTORES INDEPENDIENTES*	NUEVAS ÁREAS TRES GRANDES EMPRESAS**
1960 – 1981	16.5 en total	4.500 en total
1982		
1983	476	
1984	310	
1985	501	
1986	2.134.5 en total	7.000 en total
1987	927	
1988	1965	
1989	386	En este período una sola de las empresas sembró 2.000 hectáreas; las otras no se ampliaron.
1990	6.247.5 en total	
1991	91.6	
1992	49.3	
1993	29.5	
1994	6.494 en total	
1995	594	
1996	525	
1997	402	
1998	1524	
1999	10.974 en total	11.150 en total
2000	2.484	
TOTAL	13.458 15.759 adicionando dos municipios de influencia	

Notas: * COOPALCOL: informes de Junta Directiva de la Cooperativa.

** Información dada por una de las grandes empresas.

³⁰ Por ejemplo, de cumplirse la amenaza que hizo la guerrilla de volar plantas extractoras en Puerto Wilches, como ya había sucedido en la zona norte del país, sería un problema mayor, no solo de adaptabilidad sino de pérdida total para la empresa. Para los grupos armados, esta condición de especificidad es un elemento de poder para acciones oportunistas.

³¹ En tal sentido sería un aporte muy importante para el Sector Agropecuario llagar ha establecer las características de especificidad de los activos que corresponden a cada especie económicamente importante.

Los incentivos del modelo de integración horizontal

Cuando la teoría de los Costos de Transacción plantea el tema de los incentivos, se refiere a lo que aporta cada etapa del proceso cuando se integra, es decir sus ingresos netos³²; no obstante en el caso de la palma, hemos realizado el análisis con la misma lógica del proceso contrario, es decir, de lo que cada etapa se apropia cuando se produce la desintegración vertical, cuando cada una se consolida como unidad independiente a través de un esquema de coordinación.

Los siguientes son los incentivos que se identificaron para cada grupo de actores:

Los palmeros integrados:

- Incrementar la rentabilidad de la actividad de extracción³³. Aunque la competencia por fruto implica incurrir en nuevos costos sobre todo para atraer a los abastecedores (sobrepuestos, prebendas personales a los transportadores de fruto quienes tienen un gran poder de decisión, elaboración y monitoreo de contratos), dichos costos afectan poco los ingresos netos del proceso.
- Ahorrar (evitar) los altos costos de transacción en que incurren en la producción de fruto, por cuanto en el manejo de plantaciones de gran tamaño se dan enormes ineficiencias, especialmente relacionadas con el manejo de la mano de obra caracterizada por comportamientos oportunistas y baja productividad³⁴. Otra vía de alcanzar mayor eficiencia de la mano de obra y de evitar comportamientos oportunistas, es la de contratar labores con las Empresas Solidarias de Servicios de Trabajo Asociado, las cuales nacieron por iniciativa y con el apoyo de las grandes empresas.
- Reducir la presión de la economía apropiativa y las amenazas, creando derechos de propiedad en sectores marginales. Al permitir que otros actores, especialmente los pequeños propietarios de tierra, se inserten en la industria y participen en los ingresos que está produciendo, se aumenta la solidaridad y la colaboración fortaleciéndose el sistema en aras de prote-

³² GROSSMAN Y HART: tomado de WILLIAMSON: *La lógica de la Organización económica*. En: *La Naturaleza de la Empresa*. 1996. 129 – 162 Pág..

³³ Dos indicadores pueden ayudar a ilustrar este caso: la materia prima (fruto) representa el 85% de los costos totales de producir el aceite crudo, y el precio que se paga por dicha materia prima es tan solo el 17% del precio del aceite crudo. Se reconoce que se está haciendo abstracción de los coeficientes de conversión en aceite que son determinantes en este caso. Sin embargo, en la medida que la tecnología de extracción aumenta y que las variedades aporten mayor productividad, la rentabilidad de la extracción será mayor.

³⁴ Las grandes empresas están produciendo fruto a un costo de \$ 110.000/tonelada; los productores independientes lo producen a un costo de \$80.000/tonelada, es decir, 37% más barata.

ger tales derechos. Es un mecanismo endógeno de protección a los derechos de propiedad³⁵.

Los palmeros independientes

- Aumentar la capacidad de ser más eficientes, pues manejan unidades de producción considerablemente menores a las de las grandes empresas, pero además, sus dueños son los gerentes de las empresas, responsables directos de lo que pase en su negocio.
- Capturar los incentivos del mercado; en este momento son los mayores beneficiarios de un proceso de competencia por fruto, teniendo en cuenta que existe un exceso promedio de 35% de capacidad instalada en la etapa de extracción y un déficit del 10% en el autoabastecimiento de las empresas integradas³⁶.

Los pequeños palmeros

- Usar en una actividad más rentable y sostenida, sus dos recursos disponibles: la tierra y la mano de obra.
- Participar en los incentivos del mercado que tienen todos los palmeros independientes.
- Capitalizar a través de las inversiones en cultivo, vía el sistema de financiación que ha sido provisto por el proyecto³⁷.

Los trabajadores asociados

Es una idea que nació en una de las grandes empresas integradas de la región, a través de un proyecto específico de motivación, organización, capacitación y seguimiento con trabajadores de las empresas que quisieran adoptar esta forma de compromiso laboral. Hoy existen 34 empresas asociadas de trabajo. En primera instancia, no es fácil encontrar los incentivos que representa para los trabajadores esta modalidad de relación laboral; en cierto sentido, es un costo que están pagando las nuevas generaciones de trabajadores por el peso que representó el sindicato en los costos de producción y de transacción de las empresas y en los bajos

³⁵No poseer y no formar parte del sistema es un problema, por cuanto los sentimientos que se generan son más de competencia que de solidaridad.

³⁶Los mecanismos de transmisión del incentivo son: lo que suceda con los precios en el proceso de negociación del porcentaje respecto del precio del aceite crudo; las condiciones de pago; y los anticipos monetarios y en especie (abonos) por compromisos formales de venta de fruto. Es un problema de capacidad de negociación fundamentalmente.

³⁷El palmero recibe en dinero la remuneración a su mano de obra, pues forma parte de los costos a desembolsar, y el proyecto tiene calculado que a partir del cuarto año su ingreso neto de explotación es equivalente a tres salarios mínimos por mes que pueden aumentar a partir del séptimo año.

niveles de productividad del trabajo. Por ahora los asociados están aprendiendo a manejar un nuevo derecho de propiedad, sin embargo en su sentir y de hecho, todavía son trabajadores y no poseedores que compiten con el sistema y no que forman parte del sistema; les tomará tiempo si no los apoyan suficientemente los empresarios grandes e independientes para consolidarse como empresarios que forman parte del sistema y se benefician de éste. Hasta ahora la productividad se está incrementando por mayor esfuerzo por un trabajo de mayor calidad con el fin de poder competir, los más beneficiados son los empresarios.

El modelo contractual que sostiene a la integración horizontal palmera

El tránsito de la integración vertical hacia un modelo más horizontal ha implicado también el cambio de las bases contractuales que gobiernan el sistema productivo de la palma en esta localidad. Los contratos son estratégicos cuando disminuye el control unificado de la empresa (integración vertical), o cuando hay presencia de un mayor número de actores, roles e intereses y cuando el contexto institucional amplio se torna anómico, específicamente porque se incrementa la incertidumbre y la posibilidad de comportamientos oportunistas. Sin embargo hay dos condiciones que contrarrestan este riesgo. De una parte la especificidad de los activos y el horizonte de largo plazo de la actividad palmera, porque se convierten en garantía que asegura contra comportamientos oportunistas en las transacciones: “pues como es imposible mover los activos, también es muy baja la posibilidad de que los actores se vayan y no cumplan”³⁸. De otra parte, el modelo más colectivo reduce incertidumbres alrededor de la solidaridad: circula información, motivación, se establecen frentes comunes, y las acciones individualistas tienden a ser castigadas socialmente. Pero el modelo colectivo requiere coordinación y reacciones rápidas.

Los precios de la materia prima (fruto de palma)

Antes de 1990 no existía como tal un mercado de palma; los palmeros integrados se autoabastecían y los palmeros independientes entregaban el fruto a su propia planta extractora. Solo una de las tres grandes empresas compraba algo de fruta. En ese momento el precio que se pagaba fluctuaba entre 6 y 8 por ciento máximo del valor del aceite crudo; en 1990 se introdujo un acuerdo de precios, el cual hasta hoy se negocia periódicamente – varias veces al año- y llega actualmente al 17% mínimo, piso sobre el cual los palmeros independientes llevan a cabo sus negociaciones individuales. Este acuerdo se establece entre procesadoras y palmeros bajo la tutela de FEDEPALMA; esto quiere decir que hay un mercado de fruto controlado gremialmente en el que se muestra que la ley de la oferta y la demanda está ejerciendo un papel en la regulación de los precios.

³⁸ Concepto de un palmero independiente. Diario de campo de la investigación.

Abastecimiento de fruto

Palmeras de Puerto Wilches es el acopiador más importante, por cuanto reúne como accionistas a la mayoría (160) de los palmeros independientes ya consolidados. Anteriormente ellos no tenían ninguna obligación de entregar su fruto a la empresa: más del 35% de la producción de este grupo salía para las tres empresas integradas a través de incentivos adicionales como: mejores precios, pagos anticipados, pago de transporte, etc. agudizando el problema de exceso de capacidad instalada de extracción en su propia empresa. Para Palmeras los costos de transacción se han incrementado, específicamente en el diseño de un contrato lo más completo posible, en el éxito de la negociación para la firma y en el monitoreo para su cumplimiento. Las sanciones son drásticas y están amarradas al área de producción inscrita en la empresa, es decir la información que tiene la empresa se convirtió en la llave del contrato. El incentivo más importante está en el principio de construcción de excedentes por volumen de venta de aceite, el cual se traslada a un sobreprecio que beneficia tanto al palmero como a la empresa. Las controversias serán resueltas por un tribunal de arbitramento.

Las alianzas estratégicas están configurándose especialmente entre todas las extractoras y los proyectos de pequeños palmeros asociados, como una forma de apoyar y asegurar el futuro del proyecto, que a la vez es una forma de capturar la producción obtenida. El contrato es de largo plazo, 10 años, período durante el cual los asociados pagan el crédito obtenido para el establecimiento de la plantación. El compromiso fundamental es el de comprar el fruto como producción asociada, en las mismas condiciones de cualquier cultivador, y el de asegurar a los bancos financiadores el pago de la obligación adquirida mediante la consignación en dicho banco del valor de la materia prima comprada. En caso de incumplimiento hay sanciones considerables y en caso de diferencias se establece la figura del “amigable componedor” o del arbitrador.

Fuerza de trabajo

La modalidad contractual de la fuerza de trabajo presenta dos modalidades: una de ellas consiste en un contrato a termino indefinido para labores estratégicas, celebrado entre empresarios y trabajadores (sindicalizados en su mayoría), cuya remuneración consta de un salario mensual y de una bonificación en especie como reconocimiento al cumplimiento de metas, las cuales son evaluadas diariamente. El que no cumple las metas establecidas debe capacitarse o cambiar de labor.

La otra modalidad es la del contrato por labores específicas de campo, que se celebra entre cualquier cultivador y las empresas asociativas de trabajo. El contrato está precedido por un proceso de convocatoria que hacen los palmeros con las especificaciones de la tarea: tipo, cantidad, ubicación, etc., y las empresas asociativas acuden y proponen el valor del contrato. Los factores centrales de cumplimiento son la calidad de la labor y el tiempo; ambos son sancionados o

premiados según el caso. El palmero se relaciona con las directivas de la empresa asociativa, quienes responden por el cumplimiento, sin embargo éstas deben demostrar los arreglos laborales con sus miembros, las pólizas de seguro colectivo de vida, de riesgos profesionales y promotora de salud. Son contratos de muy corto plazo, donde todas las posibles amenazas son previsibles y tiene salvaguardias: dan la idea más de un rígido proceso de formación que de una relación contractual con beneficio mutuo que es la idea preliminar. De todas maneras esta es la forma hacia la cual se dirigen, sin reversa, las relaciones de trabajo especialmente en la etapa de cultivo; por esta vía el palmero reduce a un mínimo el número de contratos por fuerza de trabajo y todos los costos y riesgos involucrados en la gerencia de los recursos humanos, al tiempo que, con certeza, está alcanzando niveles más altos de productividad por unidad de trabajo.

Compra de insumos para las plantaciones

Este es el costo más alto que tienen los cultivadores de palma, cuyo propósito es entonces reducir al máximo este valor. El cambio consistió en hacer una alianza estratégica entre las tres grandes empresas integradas y la cooperativa COOPALCOL para la adquisición de los insumos; es decir que se pasó de múltiples contratos individuales entre abastecedores y palmeros a un solo contrato en la cabeza de COOPALCOL; se integraron en torno a un interés común: reducir costos.

Información y conocimiento

El cambio que se está dando consiste en superar el celo y ocultamiento de la información entre empresas y entre palmeros a través de diseñar mecanismos para compartir información sobre costos, productividades y problemas técnicos, especialmente; “cada uno iba por su lado sin compartir con los vecinos los avances o los problemas”³⁹. La estrategia al respecto avanza hacia la conformación de una alianza estratégica que tendría como base una *Unidad Técnica Agrícola de la región*, la cual sería el centro de información y de acción coordinada para todos los palmeros como sistema agroindustrial; el rezago en productividad, los problemas fitosanitarios y de gestión serían puestos en alarma y corregidos muy rápidamente para que todo el sistema esté en un mismo nivel.

Problemas del desarrollo local

Finalmente, el modelo incluye un componente de acción social y política a través de la creación en 1993 de la Fundación para el Desarrollo de Puerto Wilches – FUNDEWILCHES, en la cual se integraron todas las fuerzas palmeras de la localidad, con el Estado, las iglesias, el comercio, el sector educativo y el transporte, fundamentalmente. El sentido de la fundación está definido, así:

³⁹ El individualismo entre palmeros quedó explícito como uno de los grandes problemas de este sector, especialmente en la zona Centro, según las encuestas realizadas para el estudio contratado por CENIPALMA: CEGA 2000.

“La Fundación nace como una necesidad y una respuesta a la difícil situación que presentaba una zona de economía de enclave, dentro de los términos legales y constitucionales, con el fin de coadyuvar en el desarrollo y organización regional- municipal pensando en el desarrollo del potencial de la comunidad y biofísico del municipio, bajo esquemas de participación y definición de responsabilidades y estímulos.”⁴⁰

Seguridad

El principio que los rige es frente común contra la violencia y el paramilitarismo entró en este caso, como actor determinante, especialmente en los dos últimos años. La tarifa que deben pagar las tierras en producción es de \$12.000 /h./año, sin embargo su acción comprende la intervención del total de relaciones que sustentan la convivencia en lo rural y en lo urbano.

7. La transición del modelo de ganadería en Córdoba

En este modelo se destacan dos aspectos: el primero y más importante se relaciona con una radical recomposición de la estructura de actores, de la tenencia de la tierra y por consiguiente de las fuerzas de poder; el segundo, con una continuidad muy poco modificada del esquema de transacciones imperante.

Recomposición en la Estructura de Actores y de Tenencia

En el Cuadro 4 se presenta este movimiento que toma como punto de corte los años 1987 a 1993 el cual corresponde al periodo de más aguda crisis.

Cuadro 4. Córdoba: Movilidad de propietarios ganaderos

Antes de la CRISIS GANADERA de 1987-1993		Después de la crisis	
←		→	
GANADEROS CORDOBESES Residentes	80% de las fincas	Algunos Ganaderos Cordobeses Residentes	20% de las fincas
		Ganaderos antioqueños Residentes y No residentes	80% de las fincas
ALGUNOS GANADEROS ANTIOQUEÑOS No residentes	20 % de las fincas	Otros Ganaderos asociados con el narcotráfico-No residentes- y con las AUC -residentes y no residentes-	

Fuente: Cifras estimadas que fueron construidas con diferentes ganaderos y técnicos de la región.

⁴⁰ FUNDEWILCHES: Documento institucional de políticas y estrategias.

Después de 1993 los ganaderos cordobeses pasaron de poseer el 80% de las fincas existentes a solamente el 20%: ganaderos antioqueños y de otras regiones pasaron a ser los propietarios del 80% de las fincas, ubicadas además en las mejores tierras (el 90% de las tierras del Valle del Sinú son de narcotraficantes⁴¹). Este trastoque de actores y tenencia pasó y actuó sobre otros componentes institucionales de la siguiente manera:

- Especulación con el precio de la tierra: durante el auge de la violencia guerrillera contra los ganaderos, la tierra bajó de a menos de \$600.000 la hectárea (el INCORA, que tenía 30.000 hectáreas ofrecidas para arreglo voluntario, pagaba a \$150.000 la hectárea). Entre 1994 y 1996 la hectárea llegó a costar 7 y 8 millones; hoy cuesta entre 5 y 2 millones.
- Evidencia de los límites del sistema de producción imperante: un 90% de los ganaderos cordobeses que vendieron sus tierras terminaron empobrecidos y arruinados. Dos explicaciones se imponen en este caso; la primera, el hecho de que los ganaderos no saben hacer más que ganadería a su manera y no han “educado a sus hijos para la finca para ser profesionales”; la segunda, una estructura de recursos con excedentes de tierra y con escasez de dinero. Los precios especulativos de la tierra fueron vistos como una oportunidad para hacerse a grandes sumas de dinero, históricamente escaso, pero como no estaban preparados para reinvertirlo, se consumió y agotó rápidamente⁴².
- Cambios en el modelo productivo y de gestión: una mínima parte⁴³ de los actores actuales son más tecnificados, aplican los términos de ley en la contratación de fuerza de trabajo, hacen planeación de sus fincas y llevan contabilidad e inventarios, son los creadores de las subastas ganaderas y participan en la administración del frigorífico. La modernización es pequeña y crece muy lentamente con fuertes amenazas de revertir los pequeños procesos modernizadores alcanzados, como la subastas y la cooperativa de leche, fundamentalmente. En los ganaderos cordobeses se observa, sobre todo, una gran ingenuidad respecto al aprovechamiento y gestión de sus posibilidades de mercado, actitud que está respaldada por su gran aversión al riesgo. Un ejemplo es la manera como vienen manejando la circunstancia de estar ad portas de superar la barrera sanitaria que les impedía exportar carne: no han tomado la decisión de ser exportadores, y por supuesto, no han acordado la estrategia básica para alcanzar este objetivo.
- Esquema de autodefensa para los derechos de propiedad: ante la presión armada de la guerrilla los cordobeses no ofrecieron resistencia: pagaban

⁴¹ Cifra calculada por ganaderos líderes de Córdoba.

⁴² Muchos pagos se hicieron en dólares ubicados en otro país. Algunos ganaderos invirtieron en ganado y otros, muy pocos, en inversiones urbanas. Las herencias registran el mismo proceso: distribución, venta y ruina.

⁴³ Grupo de trabajo focal con ganaderos líderes de la zona. Montería, 2000

la extorsión o vendían sus fincas⁴⁴. El gremio de ganaderos organizado en GANACOR, planteó la necesidad de defensa y organizó el proceso de amnistía con las guerrillas del EPL. Hoy los ganaderos reconocen la zona como “zona libre” en Colombia, a pesar de que entre ellos persiste una gran incertidumbre.

Esquema de transacciones poco modificado: en Córdoba el esquema de transacción ganadero ha sido y es la suma de un amplio número de actores que se enfrentan individualmente como abastecedores a tres mercados diferenciados: el de la leche, el de ganado de levante y el de ganado de carne (ver Cuadro No. 5)⁴⁵. La característica general es la ausencia de activos específicos en el soporte de estas transacciones y la persistencia de normas, valores y conductas que reafirman instituciones de acción más individuales, menos cooperativas. Estos rasgos han consolidado esquemas de organización exclusivamente alrededor del mercado. La satisfacción de objetivos como tranquilidad, ingreso monetario, poseer tierra, ejercer poder político y administrativo es lograda y rebasada a través del mercado. La confianza personal persiste como la pauta central de la contratación, es decir, que el contrato escrito no es usual, tampoco los seguros ni ningún proceso que implique costo y estrés adicional a lo acostumbrado. Como los comportamientos oportunistas no son frecuentes, prefieren asumir pérdidas ante que costos (expectativas) de innovación.

El mercado de la leche (12% del ordeño nacional) se consolida en Córdoba después del proceso de violencia guerrillera a partir del fortalecimiento de la cría de ganado de doble propósito, pues los ganaderos encontraron que la leche de este Departamento tiene un relativo alto contenido de sólidos, apetecido por la industria. Por ser un producto de alta perecibilidad, y la baja disponibilidad de inversiones especializadas de enfriamiento, las transacciones se hacen diariamente entre un gran número de abastecedores⁴⁶, tanto con la industria organizada, a la cabeza de COLANTA, NESTLE y PARMALAT, como con un grupo importante de queseros artesanales, “cachacos”. Estos últimos consumen cerca del 30% de la leche que se produce en el departamento y transforman la leche en suero, mantequilla y queso tipo mozzarella. La leche no se transa en el mercado abierto sino por medio de arreglos bilaterales, no escritos, de aplicación general, sobre precios y formas de pago.

⁴⁴ Se dice que los cordobeses no tienen ausencia de problemas, sino de espíritu emprendedor, se acomodan al problema.

⁴⁵ Los ganaderos en Córdoba, establecen una diferenciación entre empresarios del campo, que eran los ganaderos de antes de la violencia, y los ganaderos actuales. Los hijos de la violencia no quieren el campo, sus padres los alejaron de las faenas ganaderas para protegerlos; actualmente no son muchos los ganaderos que tienen educación superior, y entre los que la tienen, también son pocos los que detentan conocimientos profesionales sobre su labor. No obstante se ha despertado nuevamente el interés de nuevas generaciones por el campo, especialmente en aquellos que por haberse formado en universidades norteamericanas, adquirieron un espíritu empresarial que los empuja a retomar el negocio de sus padres en términos más capitalistas. Tema desarrollado por el grupo de trabajo con ganaderos.

⁴⁶ En promedio, el 80% de los abastecedores de leche venden menos de 100 litros diarios; una sola empresa transa diariamente con 1714 abastecedores. Información tomada de un reporte de compras diarias de una de las industriales lácteas que intervienen en la compra de leche en Córdoba.

El patrón de comportamiento es de un lado, fidelidad como abastecedor y, de otro, oferta de servicios y cumplimiento de pagos como compradores. El gran propósito de estos arreglos es el de asegurarse mutuamente (evitar el oportunismo) la compra y el abastecimiento del producto, por cuanto la mayor incertidumbre que enfrenta el mercado regional es la marcada estacionalidad de la oferta y en el nivel nacional, la tendencia hacia el autoabastecimiento. Los esfuerzos por fortalecer la organización cooperativa, COLANTA, CODELAC, han sido frustrados por la falta de interés de los mismos ganaderos y por falta de acción cooperativa. En este mercado hay perfecto conocimiento entre compradores y vendedores, por tanto no hay desconfianza y las formas de pago son a plazos de máximo 15 días, es decir, el contrato es completo. ¿Qué puede preocuparles?

El mercado del ganado de levante introdujo la única gran innovación de la actividad ganadera, las subastas, las cuales aparecieron hace cerca de seis años, más como un servicio que como forma avanzada de organización ganadera, dada la imposibilidad que tenían los ganaderos de ir a los campos a negociar el ganado, que es la tradición en la región. La subasta es una forma de mercado abierto, organizado y anónimo, donde los ganaderos entregan su ganado y la subasta se encarga de prepararlo, ofertarlo, y recuperar el dinero por un costo del 3% de la venta del ganado. Sin embargo, las condiciones de paz ganadera se han tornado en una amenaza para esta innovación, por cuanto los ganaderos anhelan volver a tener el rito histórico de la transacción interpersonal, pero además porque se ahorran el costo de transporte y la comisión del 3% que cobra la subasta por el servicio (afecta la cantidad de efectivo que el ganadero desea tener). La frecuencia de estas transacciones es indeterminada y presenta una mayor amenaza de oportunismo por cuanto los pagos no son instantáneos sino generalmente con cheques posfechados. Son contratos ampliamente incompletos, aún sostenidos por la confianza personal, cuando se transa en las fincas, donde los actores tienen mayor identidad; pero son totalmente completos cuando se realizan con la Subasta, ya que el ganadero no pierde aunque haya incumplimiento en el pago ya que la subasta responde por el valor del ganado. Los casos de oportunismo registrados no han sido frecuentes, pero los que han ocurrido, han sido por valores considerables y han sido tanto de comerciantes de la región (amigos) como de forasteros.

El mercado de ganado de carne cuenta en Córdoba con la infraestructura correspondiente a la etapa más avanzada de la cadena: el frigorífico. FRIGOSINU fue establecido en 1978 y después de algunos fracasos y de intentos reiterados para desarrollarlo como opción pertinente de integración vertical, apenas parece caminar hacia su consolidación, como servicio, gracias a la intervención del Fondo Nacional del Ganado que es dueño del 51% de las acciones; el 40% es de propiedad de los industriales del cuero de Medellín y el resto pertenece a un pequeño grupo de ganaderos. FRIGOSINU apenas interviene el 18% del ganado gordo que sale de Córdoba; el 82% restante se negocia en las fincas con los intermediarios para mercados del interior y de Cartagena, o se lleva en pie por medio de un comisionista a las ferias, especialmente a la de Medellín; la capacidad

ociosa de sacrificio en el frigorífico es de 60%, y de 30% en refrigeración. Este proceso representa una pérdida neta para todo el sistema y una gran incertidumbre; el ganadero con la movilización del ganado a las ferias pierde en promedio tres meses de engorde para el caso de Medellín, además de que enfrenta el riesgo de robo del ganado en la carretera, lo que conlleva la pérdida total, pues el ganado en pie no es asegurado pero sí la carne en canal, sin mencionar la eventualidad de que un comisionista poco escrupuloso se quede con el dinero de la venta. Las posibilidades de oportunismo en las condiciones de este mercado, son las más altas y por consiguiente, es el de mayor incertidumbre... sin embargo el ganadero todavía lo prefiere.

El papel de la especificidad de los activos en el cambio de modelo

Si en palma de aceite, la especificidad de los activos característica del cultivo dio paso a un modelo de organización más colectivo y más horizontal ante la contingencia de la violencia; en la ganadería de Córdoba, la ausencia de todo tipo de activos específicos parece reforzar la actitud individualista del ganadero en la producción. La facilidad para producir y mercadear solo, de no perder mucho cuando se siente amenazado, y de poder garantizar su nivel de vida, hacen que no necesite especialmente de los demás; por lo tanto no se asocia ni se integra a organizaciones existentes.

La pregunta sería si en la ganadería cordobesa es posible crear activos específicos que por sí mismos den forma a maneras diferentes de organización (integración hacia atrás y/o hacia adelante) para aumentar la capacidad competitiva de las fincas (empresas), especialmente en el contexto de la apertura económica⁴⁷. Si, por ejemplo, los ganaderos de Córdoba avanzaran a una ganadería más especializada (productores de carne o productores de leche), menos extensiva, con mayores inversiones en sistemas de alimentación e infraestructura de manejo, incursionaran en las etapas de comercialización, sacrificio e industria (dependencia bilateral) y en mercados de exportación, reduciendo intermediarios (mercado interno y exportación), se verían obligados a organizarse más cooperativamente, a integrarse vertical u horizontalmente, a construir sistemas de información contable y de mercado y a definir y exigir normas y reglamentaciones adecuadas, entre otras cosas para hacer contratos completos y enfrentar oportunismos o amenazas creíbles. El negocio sería más estable y más competitivo en una dinámica de largo plazo. También se verían impelidos a construir organizaciones más creativas y no solo a proteger su nicho, o a dejar de producir para tener menos incertidumbre y estrés. En las condiciones actuales, cualquier amenaza acaba con la actividad ganadera. Mientras la ganadería cordobesa no cambie en su organización, seguirá siendo una ganadería pastoril, extensiva y sin desarrollar.

⁴⁷La integración en este caso no estaría planteada para economizar costos de transacción, que en la realidad de la ganadería de Córdoba no son un problema, sino más bien con una visión estratégica para crear capacidad industrial y de gestión, más capitalista que rentista, que son las que no existen por ahora. Al respecto puede verse Williamson y Joskow ya citados.

Los incentivos en el cambio de modelo

Los ganaderos

Sus costos de producción son bajos: el 75% corresponde a la mano de obra y es muy poca la que consumen, además de que no la pagan completamente. Deciden individualmente sobre el personal con base en la confianza, sin enfrentar transacciones complejas, ni acuerdos o contratos. Su mayor incentivo es la tranquilidad y la posibilidad de seguir siendo ganaderos a su manera; todo lo que amenace esta condición genera una incertidumbre que afecta los negocios.

Los trabajadores

Reciben baja remuneración y escasa protección social; conservan relaciones paternalistas y maximizan su tiempo para el ocio y otras actividades; por otra parte enfrentan mínimas exigencias de eficiencia y de especialización.

Los industriales

Tienen un incentivo de productividad a partir de la calidad ya mencionada de la leche cordobesa; sin embargo se les dificulta asociarse con los ganaderos, en cooperativas por ejemplo. El frigorífico tiene unos incentivos de más mediano plazo: ocupar su capacidad instalada y por está vía aumentar utilidades. Estas expectativas están basadas en la aplicación y estricto cumplimiento de las normas de calidad sobre consumo domestico de carne, y en las exportaciones.

Los Intermediarios

Son un grupo estratégico y significativo en el modelo por cuanto complementan a los ganaderos, básicamente en los procesos de comercialización. Su incentivo es el de obtener un ingreso sin tener capital propio pero sí confianza; ellos trabajan con el capital de los demás. En este grupo es donde pueden ubicarse mayores posibilidades de oportunismo.

La Subasta

Su mayor preocupación es consolidar el proceso y aumentar utilidades; la estrategia seguida ha sido el montaje de sucursales en diferentes lugares para facilitar a los ganaderos la movilización de los animales y el costo de transporte.

Narcotraficantes

Tienen el incentivo de realizar inversiones directa o indirectamente (testaferros) en tierras de excelente calidad y usufructuar las condiciones de seguridad.

El Modelo contractual

La violencia guerrillera del periodo 1987- 1993 en Córdoba no modificó el modelo histórico de organización ganadera, como sí lo está haciendo en el modelo palmero de Puerto Wilches, excepto en la estructura de actores (ganaderos) cuya recomposición fue radical. Sin embargo, este cambio de actores no significó modificaciones fundamentales del patrón de principios que han regido los negocios de la ganadería en esta región⁴⁸. El principio transaccional es aquí la confianza y el respeto por la palabra empeñada⁴⁹: los negocios muy difícilmente traspasan el umbral de las transacciones interpersonales, “entre conocidos”, no importa que no sean de la región⁵⁰.

La confianza es una forma de arreglo social muy distinta al uso de los instrumentos y acciones de la Ley o de la coerción armada, paramilitar por ejemplo, para hacer cumplir los compromisos que estén mediados por la palabra o por un papel como un cheque o una letra. La cuestión es que, en todo caso, el incumplimiento (oportunismo) no es frecuente en las transacciones ganaderas de Córdoba, y aunque se dan incumplimientos esporádicos, estos los realizan “personas que se ven obligadas por crisis económica” o, “algunos extraños que inicialmente hacen negocios y los cumplen para que les cojan confianza, luego hacen un gran negocio y se pierden”⁵¹. Si el valor es muy alto y el perjudicado tiene un cheque o una letra, acude a la Ley, “por si acaso”, pero con la certeza de que no pasará nada, además de que se considera preferible ahorrarse el estrés que implica el proceso jurídico.

En la lógica de los costos de transacción está implícito que donde prima la confianza los costos de transacción son muy bajos, o no llegan a representar un problema que plantee la necesidad de economizar y por tanto de plantear cambios en la organización. No se incurre en el desgaste de diseñar contratos completos, hacer seguimiento, efectuar ajustes en el camino, etc. Cabe recordar que aquí las transacciones no están respaldadas por activos específicos ni dependencias bilaterales de ningún tipo. La confianza es la norma social derivada de la cultura, y la ausencia de especificidades es el atributo destacado de las transacciones. Indiscutiblemente, es necesario reconocer que en esta economía ganadera el marco del mercado corresponde al de una economía cerrada, donde aún los actores no se percatan la cercanía de la presión de la globalización y de los arreglos multilaterales.

⁴⁸ Esta es una afirmación relativa, por cuanto es frecuente la mención de que la transacción ganadera en el país está basada en la confianza y que las “tumbadas” (robo) de ganado se dan en todas las regiones, dependiendo mucho de la crisis económica general. Por ahora es válida para Córdoba región de nuestro estudio.

⁴⁹ Los valores de la dignidad y la confianza no son categorías apetecibles ni de fácil internalización por la visión calculadora de los economistas, “pero es muy importante considerarla para la profundización de nuestro entendimiento de la organización económica” WILLIAMSON 1989, Pág. 405.

⁵⁰ Es importante aclarar que la confianza es un valor para la transacción interpersonal, pero no, y para nada, para la innovación. El ganadero cordobés necesita comprobar el éxito y los resultados de una innovación para adoptarla. Explicación de la lentitud del crecimiento y en el cambio tecnológico.

⁵¹ La comillas corresponden a relatos de ganaderos en la zona.

Cuadro 5. Características de las transacciones en la ganadería de Córdoba

Actividad	Producto	Lugar de Transacción	Compradores	Frecuencia	Inv. Irrevers.	Dep. Bilateral	Ident. Compradores	Contratos	Incertidumbre	Oportunismo
CRÍA	LECHE	Finca	Industriales	Diaria	+	-	+	Completos	Clima	-
		Cent. Acopio	Queseros							
			Cooperativas							
LEVANTE	TERNEROS	Subasta	Comerciantes				-	Completos : Subasta		-
		Finca	Comisionistas	Indeterminada	-	-	+			
			Colocadores					Incompletos: Otros	Pago	+
			Cebadores						Robo carretera	+
CEBA	TOROS	Feria	Comerciantes		-	-	-	Incompletos	Información Incompleta	+
		Finca	Comisionistas	Indeterminada	-	-	+	Incompletos	Pago	+
			Transportadores		-	-	+	Incompletos	Robo carretera	+
	Carne Canal	Supermercado	Gerentes		+	-	-	Completos		-
		Frigorífico			+	+	-	Completos		-

Factores de transacción y características prevalecientes

Productos y servicios: predominan los arreglos verbales para transacciones entre conocidos – ganaderos, intermediarios, transportadores, proveedores de insumos – y a plazos cortos que superan difícilmente los 30 días. La subasta y el frigorífico son los únicos escenarios nuevos de transacción y allí se surten tramites formales para el proceso y se estipulan, para cumplimiento general, las condiciones: comisiones, plazos, formas de pago, salvaguardias, excepciones, etc.

Fuerza de trabajo: predomina el arreglo verbal sin prestaciones sociales especialmente con trabajadores cordobeses. Los nuevos ganaderos, como traen mucha fuerza de trabajo y administrativa de sus lugares de origen, hacen contratos escritos.

En cuestiones de defensa se pasó de la modalidad de contratar grupos privados (guardaespaldas) por parte de algunos ganaderos, especialmente los más ricos durante la época crítica, a un acuerdo colectivo con las AUC. Además de la cuota anual por hectárea, \$4.000 en el año 2000, para sostenimiento del grupo armado, la relación de los ganaderos con los AUC pasa por el apoyo moral y político, y cuotas burocráticas. Algunos ganaderos, sobre todo los más recientes en la región, “no quieren pagar pero si quieren disfrutar de la tranquilidad”.

Desarrollo social y proyectos de interés común: Acuerdo de acción colectiva establecido por los ganaderos de la Margen Izquierda del Río Sinú, que opera a través de una organización, PROMOSINU y que se financia con aportes trimestrales de \$300 /hectárea.

La pregunta es si la confianza, como parte determinante del contexto institucional de la región, tendría la capacidad de operar cuando las transacciones involucren procesos industriales más complejos, más especializados y más exigentes en adaptabilidad, sostenibilidad, calidades, etc.

8. Síntesis comparativa: palma de aceite - ganadería

La diferencia entre los dos escenarios radica en que el de Córdoba tiene un equilibrio bastante frágil, y la estrategia de seguridad puesta en marcha por los productores ante la violencia es al mismo tiempo un intento de detener unas tendencias que a fuer de nacionales son internacionales: el pequeño territorio no podrá resistir por mucho tiempo los embates de un mundo que cambia en vía contraria. En contraste, los cambios adaptados por los productores en Puerto Wilches, que se refieren menos a la seguridad que a la organización, y menos a preservar que a acrecentar la riqueza, tienen un horizonte mucho más amplio y seguro de desarrollo.

En ambos casos el paisaje actual se debe a una mezcla particular de políticas agrarias, presencia del Estado, tipo de suelos, tipo de migración, relación con los mercados externo e interno, tipo de producto y exigencias propias del mismo, mentalidad de los protagonistas, azares, tipo de tenencia de la tierra, ubicación política y geográfica en el país, etc., variables que hemos intentado conjugar para explicar las diferencias, y aventurar prospecciones.

En los dos casos podemos plantear que el peso de la mentalidad de los protagonistas es importante en relación a los dos ejes de sentido que plantea la investigación: violencia/convivencia y producción/organización-especificidad de activos. Respecto a la convivencia, la noción clave que separa a palmeros (independientes y chicos) de ganaderos, es la de redistribución de la riqueza encontrada por los primeros en su modelo, y que no existe en los segundos como idea deseable o practicable. Con respecto a la producción, también los palmeros manejan una idea que parece no interesar a los ganaderos: la de eficiencia.

La especificidad de los activos es definitiva para mover los actores hacia reacciones más potentes y más creativas en el orden de la governance, pues reduce la incertidumbre que pone en peligro las inversiones y la eficiencia del mercado. Mientras que en la ganadería la ausencia de activos específicos sostuvo el modelo histórico de transacciones individuales de mercado entre conocidos, donde la confianza, la suerte y el poder político son la base contractual; en

palma, el tipo de especificidad que la caracterizan llevó a transitar por un modelo más colectivo de governance pero muy asegurado contractualmente donde los comportamientos oportunistas y las amenazas creíbles fueron minimizadas.

En los dos casos encontramos que previa una violencia guerrillera ejercida contra los propietarios, sus territorios están siendo administrados políticamente y socialmente por los AUC. Para el caso cordobés esta presencia, como lo vimos, fortalece el modo de vida y de producción de la ganadería; en el caso de Puerto Wilches, esa presencia obstaculiza seriamente el desarrollo de un modelo que en su planteamiento pretende ser más redistributivo con miras a una mayor eficiencia.

En el cuadro 6 se presenta en forma puntual la síntesis comparativa de ambos casos, de acuerdo a los principales factores analizados en la investigación.

Cuadro 6. Comparación: palma de aceite – ganadería

FACTOR	PALMA DE ACEITE	GANADERÍA
Historia	PW, inicialmente fue un puerto importante de comercio, luego una zona de refugio económico y político, todos se sentían "de paso". Como parte del Magdalena Medio, una zona altamente conflictiva, con muchos más actores e intereses, cuyo desarrollo incide en el del puerto	Cordoba es históricamente ganadero, en una mezcla de cultura costeña, migrantes extranjeros y finalmente antioqueños. Los antioqueños entraron a Córdoba desde 1920 y establecieron ganaderías. Ahora son quienes controlan el negocio. En 1951 se constituye como Departamento pero fuertemente imbricado con Cartagena y con Medellín como centros económicos y culturales. El centro del conflicto se localiza en la lucha por la tierra, asociado más tarde con la actividad guerrillera y paramilitar en disputa territorial.
Los actores económicos	Santandereanos, ribereños y por referencia los paisas. Los santandereanos son formalistas, "individualistas y desconfiados", con espíritu comerciante y legalistas. Conducta y actitud previsivas y de cumplimiento. Los antioqueños son colonizadores, pragmáticos, ahora en minoría. Los campesinos y pescadores se resisten a la disciplina obrera tanto como a la monogamia o al ahorro propio de un mundo más urbano y moderno. Los valores del ocio, la alegría, la confianza y la irresponsabilidad, avalan los trabajadores de la zona.	Cordobeses, antioqueños y una minoría de otros lugares del país. Los cordobeses no son ambiciosos, no le interesa apropiarse de otros (nuevos) renglones productivos, sino se conforman con lo que la "pródiga naturaleza" ofrece (o quita) sin mayor esfuerzo para el hombre. Otros valores importantes están relacionados con la mansedumbre, la tranquilidad y ser pacíficos. Son desorganizados y poco emprendedores. Sus principios son: prestigio social, poder, suerte y tradición. Vocación y amor. Los antioqueños, quienes parecen el negativo de aquellos, esto es, emprendedores, agresivos y organizados no se sienten cordobeses, practican una economía extractiva e invierten en Medellín las ganancias. Los trabajadores reconocen una relación paternal y de fuerte dependencia con sus patrones.
ESTADO	La ausencia del Estado, por ser zona rural, se considera el mayor mal y la primera causa de los problemas sociales; explican por ese vacío la introducción de "cualquiera" que pueda imponer su fuerza. Esa ausencia se refiere a la inexistencia, inoperancia y/o parcialidad de instituciones oficiales, esta última basada en la presencia de actores armados en competencia que colocan en peligro a los servidores públicos. Los trabajadores precisan como ausencia del Estado el reducido nivel de los servicios básicos, pero resulta una idea de Estado no encarnable en funcionarios y en proyectos locales, sino como una especie de rey que vive en España. Las autoridades a nivel local existen para el servicio de los ricos.	Del Estado esperan el mantenimiento del orden público y el Estado Bienestar favorable para los ganaderos. Las instituciones oficiales son una fuente importante de burocracia para una cultura patriarcal, parental y clientelar. Los trabajadores ven al Estado en sus patrones quienes son los que proveen su subsistencia.

Relación con el territorio	El territorio es funcional para la actividad económica. Todos, sin excepción, sueñan con irse tarde o temprano a la capital o a Barrancabermeja. No hay una tradición cívica. Todos están de paso.	No existe la atracción de la gran ciudad donde lo primero que se pierde es la tranquilidad: una gran parte de los monterianos "ni siquiera conocen Medellín" ⁵² ; esta tendencia de movilidad en un círculo preciso (el de las propiedades en el caso de los ganaderos, el de las relaciones parentales en el de los trabajadores) ha sido reforzada por la violencia: la gente que ha sufrido prefiere no salir ni siquiera de su entorno cotidiano ("algunos no quieren salir ni de la casa..."). Los antioqueños, muchos establecidos con sus familias allí, no se sienten cordobeses; practican una economía extractiva e invierten en Medellín las ganancias.
Objetivos del Negocio	Rentabilidad, generación de excedentes, inversión e ingreso, poder económico	Ingreso, baja inversión, acumular dinero, consumir, tener tierra, poder político
Activos Específicos	Alta especificidad de activos y fuerte dependencia bilateral	Inexistencia de especificidad de activos, y de dependencias bilaterales
Acción Colectiva	Grupo reducido de palmeros. Un palmero solo no puede existir. El sistema es la complementariedad de procesos. Pocas organizaciones, participación mayoritaria, sobrerepresentación económica.	Grupo muy amplio y numeroso de ganaderos. Cada ganadero subsiste individualmente. El sistema ganadero es la suma de individualidades. Muchas organizaciones, poca participación, sobre – representación política
Riesgo	No aversión al riesgo, hay apoyo cooperativo.	Alta aversión al riesgo, estrés por decisiones económicas e innovación individuales
Información y Balance	Se llevan registros técnicos y contabilidad; información de mercados	Es característico la ausencia de registros y contabilidad
Dinámica	Se crece rápidamente y sin pausa	Se crece lentamente pero se disminuye rápidamente.
Mercado	Participación exportadora creciente y visión de mercados externos	Participación exportadora decadente y expectativas de mercados externos.
Contratos	Contrato escrito es la norma. Las faltas graves entre los palmeros se castigan por medio del control social (llamados de atención u ostracismo).	La confianza nacida del conocimiento cercano y personal, es la norma. De ella se deriva la relación paternalista con los trabajadores. El respeto por la palabra, no se requieren papeles con sellos para cerrar pactos. La Subasta es un avance en la contratación, pero no se consolida.
Cambio de Propiedad	La propiedad tiende a concentrarse en personas de la región, menos absentistas que los foráneos	Pasó de manos cordobesas a ganaderos de diferentes regiones del país especialmente antioqueños
Normas	Cada proceso tiene normas de calidad.	No hay normas ni se regula la calidad para el consumo
La Colonización	Los antioqueños fueron colonizadores en los años 50 con actividad ganadera; luego descubrieron la palma como negocio y dejaron la ganadería	Los antioqueños entraron a Córdoba desde 1920 y establecieron ganaderías. Ahora son dueños de una gran parte de fincas ganaderas.
Narcotráfico	Ausencia de narcotráfico	Presencia del narcotráfico
La Tierra	No hay conflicto por la tierra	La tierra es la fuente principal de conflicto
Condiciones de Vida	Bajas condiciones de vida de la mayor parte de la población de las dos regiones	
Prospección	En condiciones de normalización política del país el modelo puede ser exitoso y replicable.	En condiciones de normalización política del país, se verá obligado a cambios radicales o desaparecer
El nuevo Modelo	Cambios del modelo: recomposición de actores, derechos de propiedad y fuerzas de poder. Sin embargo son diferentes en cada caso: en Córdoba el modelo de organización no cambió, en Puerto Wilches sí	

9. Conclusiones y recomendaciones

La violencia desestabilizó la agroindustria palmera de Puerto Wilches y agudizó sus ineficiencias. Sin embargo, los atributos de la palma en cuanto a la especificidad de sus activos, brindó a los líderes palmeros la posibilidad de estructurar un modelo que se presume económica y socialmente más eficiente, que da pie a un proceso cultural más colectivo y capitalista, y que va más allá de la sola defensa de los derechos de propiedad. La necesidad de refinar y de institucionalizar un esquema y unos mecanismos de coordinación constituyen organizativamente la mayor urgencia para que el modelo que se está configurando

⁵² Entrevista con profesional

minimice la incertidumbre que aún permanece en unos y otros actores y alcance la eficiencia que se presume.

La violencia guerrillera que vivió el departamento de Córdoba, ante la ausencia de activos específicos, hubiese conducido a la extinción de la actividad ganadera, pero dio paso a un modelo sostenido fundamentalmente en la defensa de los derechos de propiedad. Sin embargo esta misma solución llevará al mismo desenlace que logró conjurar, por cuanto no permite un desarrollo capitalista eficiente y competitivo al cual inexorablemente está abocada la ganadería por la presión de los mercados externo e interno. Es necesario crear activos específicos y dependencias bilaterales como opción estratégica, en orden a configurar un modelo ganadero diferente.

La defensa de los derechos de propiedad en la cabeza del Estado es la condición institucional más importante ahora para apoyar la consolidación del modelo palmero, limpiándolo de sobrecostos financieros, sociales, y de la incertidumbre y miedo que predomina en los habitantes.

Se requiere apalancamiento sostenido del Estado para que los pequeños palmeros y las empresas de trabajadores se inserten con capacidad y éxito en el nuevo modelo.

La investigación interdisciplinaria sostenida entre el sector público y el sector privado, es en este momento muy importante como una forma de sistematización, monitoreo, ajuste y coordinación del proceso en la medida que es una opción organizativa interesante que puede ser trasladada a otras regiones y especies en el país.

La defensa de los derechos de propiedad en la cabeza del Estado es también en la ganadería de Córdoba la condición necesaria para una asignación transparente de recursos productivos, cumplimiento de la ley laboral y respeto por el derecho a la vida.

Financiar en forma sostenida investigación interdisciplinaria, propiciar la discusión público - privada, técnico - política para dar forma al mejor modelo de governance ganadera que implica inexorablemente inversiones específicas (a la manera de Williamson), a través de las cuales podrá ser más colectivo, más competitivo y más público; e instrumentar y hacer cumplir la reglamentación y normatividad consecuentes, son actividades urgentes para estos sectores agropecuarios.

Finalmente, el modelo teórico de los Costos de Transacción resultó especialmente útil para analizar y comprender el por qué de las diferencias de dos modelos privados de organización económica locales, expuestos a condiciones institucionales de gran incertidumbre como las que enfrenta Colombia desde hace algunos años. Además de las implicaciones que el estudio concluye para la política pública como la protección a los derechos de propiedad

y como los estímulos o presiones hacia modelos productivos más integrados, más industriales, más participativos y sostenibles en la perspectiva del desarrollo local; también aparece, en la misma perspectiva y bajo el mismo enfoque, la necesidad de establecer sí y cómo los modelos económicos privados por su naturaleza y organización, determinan o influyen en los modelos de gobernanza pública local, tanto o más que la sociedad civil organizada o la calidad de la burocracia.

Fuentes de información

PIEDRA LEIVA, A. *Así es Córdoba*. Universidad de Córdoba y Policía Nacional, 1999.

ALONSO E., M. “Puerto Wilches – Santander”. En: *Historia de Localidades en la región del Magdalena Medio*. Proyecto coordinado por Amparo Murillo Posada. PNR, Instituto Colombiano de Cultura, Universidad de Antioquia: Departamento de Historia. Medellín, 1991. p. 179.

BAQUERO H, IRMA, *et.al. Costos de Transacción en la Conformación de Cadenas Productivas del Sector Agroalimentario: Casos de las cadenas de Arroz, Papa, Lácteos y Cebada*. CORPOICA: Programa Nacional de estudios Socioeconómicos y PRONATTA. Bogotá, 2000. 131 p.

BEHAR, O. *Las guerras de la paz*. Bogotá, Planeta, 1985.

BEJARANO, E. y CORONADO, CAMILO. *Determinación de la Competitividad y Productividad en la Cadena Agroindustrial de Lácteos*. CEGA. Auspicio de COLCIENCIAS y DNP. 90 p.

BERNAL, F. *Poder y Crisis Institucional en el Campo Colombiano*. Misión Rural, Vol. 6. IICA, Tercer Mundo. Bogotá, 1998. 95 p.

BERNAL, C., FERNANDO, A. y MARTINEZ, R. *La Institucionalidad en el Sector Rural Colombiano: Claves para el Debate*. Debate en RED Misión Rural. 1999.

BROUSSEAU, E. y M'HAND, F. “Incomplete Contracts and Governance Structures: Are Incomplete Contract Theory and New-Institutional Economics Substitutes or Complements?” En: MÉNARD, C. (editor). *Institutions, Contracts, Organizations, Perspectives from New-Institutional Economics*. París, Edwar Elgar Pub, 2000. 25 p.

BROUSSEAU, E. Conferencia: “Costos de Transacción”. Ponencia. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, marzo de 2000.

CALVO, H. y MEISEL, A. *El Rezago de la Costa Caribe Colombiana*. Banco de la República, Universidad del Norte, Fundesarrollo, Universidad Jorge Tadeo Lozano.

CENIPALMA. *Plan Estratégico para los próximos 10 años*. Santafé de Bogotá, octubre de 1996. 263 p.

CORPES COSTA ATLANTICA, COMISIÓN DE DESARROLLO SOCIAL. *Desarrollo económico y Conflicto Armado*. Montería, 1996. 13 p.

CORPOICA. REG. 2: *La Investigación Pecuaría: 1994 – 1998*. Centro de Investigación Turipana. Cereté (Colombia), 1998. 116 p.

PROMOSINU. *Información Socioeconómica del Área de Influencia de PROMOSINU*. Montería, 1999. 20 p.

DEMSETZ, H. “Una Revisión de la Teoría de la Empresa”. En: WILLIAMSON y WINTER (Comp.). *La Naturaleza de la Empresa: orígenes, evolución y desarrollo*. México, FCE, 1996, p. 220 - 247.

DNP. *Estudio sobre la Cadena Productiva de Aceites y Grasas en Colombia*. Santafé de Bogotá, 2000. 95 p.

ELÍAS, N. *El proceso de la civilización*. FCE, 1ª reimpresión. México, 1994. La civilización de los padres y otros ensayos. Norma y EUN. Bogotá, 1998.

ELSTER, J. *Justicia Local*. Barcelona, Gedisa, 1994.

Racionalidad y normas sociales. *Revista Colombiana de Sociología*, enero - junio, 1990. Bogotá.

LA ACADEMIA DE HISTORIA DE CÓRDOBA. *En busca del desarrollo*. Series, varios números.

FEDEPALMA. *Censo Nacional de Palma de Aceite: Colombia 1997 – 1998*.

FEDEPLAMA. *La Palma Africana en Colombia; apuntes y memorias*. Vol.1 y 2. 1998.

FEDEPALMA. *Anuario 1999*.

FUNPROCEP. Documento No.1. Bucaramanga, 1999. 10 p.

Plan Quinquenal de Desarrollo para la Paz y la Convivencia. Bucaramanga, 1999. 13 p.

FUNDEWILCHES. *Paz, tolerancia y progreso*. Varios documentos que contienen información básica sobre el municipio de Puerto Wilches: historia, economía, geografía, estrategia y acciones en torno a una propuesta municipal de paz.

Documento Institucional de Políticas y Estrategias. Bucaramanga. 36 p.

“Ficha Informativa”. *Notimilches*, números I-5, I-6, I-7, Puerto Wilches.

Ganaderos Acosados por el Secuestro. *El Espectador*, 16 de mayo, 1999, pág. 10 A.

GARAY, L. “La Transición hacia la Construcción de Sociedad. Reflexiones en Torno a la Crisis Colombiana”. En: Camacho, A. y Leal, F. (Comp.). *Armar la Paz es Desarmar la Guerra*. Compiladores. IEPRI, FESCOL, CEREC. Bogotá. 4101 – 439 p.

GARCÍA, R. *Los Problemas del Departamento de Córdoba*. Ponencia. Montería. 6 p.

GOMEZ, G. “La Competitividad de la Ganadería de Carne Vacuna en Colombia. Algunas Comparaciones con Mercosur”. En: *Proyecto de Competitividad del Sector Agropecuario Colombiano*. Bogotá, Convenio IICA – Ministerio de Agricultura, 1997, 52 p.

GÓMEZ, J. 1999: “Carta del Comisionado para la Paz y Derechos Humanos en Santander al Dr. Néstor Humberto Martínez Salcedo, Ministro del Interior”. Mayo 15 de 1999, archivo personal.

“La Realidad Departamental: Una Propuesta al Dialogo Regional Útil”, mimeo, s.f.

GUILLÉN, F. *El poder político en Colombia*. Bogotá, Planeta, 1996.

IICA. *Competitividad de la Cadena de Oleaginosas, Aceites y Grasas Vegetales y Animales: Aspectos Relevantes del Diagnostico*. Colección Documentos, Serie Competitividad No.8. Santafé de Bogotá, 1998.

ICA. *Boletín Epidemiológico*, varios números. Montería.

Impulso: Revista, 1 y 3. Montería. ISSN 0124- 3128

JOHN, G. y WEITZ, B. “Forward Integration into Distribution: An empirical test of transaction cost analysis”. En: WILLIAMSON. *Journal of Law, Economics, and Organization*, s.d. IV: 2, 1988, p. 101 –143.

JOSKOW, P. “La Especificidad de los Activos y la Estructura de Relaciones Verticales: Pruebas Empíricas”. En: WILLIAMSON y WINTER. *La Naturaleza de la Empresa. Orígenes, Evolución y Desarrollo*. México, FCE, 1996, p. 163 – 189.

LAGUADO, A. *Droga y cultura juvenil en Bogotá*. *Revista Colombiana de Sociología*, enero-junio, 1993.

VELÁZQUEZ, L. "Ponencia Universidad de Córdoba". Federación Ganadera de Córdoba –GANACOR. Montería. 9 p.

Ponencia: *Sector ganadero: Los problemas que Afectan al Sector Ganadero de Córdoba*. 1987. Montería. 5 p.

MERTON, R. *Elementos de teoría y de método sociológico*. 10º ed. París, Plon, 1965.

MINAGRICULTURA y FUNDEWILCHES. Propuesta Metodológica: Planeación Municipal de los Sistemas Productivos Rurales (Agrícola, Zootécnicos, Forestales, Combinados). Cuadernillo 1, discusión de bases teóricas, Bucaramanga, 1997. 54 p.

OCAZIOINEZ, P. Pingo – Paisa. Bucaramanga, (en prensa), 1999.

OSPINA, M. y OCHOA, J. *La Palma Africana en Colombia: Apuntes y memoria*. FEDEPALMA, 2 volúmenes. Santafé de Bogotá, 1998.

PBEST ASESORES y DE CASTELL, J. *Estudio sobre la Competitividad y la Productividad de la Cadena de Lácteos en Colombia*. Bogotá, 1997. 91 p.

PÉCAUT, D. *Crónica de dos décadas de política colombiana 1968-1988*. Bogotá, Siglo XXI editores, s. f.

En Colombia no hay una guerra civil sino una guerra contra la sociedad. UN Periódico 3, Bogotá, octubre 10, 1999.

PICO, L. *Prospectiva Económica de Santander*. Bucaramanga, 1997. 48 p.

PIZARRO E. y PEÑARANDA, R. EPL: anotaciones para su historia. Mimeo. s.d.

Plan Nacional de reinserción para el EPL. Ruta Bolivariana 3, noviembre de 1993

PRATS, J. *Administración Pública y Desarrollo en América Latina. Un Enfoque Neoinstitucionalista*. s.d., p. 8 – 48.

REYES, A. *Violencia, Narcotráfico y Desarrollo en la Costa Atlántica*. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 8p.

ROEMER, A. *Introducción al Análisis Económico del Derecho*. México, FCE, 1994. 113 p.

VELÁSQUEZ, F (Coord). *Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana*. Ministerio de Agricultura. 1999.

MAC e IICA. *Competitividad en la cadena de lácteos: perspectivas y metodologías de análisis*. Taller internacional.

SÁNCHEZ, G. y PEÑARANDA R(comp.). *Pasado y presente de la violencia en Colombia*. Centro de Estudios de la Realidad Colombiana. Bogotá, 1986.

SARMIENTO, A. y BECERRA, L. *Análisis de las Relaciones entre Violencia y Equidad*. DNP, *Unidad de Análisis Macroeconómico*. Archivos de Macroeconomía, Documento 93, Bogotá, 1998.

SAVATER, F. *Ética como amor propio*. Primera reimposición. Barcelona, Grijalbo, 1995

SECRETARÍA DE AGRICULTURA DE CORDOBA. *Análisis de Coyuntura* (varios años).

SILVA, ÁLVARO. *Factores de Competitividad de la Cadena de las Oleaginosas en Argentina y Brasil/ Colombia*. Santafé de Bogotá, Pbest Asesores Ltda., 1997, p. 88.

TANAKA, M. *Elementos para un análisis de las ciencias sociales. Análisis político 25*, Bogotá.

Una entrevista con Ronald Coase. *Administración y Desarrollo*, revista de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, núm.36, noviembre de 1999, p. 31 – 45.

WEBER, M. *Economía y sociedad*. 3ª reimposición. México, FCE, 1977.

WIESNER, E. *La Efectividad de las Políticas Públicas en Colombia – Un Análisis Neoinstitucional*. Bogotá, DNP y Tercer Mundo Editores, p. 1997. 307.

WILLIAMSON, O. *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. México, FCE, 1989. p. 65.

WILLIAMSON, O. y WINTER, S. (comp.). *La naturaleza de la empresa, orígenes, evolución y desarrollo*. México, FCE, 1996.

ZULETA, E. *Colombia: violencia, democracia y derechos humanos*. Bogotá, Altamir, 1977.

