

**LOS GREMIOS ECONÓMICOS Y SU INFLUENCIA EN LA CREACIÓN
DE VENTAJAS COMPETITIVAS SECTORIALES.**

CARLOS ANDRES LOPEZ PADILLA

**MANIZALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
2006**

**LOS GREMIOS ECONÓMICOS Y SU INFLUENCIA EN LA CREACIÓN DE
VENTAJAS COMPETITIVAS SECTORIALES.**

CARLOS ANDRES LOPEZ PADILLA

**Mg. JUAN MANUEL CASTAÑO MOLANO
DIRECTOR**

**MANIZALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA ENE ADMINISTRACIÓN
2006**

CONTENIDO

Abstract

Resumen

CAPITULO 1. CONTEXTO Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del área problemática	1
1.2 Delimitación conceptual disciplinal del problema	4
1.3 Delimitación espacio temporal	4
1.4 Formulación del problema	5
1.5 Objetivo general	5
1.6 Objetivos específicos	5
1.7 Antecedentes	6
1.8 Justificación	16
1.9 Metodología	18

CAPITULO 2 MARCO TEORICO.

2.1. Marco Conceptual.	20
2.2. Análisis microeconómico y teoría de mercados	22
2.2.1. Competencia perfecta.	27
2.2.2. Los mercados competitivos y el papel del empresario	33
2.2.3. Formación de precios y niveles de producción bajo monopolio	38
2.2.4. Los carteles y la confabulación	46
2.2.5. Competencia monopolística, oligopolio y duopolio.	50
2.3. Análisis de la teoría de la ventaja competitiva	54
2.3.1Técnicas Analíticas Genéricas	54
2.3.1.1. Análisis estructural de los sectores industriales	54
2.3.2. Estrategias Competitivas Genéricas	56
2.3.3. Barreras para el ingreso	59
2.3.4. Desventajas en costo independientes de las economías de escala	60
2.3.4.1. Tecnología de producto patentado	60

2.3.4.2. Determinantes Estructurales de la Fuerza de la Competencia.	67
2.3.5. La política gubernamental	68
2.3.5.1. Subsidios gubernamentales	76
2.3.6. La cadena de valor.	77
2.3.7. Rivalidad entre los competidores existentes	81
2.3.8. Crecimiento lento del sector industrial	83
2.3.9. Competidores diversos	86
2.3.10. Presión de los productos sustitutos sumado al poder de negociación de los compradores	88
2.3.11. Poder de negociación de los proveedores	89
2.3.12. Análisis estructural y estrategia competitiva	91
2.2.12.1. Tomando ventaja del cambio	91
2.3.12.2. Marco de referencia para el análisis de la competencia	95
2.3.13. Objetivos del competidor y el posicionamiento estratégico	98
2.3.14. Supuestos	99
2.3.15. Los antecedentes directivos y las relaciones de asesoría	103
2.3.16. Estrategia actual de la competencia	106
2.3.17. Reunión de los cuatro componentes perfil de respuesta del Competidor	108
2.3.17.1. Movimientos ofensivos	108
2.3.17.2. Capacidad defensiva	110
2.4. La sinergia empresarial y la generación de ventajas competitivas sectoriales	112
2.4.1. El impacto en la cadena de valor de los negocios sujeto de la sinergia empresarial	113
2.4.2 El crecimiento desordenado y por ende no coincidente con la estrategia competitiva genérica y corporativa	121
2.4.3. El descuido en los criterios de las prácticas de portafolio que ocasionan una caída en la rentabilidad global de la empresa o corporación	122
CAPITULO 3 TRABAJO DE CAMPO	
3.1. Relación de dirigentes gremiales	130
3.2. Guías de entrevista	131

3.3. Compendio de respuestas 133

CONCLUSIONES 138

ARTICULO: Los Gremios Económicos y el Gobierno,
Perspectivas de Alianza Competitiva 141

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Cuadro resumen entrevistas trabajo de campo

Cuadro resumen Manejo del comercio exterior “lo que opinan los
gremios”

Índice de Tablas

Tabla 1 Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial. Un análisis desde el modelo de competencia perfecta	33
Tabla 2 Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial. Un análisis desde Los Mercados Competitivos y el Papel del Empresario.	37
Tabla 3 Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial. Un análisis desde Formación de Precios y Niveles de Producción Bajo Monopolio.	45
Tabla 4. Gremio económico y perspectiva competitiva	129
<i>Tabla # 5</i> Gremios Económicos, Entidades Públicas y Representantes Entrevistados.	130

Índice de Gráficos.

<i>Gráfica 1.</i> Las Cinco Fuerzas Competitivas que determinan la competencia en un sector.	23
<i>Gráfica 2.</i> Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial	30
<i>Gráfica 3.</i> Relaciones Gobierno gremios económicos en mercados de competencia perfecta.	32
<i>Gráfica 4</i> relación ciclo de vida-nivel de apropiación tecnológica sectorial	41
<i>Gráfica 5.</i> Estrategias competitivas genéricas y objetivos empresariales.	46
<i>Gráfica 6</i> Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial desde la perspectiva de actuar del gremio económico.	49
<i>Gráfica 7.</i> Plano tridimensional estrategias competitivas genéricas.	57
<i>Gráfica 8.</i> Las Tres Estrategias Genéricas.	57
<i>Gráfico 9.</i> Ubicación de estrategias competitivas genéricas en un sector industrial. Desarrollo	64
<i>Gráfico 10.</i> La cadena de valor dentro del marco de observación de la competencia	65
<i>Gráfica 11.</i> Gremio económico en su relación con los sistemas de valor de empresas diversificadas y especializadas.	77
<i>Gráfica 12.</i> La cadena de valor genérica con participación gremial	79
<i>Gráfica 13.</i> Flujo de intervención del gremio económico en las actividades de apoyo de la cadena de valor sectorial.	80

<i>Gráfica 14.</i> Componentes para el análisis del competidor desde la perspectiva gremial	85
<i>Gráfica 15.</i> Las barreras y la rentabilidad.	87
<i>Gráfica 16.</i> Etapas del ciclo de vida.	92
<i>Gráfica 17.</i> Atrapados a la Mitad.	97
<i>Gráfica 18.</i> La intervención del gremio económico en la identificación competitiva de sus agremiados	101
<i>Gráfica 19.</i> Rendimientos a escala.	115
<i>Gráfica 20.</i> Ciclo de vida vs, rendimientos a escala	116
<i>Gráfica 21.</i> Comportamiento de la apropiación tecnológica y de factores en los mercados.	118
<i>Gráfica 22.</i> Mercado de factores e influencia gremial.	120
<i>Gráfica 23.</i> El gremio económico y su influencia en la creación de sinergias empresariales.	127
<i>Gráfico 24.</i> Gremio económico e interacción competitiva con los nuevos y tradicionales actores.	128



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES**

**BIBLIOTECA ALFONSO CARVAJAL ESCOBAR
Resumen trabajo de Grado**

CARRERA		MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN			
1er Apellido	LOPEZ	2º Apellido	PADILLA	Nombre	CARLOS ANDRES
TITULO DEL TRABAJO: LOS GREMIOS ECONÓMICOS Y SU INFLUENCIA EN LA CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SECTORIALES.					
NOMBRE DEL DIRECTOR DEL TRABAJO Mg. JUAN MANUEL CASTAÑO MOLANO					
RESUMEN DEL CONTENIDO (ESPAÑOL)					
<p>La presente investigación se centra en un discernimiento teórico sobre el papel de los gremios económicos y su influencia en la creación de ventajas competitivas sectoriales, a la luz de la teoría de la ventaja competitiva y las teorías microeconómicas de mercado, presentando herramientas teóricas que inciden en la propuesta de modelos de gestión orientados a la creación sostenimiento y avance de las ventajas competitivas sectoriales. Los principales disertaciones aquí desarrolladas se centran en las siguientes preguntas: ¿De qué manera incide la gestión gremial en la creación de ventajas competitivas sectoriales? ¿Qué cambios y/o modificaciones a los planteamientos de la teoría de la ventaja competitiva se hace necesario incorporar al momento de pasar de hablar de ventajas competitivas empresariales a ventajas competitivas sectoriales? La investigación concluye con trabajo de campo realizado con los gremios económicos ubicados en la ciudad de Manizales, con el objetivo de: validar en la experiencia con los directores de entidades públicas y gobierno, el panorama competitivo presente y como desde su gestión influyen en la generación de ventajas competitivas sectoriales.</p>					
ABSTRACT					
<p>This research is centered in a theoretical discernment on the paper of the economic unions and its influence in the creation of sectorial competitive advantages, to the light of the theory of the competitive advantage and the microeconomic theories of market, displaying theoretical tools that affect the proposal of oriented models of management to the creation, support and advance of the sectorial competitive advantages. The main dissertations developed here are centered in the following questions: ¿How affects the gremial management the creation of sectorial competitive advantages? ¿What kinds of changes and/or modifications in the expositions of the theory of the competitive advantage, become necessary to incorporate at the time of change from enterprise competitive advantages to sectorial competitive advantages? The investigation concludes with a work of field made with the located economic unions in the city of Manizales, with the objective of: To validate the experience of the directors of public organizations and government, as opposed to the competitive panorama present, and as from their management influences in the generation of sectorial competitive advantages.</p>					
PALABRAS CLAVES Gremios económicos, ventajas competitivas sectoriales.					

LOS GREMIOS ECONÓMICOS Y SU INFLUENCIA EN LA CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SECTORIALES

CAPITULO 1 CONTEXTO Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA

1.1 Descripción del Área Problemática

Los gremios, iniciaron como “*organizaciones de artesanos agrupados para proteger sus intereses,*”¹ lo anterior se ratifica en la siguiente cita que habla de las circunstancias que dieron origen a los gremios económicos así:

El hombre dentro de la sociedad siempre ha tenido un determinado tipo de interés, de acuerdo con su ideología y su trabajo. Cuando el interactúa dentro de su condición humana busca permanentemente su propia superación; sin embargo, este anhelo se ha visto en parte obstaculizado por el desarrollo socioeconómico del mundo actual, donde el interés individual es cada vez más difícil de alcanzar, debido a su constante choque con otros intereses y al papel primordial que en esta época juega la competencia.

*Consiente de tal situación, se ha encontrado ante la necesidad de buscar métodos diferentes que le conduzcan al logro de sus objetivos y han llegado a la conclusión de que en la mayoría de los casos solo puede satisfacer sus intereses si une su fuerza y trabajo con otros, cuyas pretensiones sean afines a las suyas.*²

¹ROSENBERG J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. 1ª edición. Barcelona: Oceano Grupo Editorial, 1994. p. 205.

²JMENEZ, Maria del Pilar y VARGAS, B, Ximena, el Papel de los Gremios Económicos en el Caso de la Apertura Económica, el Caso de ANDI y FENALCO. Trabajo de Grado, Economista. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 1993. p.4

*Ante dichas circunstancias, bien sea de orden económico o ideológico, el hombre no puede salir adelante al trabajar en forma individual; de ahí que haya resuelto asociarse con otros que tengan intereses comunes a los suyos, a fin de poder presionar en unión con aquellos para que sus pretensiones sean tenidas en cuenta.*³

Por las razones anteriormente citadas, los gremios económicos son cuerpos colegiados conformados por empresas de un mismo sector de la economía, que...

*“defienden los intereses de sus afiliados...., mediante, la promulgación de una legislación favorable, la transformación de sistemas de tributación, la aprobación o derogatoria de leyes que afectan sus procesos de acumulación, la inclusión en los planes de gobierno..., exigiendo la aprobación de políticas económicas sectoriales”.*⁴

Estos roles les otorgan el poder para convertirse en las entidades máximas de representación sectorial, permitiendo que sea por excelencia la instancia en la que se confía la información otorgada por sus diferentes miembros para la búsqueda de nuevas perspectivas, presentación de expertos que permitan clarificar los nuevos escenarios, y elaboración de estudios que permitan estar lo más cerca posible del estado del arte de su actividad en lo que a tendencias y acuerdos de política, entre otros se refiere, materializando así su papel como mediador y máximo órgano rector, frente a los diferentes actores sociales, para facilitar el ejercicio de la actividad empresarial.

Porter ha demostrado que los sectores industriales que incursionan con éxito en los mercados internacionales poseen unas condiciones de entorno que privilegian o ralentizan la acciones de los diversos grupos empresariales presentes en la región; lo anterior es una sumatoria donde la excelencia de factores, ubicación, cercanía a proveedores y mercados de consumo, se constituyen como fuente de diferenciación competitiva que se materializa en los denominados puntos de participación de mercado

³Ibid.p.5.

⁴CONTRERAS HERNANDEZ Ricardo. Gremios Económicos, Actores de la Paz y la Violencia en Colombia 1978-1990, Universidad Nacional, Trabajo de Grado. Economista. Santa Fe de Bogotá. 1997 p. 24

y preferencias de los consumidores entre otros, basados en una serie de criterios como lo constituyen el valor agregado, la segmentación, la diferenciación y la estructura de costes; toda una serie de aspectos que se constituyen como fuente primaria en la elaboración de estrategias con el fin de llegar a nichos superiores e incrementar el potencial de ganancias mediante el incremento de las prestaciones y por ende el valor agregado de los bienes elaborados y los servicios prestados por las empresas ubicadas en la región, además de la explotación efectiva de los sectores de nuevo ingreso, basados en los atributos arriba mencionados.

Las anteriores situaciones confluyen con el gremio económico, ya que éste es el organismo que materializa el proceso de interacción **Gobierno-necesidades de sus afiliados** y demás actores sociales en procura de lograr panoramas favorables a sus representados, lo que posibilita ser el actor social llamado a identificar los diversos componentes ubicados a lo largo de la cadena de valor y cómo éstos facilitan o dificultan el alcance de ventajas competitivas. Llevando a los dirigentes empresariales al establecimiento de nuevas inquietudes y retos que permitan generar un marco de respuesta coordinada con los cambiantes gustos y exigencias de los clientes que constituyan sus mercados meta, además de ser punto de referencia y fuente de información, capacitación y actualización de los grupos empresariales representados por él, procurar por asimilar y poner en práctica constantes innovaciones y apropiaciones tecnológicas tanto de carácter blando (conocimiento), como duro (maquinaria y equipo), necesarias para que los sectores industriales representados en el gremio económico no pierdan vigencia y aumenten sus posibilidades de competir de manera exitosa en mercados tradicionales y nuevos.

Para este fin se desarrollará un análisis teórico que permita revelar desde lo planteado por Porter, de manera concreta y a través de su literatura, cómo los elementos que intervienen en la generación de ventajas competitivas mutan o se transforman, es decir, adquieren características particulares al momento de hablar de la “creación de ventajas competitivas sectoriales”, y cómo éstas influyen y/o pueden influir, desde una

perspectiva teórica, en la manera como los gremios económicos pueden incidir en la creación de ventajas competitivas para los sectores industriales que representan.

1.2 Delimitación Conceptual - Disciplinal del Problema

Como lo indica el título que da origen a la presente investigación, el campo disciplinal dentro del cual se desarrolla de manera primordial la solución, es la teoría de la ventaja competitiva, y la teoría microeconómica en su componente del análisis de mercados, como hilos conductores de la presente propuesta investigativa, apoyada de disciplinas como la administración y la ingeniería industrial, por ser disciplinas que tanto en forma directa como indirecta desarrollan metodologías conceptos y propuestas teóricas encaminadas a incrementar las bases conceptuales para analizar, interpretar, diagnosticar y tomar cursos de acción frente al complejo y cambiante mundo de la actividad gremial.

1.3 Delimitación Espacio – Temporal del Problema

Para la presente investigación, como se indicó arriba, se hará un análisis de la obra de Michael Porter hasta 2000, además de una revisión de la teoría de mercados a nivel microeconómico, en razón de lo cual se pretende establecer aproximadamente el lapso de tiempo que comprende los años de 1980 a 2000. La selección temporal está basada en el criterio de desarrollo literario del autor propuesto como columna vertebral de la investigación. Además, para que los análisis aquí presentados no obedezcan a modas teóricas, se considera cinco años de referencia, como periodo de tiempo suficiente para que las propuestas teorías aquí presentadas muestren:

1º. Un desarrollo disciplinar que si bien, pudiese no generar escuela, por lo menos propicie espacios de discusión frente a sus postulantes líderes, que permita mostrar un continuo avance en el desarrollo de las propuestas y/o elementos teóricos que muestren una clara consolidación como espacio de pensamiento disciplinal.

2º. Que tengan una aceptación que trascienda en el tiempo, que permita presentar la propuesta, y sus postulados, con razones que van más allá del ser los postulados teóricos más aceptados del momento.

Para la delimitación espacial se tendrá como lugar Colombia y específicamente los gremios económicos con presencia en Manizales, los directamente involucrados en la presente propuesta investigativa.

1.4 Formulación del Problema

¿De qué manera incide la gestión gremial en la creación de ventajas competitivas sectoriales?

¿Qué cambios y/o modificaciones a los planteamientos de la teoría de la ventaja competitiva se hace necesario incorporar al momento de pasar de hablar de ventajas competitivas empresariales a ventajas competitivas sectoriales?

1.5. Objetivo General

Identificar, si existe una relación entre la gestión gremial y la generación de ventajas competitivas sectoriales, realizando una revisión a los postulados de la teoría de la ventaja competitiva y los modelos teóricos de mercados que ofrece la microeconomía centrados en la creación de estas ventajas; que faciliten el planteamiento de acciones efectivas para fortalecer la competitividad sectorial.

1.6. Objetivos Específicos

Seleccionar las características de la teoría de la ventaja competitiva que faciliten la creación de ventajas competitivas sectoriales y el planteamiento de modelos de gestión gremial.

Identificar, qué postulados de la teoría de la ventaja competitiva requieren de modificaciones al momento de pasar de las ventajas competitivas empresariales, a ventajas competitivas sectoriales.

Desarrollar una revisión exhaustiva de los elementos teóricos aportados por la teoría microeconómica de mercados centrados en la creación de ventajas competitivas.

1.7. ANTECEDENTES

Al tener presentes las investigaciones que se han desarrollado sobre el gremio se ha encontrado lo siguiente:

Desde el s. XVIII los gremios aparecieron en Latinoamérica y se consolidaron en el s. XIX con el surgimiento de la teoría librecambista y la reestructuración económica de los países. Inicialmente los gremios agrupaban a todos los oficios, artes y con el paso del tiempo se orientaron hacia la defensa de intereses propios de cada sector.⁵

Se han desarrollado pocas investigaciones sobre el gremio en el contexto caldense, sin embargo a nivel nacional la situación cambia. Por esto es importante citar aquí, una de las conclusiones con las que Miguel Urrutia finaliza su libro “Gremios, Política Económica y Democracia”, la cual expresa lo siguiente:

La creación de gremios industriales coincidió históricamente con la tasa de sustitución de importaciones en la economía Colombiana, por dos razones fundamentales. En primer lugar, por que aquellos fueron los años en que se consolidó el crecimiento industrial y se diversificó la estructura del sector manufacturero, y en segundo lugar, porque paralelamente también creció la intervención del estado y los diferentes sectores industriales tuvieron que institucionalizar sus canales de comunicación a fin de contrarrestar el poder de las entidades de gobierno encargadas de llevar a cabo dicha intervención..⁶

⁵JIMENEZ, Maria del Pilar y VARGAS, B Ximena Op. cit. p.9.

⁶URRUTIA MONTOYA, Miguel. “Gremios Política Económica y Democracia”. Bogotá: Editorial Fondo Cultural Cafetero, 1983. p.91

Además de los conflictos entre los diferentes sectores económicos como lo observa el siguiente párrafo:

El surgimiento de los gremios empresariales está relacionado ante todo con las políticas intervencionistas del Estado en la economía, pero también con los conflictos de un sector económico con otro –por ejemplo el conflicto entre algodoneros y textileros, o entre cultivadores de cebada y cerveceros- y con el crecimiento mismo del a economía Colombiana y su diversificación⁷

Los anteriores párrafos son ilustración suficiente de cómo se inicia la actividad gremial para el caso colombiano, y que motiva a los empresarios a constituir organizaciones de representación. Acto seguido Urrutia indaga sobre las razones que llevan a las empresas a organizarse, y encuentra lo siguiente:

Para analizar los objetivos reales de la agremiación, se resolvió indagar por el motivo que impulsa a las empresas a afiliarse. Se comprobó que las grandes empresas no se afilian con el fin de obtener servicios individuales, dado que tienen sus propios departamentos de comercio exterior que les permiten hacer gestiones con Incomex y Proexpo, y departamentos de administración para discutir precios cuando estos están controlados. Se afilian entonces, porque creen que deben tener un vocero que a nombre de todos exprese su punto de vista. Los industriales desean poder presentarle al gobierno un frente unido o un interlocutor que los represente.⁸

En palabras de Urrutia, es “poder presentarle al Gobierno un frente unido interlocutor que los represente”, la razón que centra tangencialmente las indagaciones a realizar en la presente investigación, porque desde una perspectiva teórica se pretende determinar cuál es la incidencia que tiene ese vocero –el gremio económico- en la generación de ventajas competitivas sectoriales.

⁷LORA LOSADA, Rodrigo. “Los gremios empresariales en Colombia en los inicios del siglo XXI”. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Trabajo de Grado. Profesional en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. 2000. p. 32

⁸ URRUTIA, Miguel. Op. cit. p.72

Colombia a principios de 1990 comenzó un proceso decidido de apertura e internacionalización, situación que ha llevado a dar una mayor libertad a la acción privada, y por ende una menor participación de la actividad pública, lo que trae como consecuencia una reducción paulatina de la participación del Estado en la economía. La anterior situación ha llevado a los gremios económicos a hacer una serie de replanteamientos sobre su forma de actuar frente a los sectores industriales representados por ellos. Lo anterior se refleja en publicaciones como la revista ANDI la cual en su artículo titulado “los gremios ante el cambio”, plantea lo siguiente:

...las organizaciones empresariales hacen parte del sector privado, nacieron como una respuesta a la defensa de unos intereses sectoriales, a la necesidad de organizarse para presentar de una manera seria y juiciosa sus solicitudes ante las autoridades gubernamentales, o para desarrollar la investigación y el mejoramiento de sus productos...cierto es que su misión es defender la libre empresa en un sistema de economía de mercado, representar sus intereses y gestionarlos ante los organismos gubernamentales. Pero los gremios no solo deben quedarse allí. Su tarea tiene que trascender los objetivos de la iniciativa particular, es decir, tienen que tener un interés permanente hacia todos los aspectos de la vida nacional, en lo económico, en lo político y en lo social. Pues la empresa se presenta interrelacionada con toda la comunidad... su papel ha estado en el pasado ceñido a los esquemas propios del desarrollo del país, y han puesto énfasis en la representación de la empresa privada ante el Gobierno y la opinión pública, defendiendo la economía de mercado, y prestando servicios a sus asociados. Ahora que el modelo económico presenta cambios radicales, creo que valdría la pena mirar hacia donde deben ir estas instituciones. Señalando finalmente nueve aspectos y son los siguientes:

- ✓ *Mayor concertación Gobierno sector privado.*
- ✓ *No atomizar la representación empresarial.*
- ✓ *Fortalecimiento técnico y financiero de los gremios.*
- ✓ *La información es la base del desarrollo del sistema productivo.*
- ✓ *Promover el desarrollo empresarial.*
- ✓ *Gestión social de la empresa privada.*
- ✓ *Los gremios proponen pero los Gobiernos deciden.*
- ✓ *Institucionalizar la coordinación gremial*⁹.

⁹ RESTREPO SANTAMARIA, Nicanor, “la actividad gremial ante el cambio” En: Revista ANDI N° 113 nov dic 1991, Bogotá: ANDI, p.67-74

Así desde la perspectiva gremial comienzan a manifestarse de manera pronta y oportuna los cambios que se deben tener presentes para tener vigencia y permanecer a la vanguardia de los cambios que exige la estructura actual de la economía.

Posteriormente se habla del *manejo del comercio exterior, lo que opinan los gremios*, artículo para el cual se realizó una encuesta con 6 preguntas así:

1. *en primer lugar ¿Cuál es el principal obstáculo que ha tendido el gremio en la apertura económica?*
2. *¿beneficia a la inversión extranjera la actual política monetaria y fiscal y por que?*
3. *¿Qué efectos ha producido en los empresarios colombianos el proceso de aceleración de la apertura y la política monetaria?*
4. *teniendo en cuenta los resultados arrojados hasta ahora por la apertura ¿Qué medidas se deben adoptar para fortalecer el sector externo?*
5. *¿Cuál cree usted que sea el efecto, en unos tres años, del proceso de apertura?*
6. *en su opinión, ¿Qué tipo de políticas debe adoptar el gobierno para favorecer el sector productivo?*¹⁰

Esta entrevista se resume en la tabla N° 8 de anexos, la cual en su primera columna tendrá el número de pregunta y en las columnas subsiguientes las respuestas correspondientes a cada director gremial. En su momento se entrevistaron a los siguientes directores gremiales:

- Guillermo Fernández De Soto, presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Bogotá
- Jorge Ramírez Ocampo, presidente de Analdex
- Juana María Unda Bernal, presidenta de Asocolflores, y
- Luís Gustavo Florez Enciso, presidente de Fedemetal

En la cual, los directores gremiales citados confluyeron en lo siguiente:

¹⁰ Revista Incomex Sinfronteras vol 3 N° 5 mayo-junio de 1994 Bogotá, p.56-64

Para la primera pregunta: *¿Cuál es el principal obstáculo que ha tendido el gremio en la apertura económica?*

La revaluación, las deficiencias en la infraestructura, la falta de controles efectivos al contrabando y el dumping, constituyeron los principales obstáculos citados por los dirigentes gremiales.

En la segunda pregunta *¿beneficia a la inversión extranjera la actual política monetaria y fiscal y por que?*

Los dirigentes gremiales respondieron de forma afirmativa, sin embargo señalaron que se requiere que los flujos de capital que ingresen a la economía tengan fines productivos y no especulativos, y en algunos casos, no consideraron conveniente el desarrollo de una política monetaria con implicaciones diferentes a los fines que la política macroeconómica persigue, como lo son la estabilidad económica y social.

En la tercera pregunta *¿Qué efectos ha producido en los empresarios colombianos el proceso de aceleración de la apertura y la política monetaria?*

Los dirigentes gremiales afirmaron que sus efectos no han sido los mejores pues las políticas variantes y restrictivas son motivo de incertidumbre, lo que ocasiona en los empresarios, menores niveles de producción y por ende, mayores costos con la pérdida competitiva que lo anterior implica.

Para la cuarta pregunta. *Teniendo en cuenta los resultados arrojados hasta ahora por la apertura ¿Qué medidas se deben adoptar para fortalecer el sector externo?*

Los dirigentes gremiales confluyeron en los siguientes aspectos así:

- ✓ Cerrar la brecha entre la inflación y la revaluación.
- ✓ Evitar el ingreso de capitales golondrina.
- ✓ Reducción de barreras arancelarias de los países compradores.

- ✓ Contar con organismos de promoción comercial eficientes en el exterior.
- ✓ Estabilidad cambiaria.
- ✓ Avanzar en la conformación de centros de productividad e innovación tecnológica.

En la quinta pregunta. *¿Cuál cree usted que sea el efecto, en unos tres años, del proceso de apertura?*, los dirigentes gremiales consideraron que sus efectos podrán ser positivos en la medida que se logre lo siguiente:

- ✓ Continuidad de los programas de fortalecimiento al sector productivo.
- ✓ Estabilidad macroeconómica.
- ✓ Equilibrio cambiario.
- ✓ La definición de las políticas que se requieren para garantizar una inserción internacional eficiente del país.

Por último, en la sexta pregunta. *En su opinión, ¿Qué tipo de políticas debe adoptar el gobierno para favorecer el sector productivo?*, los dirigentes gremiales entrevistados contestaron lo siguiente:

- ✓ Que las políticas públicas reflejen un mayor entendimiento de lo que necesitan las empresas para conducir las hacia el éxito.
- ✓ Crear los mecanismos que permitan la incorporación de los avances tecnológicos en el capital humano.
- ✓ La oportuna vigilancia de la tasa de cambio.
- ✓ La formulación de una política sectorial dirigida a estimular la inversión.
- ✓ Impulsar las líneas de crédito dirigidas a estimular la reconversión industrial.
- ✓ Que no se permita la libertad total de mercado para productos que reciban subsidio del país de origen.

Así, desde la perspectiva gremial, se tiene una consolidación de lo que constituye el panorama de la apertura económica, sus implicaciones y los requerimientos que los

gremios económicos consideran necesarios para su efectivo avance en el presente proceso. A partir de ese momento empiezan a generarse planteamientos como los expresados por Alberto Umaña Carrizosa en la revista Estrategia Económica y Financiera en la cual el habla de los gremios y la productividad en la economía así:

...Durante los Gobiernos intervencionistas y proteccionistas que tuvimos hasta 1991, la actividad de las dirigencias gremiales se concentró en estirar la cobija hacia su lado ...con el cambio de modelo económico, los gremios tuvieron que repensar su papel; se puso de moda hablar de productividad competitividad, capacitación del recurso humano etc., vinieron los gurus de Monitor y sembraron entre nosotros el concepto de "cluster". Es decir, el eslabonamiento de una cadena productiva y su entorno, desde las materias primas hasta los bienes finales....dentro de esta perspectiva, el papel de los gremios cambia drásticamente, pasa de la confrontación a la cooperación. Se torna indispensable el incremento de la productividad de cada uno, para lograr la competitividad de todos y así defender el mercado local y penetrar el extranjero...los gremios tienen una responsabilidad particular en el incremento de la productividad de sus sectores económicos. Desde toda perspectiva, su papel debe ser protagónico en la capacitación de sus recursos humanos, en la promoción de la investigación y el desarrollo, en la transferencia de tecnología, en el saneamiento de sus mercados y en la promoción de sus exportaciones...dentro de ese esquema corresponde a los gremios económicos promover y auditar todos los procesos de los que depende la productividad total de la economía, tales como: la estabilidad macroeconómica, la infraestructura vial, portuaria, energética, y de comunicaciones; la educación básica, secundaria, técnica y universitaria; la investigación, el desarrollo y la transferencia de tecnología, el funcionamiento de la justicia; etc..Igualmente como hicieron los suecos hace varias décadas, liderar a sus asociados para que todos paguen sus impuestos y velar porque éstos se inviertan adecuadamente y que nadie los robe¹¹.

Así, con el avanzar del tiempo, se hace cada vez más conciencia de que el gremio ya no es solo el actor de representación frente a actividades de lobby frente al Gobierno en pro del logro de unos beneficios, sino que cambia completamente la perspectiva, se empieza a filtrar la necesidad de priorizar su actuar los asociados llegando al establecimiento de acciones como queda expresado en el artículo *los gremios como promotores de innovaciones en las empresas el esbozo de una propuesta*,:

¹¹ Revista Estrategia Económica y Financiera. Diciembre 14 de 1994 N° 203 Bogotá. p.10

..En consecuencia, gremios que en el pasado constituyeron grupos de presión, de carácter reactivo, cuya función principal fue la de realizar lobby ante los Gobiernos, deben ser modificados radicalmente en su concepción y forma de operación...en términos generales se trata de convertir a los gremios en organizaciones especializadas en la promoción y el desarrollo de una cultura empresarial de la innovación tecnológica y en la gestión de los recursos requeridos en el proceso de búsqueda de competitividad de las empresas y de la economía nacional, de modo que pueda garantizar una exitosa inserción en los mercados externos. Desde esta perspectiva, se trataría de crear capacidades institucionales que les permitan actuar como centros de gestión y transferencia de tecnologías a las empresas y como organismos facilitadores de la formación de los recursos humanos, en función de las necesidades del desarrollo productivo... en términos específicos, para avanzar en la dirección indicada anteriormente se proponen los siguientes objetivos particulares, relacionados con la actual política de innovación tecnológica:

- ✓ *Se propiciarán, a través de convenios de cooperación, relaciones que hoy no existen o que son muy frágiles y episódicas. Tal es el caso de vínculos con las universidades, institutos de formación profesional y centros de innovación tecnológica y organizacional...*
- ✓ *...la creación de espacios de encuentro y discusión alrededor de las características que deben tener las políticas públicas, de modo que sean coherentes con las estrategias adoptadas, por los empresarios y viceversa.*
- ✓ *... se procederá a crear mecanismos que permitan establecer la naturaleza de las demandas empresariales en materia de recursos humanos, de modo que se pueda interactuar creativamente con las instituciones educativas, tanto en términos generales como respecto a la formación profesional...*
- ✓ *...se promoverá la creación de centros de investigación y desarrollo tecnológico, ligados a las empresas, de forma que se asegure la coherencia entre el esfuerzo de investigación realizado y las necesidades de desarrollo empresarial...*
- ✓ *Finalmente se creará un sistema de información tecnológica orientado a suplir las necesidades de las empresas, de modo que estas puedan acceder a las diferentes ofertas existentes a nivel nacional e internacional y tramitar sus demandas específicas. Su localización dentro de la estructura gremial permitirá generar importantes economías.¹²*

Con lo anteriormente anotado, se empieza a observar que existe una preocupación cada vez mayor del papel de los gremios en relación con la generación de ventajas

¹² Revista ANDI N° 139 marzo - abril de 1996. Bogotá: ANDI, p. 51-56

competitivas sectoriales. Lo anterior permite citar apartes de una publicación realizada en la revista DINERO titulada *los nuevos gremios*, en la cual se expresa lo siguiente:

...“El Gobierno, dice Echeverri, explica que hacer, pero en ocasiones no cómo llevarlo a cabo”. Y esa es precisamente una de las grandes tareas de las cámaras de comercio de hoy en el país: ser las grandes articuladoras del desarrollo regional...las cámaras son sin duda, los más importantes escenarios de convergencia empresarial y social, lo que imprime a su trabajo un carácter plural para el fortalecimiento de cada región...las cámaras de comercio están ayudando a potenciar las condiciones de funcionamiento del entorno de la empresa...el mundo se regionalizó. La pelea en el comercio no la hacen los países, sino las regiones...el reto entonces es perfilar las vocaciones económicas de las unidades territoriales y promover su desarrollo...tres temas son vitales en el cumplimiento de su agenda: la competitividad, la formación ciudadana y las veedurías...ante el difícil panorama de los gremios, las cámaras de comercio tienen dos posturas. Una la de ayudarlos económicamente en esta situación como lo plantea Mario Suárez Melo... “no podemos permitir que los gremios se desintegren en este momento, porque cuando la crisis se supere vamos a tener un empresariado desorganizado y eso no es conveniente ni para el sector ni para la región”....sin embargo Marulanda de Confecámaras considera que “ayudar con recursos a los gremios es una propuesta exótica e inviable”...ante la crisis de liderazgo y de representatividad en que está el país, las cámaras aglutinan a los empresarios en torno a la resolución colectiva de problemas locales y de iniciativas que redunden en el crecimiento empresarial. El espacio que se han ganado en los últimos años todavía puede crecer, y lo más probable es que las mismas cámaras tengan que adaptarse a las nuevas circunstancias y vivir un proceso de consolidación regional del que saldrán fortalecidas...”¹³

Lo anterior no es reflejo de canibalismo gremial, sino, más bien un hecho que refleja lo que Rodrigo Lozada Lora expresa al hablar de gremios cúpula, así:

*Por gremios cúpula (peak associations) se designan aquellas agrupaciones, dotadas con reconocimiento legal, cuyos miembros no son empresas, sino agremiaciones empresariales y/o grupos corporativos*¹⁴

Además de profundizar en su definición al estructurar lo siguiente:

¹³Revista Dinero N° 109, Bogotá, junio 9 de 2000, p. 56-58

¹⁴LOSADA LORA, Rodrigo Op. cit. p.18

En general los gremios cúpula se ocupan de los grandes principios constitucionales y legales, y aun de derecho internacional, que deben regir la actividad empresarial, así como aquellas políticas ubicadas en jurisdicción de las organizaciones gubernamentales internacionales que más pueden afectar a ésta, al igual que de los pactos con otros actores sociales domésticos, particularmente con las confederaciones sindicales, allí donde éstas sean fuertes y exista una política de concertación social... Los gremios cúpula se ocuparán ante todo de planteamientos que podríamos llamar ideológicos, en el sentido de que velan ante todo por que los principios básicos, en este caso, del sistema de libre empresa. Ellos no están diseñados para atender las necesidades específicas de las empresas.¹⁵

Esto permite determinar que más que un canibalismo gremial, lo que aquí se manifiesta es la transformación de una entidad que por sus características de integración empresarial, estructura de servicios y funciones encargadas por el ministerio público, se consolida como la organización ideal para asumir los ideales de los peak associations, así pues, las cámaras de comercio en la medida que asumieron el liderazgo al traducir cómo llevar a cabo los planteamientos del Gobierno al sector privado, desarrollaron –para el caso colombiano- una serie de instancias con carácter macro que rigen la actividad empresarial, encadenada con la realidad regional, y cimentar así su carácter como peak association, ampliando en la práctica la presente definición, al incorporar el desarrollo regional, la competitividad, la formación ciudadana y de veedurías, lo cual valida su sentido de apoyo al gremio económico y por ende su carácter de peak associations.

Lo anterior muestra que el papel de los gremios económicos debe especializarse, para así lograr una identificación frente al actual papel que las cámaras de comercio ejercen en aras de su representatividad regional, llevando a profundizar desde de la perspectiva de la teoría de la ventaja competitiva cuales son esos factores que devuelven a gremios económicos su liderazgo, y por ende su capacidad de representación frente a los sectores industriales en ellos incluidos. Aprovechando de manera específica su representatividad selectiva –no por su carácter excluyente-, sino

¹⁵ Revista Dinero. Op. cit. p.34 - 35

más bien, por su especialización al representar unas actividades económicas específicas entorno a unas características para la generación de ventajas competitivas.

1.8. Justificación.

La actividad gremial ha sido, por lo observado hasta el momento, poco investigada en el ámbito local; para el caso concreto de la Universidad Nacional, son escasas las investigaciones que de manera precisa vinculan la actividad gremial con algún aspecto de la realidad.

Dentro del campo teórico, es claro que, por las particularidades propias de la gestión gremial, las características de las relaciones que ejercen sobre sus afiliados, y los rápidos cambios que el panorama económico ofrece, permiten intuir que los modelos planteados por Porter para la generación de ventajas competitivas empresariales, el análisis de la cadena de valor y demás instrumentos de análisis competitivo, deben sufrir variaciones en lo relacionado con la creación y sostenimiento de ventajas competitivas sectoriales.

El reiterado planteamiento hecho aquí sobre la teoría microeconómica del análisis de mercados, exige una revisión bibliográfica exhaustiva y minuciosa que den elementos particulares que permitan ser tenidos en cuenta en la relación **gremio-generación de ventajas competitivas sectoriales**, la cual se constituye en la relación de variables independiente y dependiente respectivamente, a lo largo de la presente propuesta investigativa.

Igualmente y basándose en el criterio “el todo no necesariamente es la suma de sus partes”, se puede afirmar que la efectividad de la gestión a nivel de la empresa individual, no garantiza la efectividad en la gestión a nivel sectorial, tampoco que la relación **sector industrial-gremio económico** esté orientada a la creación de ventajas competitivas, y por ende al avance hacia nuevos estadios de competencia.

Al postularse el análisis de la relación gremio-generación de ventajas competitivas sectoriales, se pasa de las esferas de la gestión multiempresa, caracterizada por matrices que rigen y dictan las normas de operación a sus diversas unidades satélites en pro de su racionalidad económica, a actuar en conglomerados industriales, los cuales se comportan de manera iterada e independiente, conformando sectores por el sentido de oportunidad individual que los llevó a albergar una posibilidad de éxito en el ejercicio de una actividad económica particular. Este último aspecto, crea la base para la diferenciación de enfoque a nivel competitivo, para el cual, la coordinación, la planeación y los ejercicios de política, requieren de una especial sutileza, que permita priorizar, según sea el caso de las diversas unidades empresariales del sector, las estrategias que busquen consolidar su éxito competitivo, su ascenso a estadios superiores de competencia, y por ende, a nichos de mercado más refinados. Así, necesariamente se deben considerar adecuaciones al enfoque de la teoría de la ventaja competitiva para los momentos de análisis de la empresa en los diversos estadios de competencia, y análisis de la cadena de valor, para revisar cómo varían sus postulados, al determinar las relaciones entre empresas ubicadas en el mismo eslabón de la cadena de valor; al hacer parte de un sector industrial específico y determinar acciones para consolidar su éxito competitivo.

En el nivel gremial, se requiere explorar elementos que permitan analizar las falencias existentes al interior de sus sectores industriales, su solución, y detección de oportunidades para la creación de centros de desarrollo sectorial, que posibiliten la incursión en actividades industriales que generen mayor valor agregado, que sean más rentables, que apropien entornos tecnológicos similares, y reactiven de esta forma la razón de ser de los gremios económicos, otorgándoles un papel más activo y dinámico, para la representación y actuar conjunto con los sectores industriales representados en el gremio económico.

Por último, el análisis de la influencia del gremio en la generación de ventajas competitivas sectoriales, permite al evaluador de riesgo, establecer unos parámetros

claves en la creación de escenarios y modelación del comportamiento futuro del sector industrial objeto de evaluación financiera, en lo relacionado con el incremento o la disminución de los niveles de riesgo del proyecto. Esto se convierte en una herramienta efectiva para apoyar la modelación de escenarios financieros en lo que al campo de la evaluación de proyectos se refiere.

1.9. Metodología

1.9.1 Compilación y evaluación documental.

- Documentación.
- Consulta bibliográfica y referenciación.
- Creación de las fichas documentales respectivas.

1.9.2. Selección.

- Evaluación de las fichas documentales.
- Referenciación documental.

1.9.3. Propuesta teórico metodológica

- Identificación de los enfoques disciplinares y de las teorías que dan sustento a la teoría de la ventaja competitiva como disciplina y práctica disciplinar.
- Revisión de los conceptos de sector industrial, gremio, gremio económico, cadena de valor y estrategias competitivas genéricas entre otros.
- Elaboración de la propuesta teórica.
- Revisión de los cambios requeridos en los conceptos iniciales al tratar con gremios económicos y sectores industriales.
- Confrontación de los criterios de competencia rivalidad y supervivencia con la teoría de la ventaja competitiva al determinar elementos como capacidad competitiva y mercados meta.

- Recolección primaria de información, por medio de entrevistas con directores gremiales del departamento.
- Recolección secundaria de información, basada en los artículos desarrollados sobre el particular.

1.9.4. Análisis de los documentos y datos recolectados.

- Interpretación de la información.
- Creación y/o adopción de una metodología de interpretación.
- Selección de las categorías de análisis.
- Determinación de la influencia de los gremios económicos en la generación de ventajas competitivas sectoriales.

1.9.5. Fase de compilación y estructuración teórica.

- Documento final.
- Síntesis conceptual.
- Análisis teórico metodológico.
- Elaboración de una síntesis explicativa.
- Presentación de la metodología.

CAPITULO 2 MARCO TEORICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

En lo observado a través de la literatura encontrada sobre el gremio económico es claro que existe un consenso general sobre las características de su función, sus alcances e importancia en la intervención de la actividad económica, por medio de diversas acciones en la búsqueda de óptimos de beneficio para sus asociados. Así se presentan las definiciones a utilizar en la presente investigación cuando se hace referencia al gremio económico.

Una definición convencional de gremio es la siguiente: un gremio es un grupo de interés organizado con personería jurídica, usualmente se integran de acuerdo a la defensa de intereses comunes. Su finalidad principal consiste en la representación de empresarios, promoción de su sector y prestación de algunos servicios.¹⁶

Además, con el correr bibliográfico, también se encuentra que para los gremios existe una identificación de patrones de acción comunes en relación con la representación de sectores industriales así:

Los gremios han contribuido de manera importante al desarrollo nacional. Si se quisiera puntualizar de manera general el aporte de los gremios a la nación se encontrarían los siguientes elementos: a) estimulan sectores de la actividad económica que representan avances en innovación tecnológica; b) son una respuesta necesaria al proceso de diversificación, modernización y especialización económica; c) contribuyen al equilibrio entre los grupos de interés económico; d) sirven de contrapeso al fortalecimiento de la capacidad de intervención del Estado en la esfera económica; e) tienen importancia en materia de estabilidad política – institucional y de conservación de un ambiente favorable para la inversión y el desarrollo de nuevas formas empresariales; f) sirven de factor de modernización y armonía en el juego de las fuerzas sociales y g) estimulan a los empresarios privados a permanecer fieles a los principios e instituciones democráticas.¹⁷

¹⁶ JIMENEZ, Maria del Pilar y VARGAS, B Ximena. Op. cit. p.9

¹⁷ Ibid.p.10

Lo anteriormente señalado permite determinar las principales funciones del gremio económico, y como estas han sido catalogadas con el transcurrir del tiempo al encontrar, de forma generalizada que...

Los gremios, además de cumplir funciones democráticas, ejercen una influencia sobre la toma de decisiones del poder político de manera organizada, participativa y permanente, por medio de los canales legales que le otorga el gobierno sin ir en contra de la democracia. En materia de fortalecimiento y participación ciudadana, los gremios tienen la tarea de vigilar y promover el juego democrático al interior de sus propias estructuras y de los sectores que representan.

La evolución de la estructura y funciones de los gremios está a la par con el desenvolvimiento económico de los pueblos y con la complejidad de las tareas del Estado. Es así como los gremios son un canal legítimo de expresión dentro del proceso democrático de los países modernos y son una de las formas concretas de manifestación de la voluntad general. Otra función de los gremios es la protección sectorial ante las variaciones políticas y económicas; esta actividad tiene mayor importancia en América Latina debido a la inestabilidad en el manejo de los planes económicos y sociales.¹⁸

Los gremios tienen también una función comunitaria y social puesto que están en continua búsqueda de la paz entre los diferentes estamentos sociales, políticos y económicos de una nación. Además, tienen una función de política donde prestan el servicio de guías, asesores, analistas de leyes y/o tratados que hace el gobierno (con otros sectores o países), los cuales influyen en el sector al que pertenece el gremio.

Por último, se puede decir que los gremios tienen una función de carácter patronal buscando el diálogo amistoso entre organizaciones empresariales y sindicatos de trabajadores, porque no sólo tratan de suplir las necesidades de sus empresarios afiliados, sino también de los trabajadores del sector, los consumidores, los proveedores y en general de la comunidad nacional.¹⁹

Todo el discurrir conceptual aquí narrado, permite, para el caso concreto de esta investigación apropiarse la siguiente definición de gremio económico:

¹⁸ Ibid.p.11

¹⁹ Ibid p.12

Se entiende por gremio económico un grupo de interés organizado en una asociación con personería jurídica, y cuyo fin principal es el de propender por el beneficio de sus asociados. En segundo lugar, busca defender ciertos principios de organización social, como pueden ser la economía de mercado, la libre empresa y el sistema democrático²⁰...se pueden distinguir dos grupos de gremios económicos: los grandes gremios (peak associations)...y los gremios especializados. Estos últimos cumplen en general funciones de asistencia técnica y suministro de insumos y equipos para la producción de servicios relacionados con el mercado. Actúan además como grupos de presión sobre las instancias del estado, buscando obtener beneficios que redunden en mayores utilidades para sus miembros. Los grandes gremios (peak associations) se preocupan por asuntos macroeconómicos y macropolíticos, mientras que los pequeños se preocupan de aspectos que afectan directamente sus intereses, como por ejemplo, posiciones arancelarias con respecto a un insumo particular.²¹

2.2. ANALISIS MICROECONÓMICO Y TEORÍA DE MERCADOS

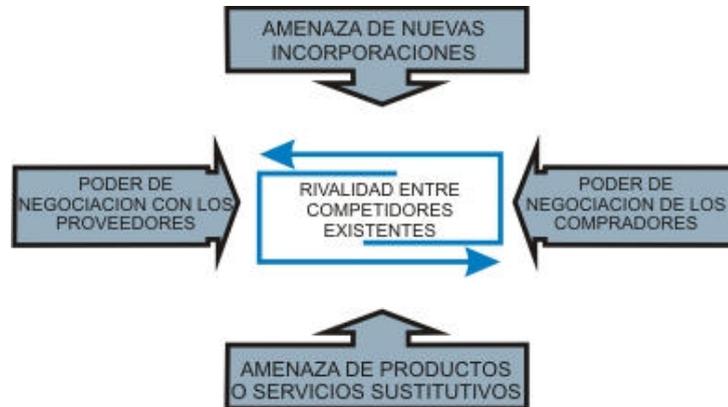
Desde la perspectiva de la teoría microeconómica, se puede observar que en el mercado se establecen distintos niveles competitivos, que van desde el análisis de mercados en competencia perfecta, hasta el análisis de mercados en competencia imperfecta, pasando por el monopolio, el duopolio, la competencia monopolística y sin dejar de lado el monopsonio y sus variantes teóricas. Las anteriores esferas del análisis microeconómico son diferentes combinaciones de las cinco fuerzas competitivas y estas son:

Nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores, refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores....las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial²²

²⁰ BUSTAMANTE, Jorge y SALGUERO, Mauricio. citados por MENDOZA D., Gerardo. Los Gremios Económicos, base del desarrollo el caso de ASOPITAYA. Trabajo de Grado. Ingeniero Industrial. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería. Bogotá, 1990. p.86.

²¹ Ibidem p.3

²² PORTER, Michael. La Estrategia Competitiva Op. cit. p. 26



Gráfica 1. Las Cinco Fuerzas Competitivas que determinan la competencia en un sector.
Tomado de PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. p.66

Los actores de un sector industrial son en conjunto una mezcla entre estrategia competitiva genérica, posición en el ciclo de producto y de la industria, percepción de sus directivas y la tradición cultural existente en el territorio donde los miembros del gremio económico operan. Así, el marco denominado por Porter como las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector, varían desde el equilibrio competitivo pleno, determinado por el modelo de competencia perfecta, hasta evolucionar en modelos para los cuales uno de los actores pertenecientes al cuadro de las fuerzas que determinan la competencia lo dominan plenamente. En esta situación, si el actor dominante es el proveedor, se estará hablando de monopolio; si es un comprador el de mayor poder, se habla de monopsonio; para el caso que exista un grupo de actores dominante, independientemente de su posición, se hablará de oligopolio. Y el caso explicativo general que contempla las asimetrías de poder de los diferentes actores en la estructura de las fuerzas que determinan la competencia, se situará en la competencia imperfecta.

En los desarrollos de teoría microeconómica, Miller y Mainers definen la competencia como sigue:

*“la noción más común de un proceso de competencia se centra en el concepto de rivalidad entre agentes económicos que llevan a cabo diferentes transacciones”.*²³

Además, desde el análisis de la teoría microeconómica, el análisis de los mercados se centra en tres categorías básicas que son:

- ? Rivalidad
- ? Competencia
- ? Supervivencia

Rivalidad: desde la perspectiva de la teoría microeconómica, se plantea como un conflicto de intereses en pugna por la obtención del máximo de recursos para el ejercicio de funciones por parte de consumidores, productores vendedores, etc., planteamiento que queda expresamente reflejado en el siguiente argumento de Miller y Mainers:

*“En un mundo donde los recursos son escasos, existirá rivalidad entre compradores y vendedores. El comportamiento de rivalidad entre vendedores puede adoptar muchas formas... por su parte el comportamiento de rivalidad entre compradores también”.*²⁴

Lógicamente, el comportamiento de ambos es antagónico, es decir, el beneficio de un grupo actúa contra el beneficio del otro y viceversa. Así, desde la teoría microeconómica se empieza a observar una pugna de intereses entre compradores y vendedores por la adquisición de recursos para la obtención de su máximo beneficio, y es este último criterio -la obtención del máximo beneficio- el que lleva a unos y otros a materializar estrategias que dan inicio a la pugna o competencia para su logro. Es entonces cuando la rivalidad da paso a la competencia, es decir, ésta se da cuando se

²³ MILLER Leroy, Roger y MEINERS Roger E. Microeconomía, 2ª ed. Méjico: McGraw-Hill, 1990.p.332

²⁴ Ibidem p. 332

materializan acciones en pro del alcance y la satisfacción de los intereses de cada una de las partes.

Competencia: desde la perspectiva microeconómica...

... las ganancias económicas positivas... crean una situación en la cual otras firmas querrán entrar a producir en la industria, buscando participar en dichas ganancias económicas..... Dicha entrada se suspenderá cuando las ganancias económicas sean cero. En esto es que consiste el fenómeno de la competencia. A medida que nuevas empresas entran al mercado, el número de sustitutos incrementa.²⁵

Como se observa, el concepto de competencia se materializa cuando se ejecutan acciones empresariales en pro del máximo beneficio una vez elegido el hecho económico, es decir, la competencia es la pugna empresarial en busca de unas ganancias contables o económicas si es del caso, ofrecidas por una actividad económica en particular. De esta manera, la competencia se materializa con acciones para la búsqueda y la cristalización de una prima o plus existente en el mercado, por medio de la fabricación y comercialización de un bien o servicio.

La rivalidad y la competencia son acciones que constantemente se desarrollan en el mercado para momentos diferentes. Así, la competencia se da en la medida que se observa la posibilidad de una rentabilidad tal que justifica la incursión de los diversos competidores en busca de unas ganancias; entre tanto, la rivalidad se da entre grupos de actores, es decir, consumidores con consumidores, productores con productores etc., por la mejor apropiación de recursos. Lo anterior permite determinar que existe una sutil y de cierta manera imperceptible diferencia entre estos dos componentes, que puede resumirse al decir que la rivalidad es interna y la competencia es externa, pero ambas categorías de pensamiento permiten crear la fase final del concepto, que es la supervivencia.

²⁵ Ibid p. 468

Desde la perspectiva económica, la supervivencia se indica como la capacidad de permanecer en un mercado en el tiempo, por medio de la prestación de un servicio o la producción y la venta de un bien. Así, lo anterior permite crear una ecuación de comportamiento bastante sencilla donde

Supervivencia ? rivalidad + competencia

Por ello el punto final, la supervivencia, se da cuando ambos factores, rivalidad y competencia, son materializados en beneficio de la organización que los enfrenta, teniendo siempre presente que la rivalidad lleva a la productividad y se centra en la solución de problemas relacionados con la eficiencia técnica; en tanto que la competencia, como su nombre lo indica, lleva a la competitividad y a la solución de los problemas que de ésta emergen, incursionando así en el campo de la eficiencia económica. Por esto la supervivencia es resultado de la forma en que las empresas asumen la rivalidad y la competencia, pues los planteamientos de orden táctico y estratégico son inherentes a la actividad empresarial, deben estar en línea con el querer directivo y de los accionistas. Lo anterior lleva al desarrollo de acciones que incrementan el flujo de recursos, bien sea por medio de la disminución en costos o por la creación de características de diferenciación en pro de la preferencia de los consumidores en los mercados seleccionados por el equipo directivo, acciones que al ser premiadas en el mercado por sus buenos resultados, posibilitan la libertad de decisión necesaria para el asertivo ejercicio de sus funciones.

Caso contrario, la empresa comenzará a debatirse entre uno y otro tipo de problema, es decir, la empresa tendrá problemas de rivalidad, o de competencia, teniendo presente que cuando se hace referencia a problemas de rivalidad se habla de problemas que son internos o de eficiencia técnica, en otras palabras, la empresa tendrá problemas con la forma como apropia sus recursos; o problemas de competencia, es decir, con los diferentes mecanismos a través de los cuales la organización llega al mercado, se comunica con sus clientes y reacciona frente a las acciones emprendidas por sus contrincantes a lo largo de la cadena de valor y de su

mapa de competencia, los cuales de no ser resueltos de manera efectiva y oportuna se convierten en una amenaza para su supervivencia.

La pertinencia de la teoría de mercados en el nivel microeconómico, con el desarrollo del papel del gremio económico en la generación de ventajas competitivas sectoriales, permite incorporar nuevos elementos de análisis para robustecer esta relación y brindar herramientas al gremio económico para que se convierta en líder activo y juegue un papel preponderante a la hora de generar, potenciar y fortalecer ventajas competitivas en el interior de los sectores industriales representados en él. Luego se deben develar los preceptos teóricos que convalidan el potencial del gremio económico en la generación de ventajas competitivas sectoriales, incursionar en la literatura de Porter, para articular los elementos de análisis en relacionado con la generación de ventajas competitivas, y analizar las perspectivas de cambio que éstas puedan observar al momento de establecer la relación **gremio económico-sector industrial**, bajo la lupa de la generación de ventajas competitivas sectoriales.

2.2.1 Competencia Perfecta

El análisis de mercados en la teoría microeconómica inicia con la competencia perfecta y dice lo siguiente:

Básicamente un mercado caracterizado por la competencia perfecta es aquel en el cual ningún comprador o vendedor individual puede ejercer influencia alguna sobre el precio mediante sus compras, ventas individuales. En teoría existen cuatro condiciones bajo las cuales surge un mercado perfectamente competitivo, en el cual es indispensable la presencia de todas ellas simultáneamente. Dichas condiciones son las siguientes.

- ? Homogeneidad del producto.
- ? Movilidad de recursos sin restricciones.
- ? Gran número de compradores y vendedores.
- ? Información perfecta²⁶

²⁶MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit. p. 333

La homogeneidad de producto, exige para el caso de la teoría de la ventaja competitiva, que todos los bienes y servicios del sector ofrecidos al mercado sean sustitutos perfectos, lo que lleva a una competencia directa de cada uno de sus integrantes. Esto implica paridad en cuanto a calidad y prestaciones de bs mismos y conduce necesariamente a la segunda condición.

La movilidad sin restricciones, en términos competitivos refleja la no exclusividad de las fuentes de abastecimiento (de materias primas y mano de obra), financiamiento, comercialización y demás eslabones en la cadena de valor, tanto hacia delante como hacia atrás, lo cual, desde la teoría del mercado perfectamente competitivo, permite el abastecimiento con cualquier proveedor teniendo pequeñas variaciones en las características y costos de los insumos y/o servicios ofrecidos, sin afectar la calidad de producto y por ende, haciendo indiferente la elección. Como lo afirma Porter en el siguiente comentario:

La mundialización de sectores libera a la empresa de la servidumbre que pueda representar la dotación de factores de una sola nación. Las materias primas, los componentes, la maquinaria y muchos otros servicios se pueden conseguir prácticamente en cualquier lugar del mundo en condiciones comparables. Las mejoras en transporte han rebajado los costes del intercambio de factores o de bienes dependientes de los factores entre las naciones²⁷

Así el empresario puede usar cualquier canal de distribución y abastecimiento sin generar variaciones trascendentales en costos, ciclos de entrega, y calidad de producto lo que permite promulgar de la tercera condición.

El gran número de compradores y vendedores, la perfecta movilidad en cuanto al uso de canales de aprovisionamiento, distribución (de materias primas, mano de obra y producto terminado) y financiación, sumado con el gran número de compradores y vendedores, permite concluir que un mercado con paridad, homogeneidad de producto y una movilidad sin restricciones, caracterizan al mercado con una serie de tendencias

²⁷PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Op cit.p.39

unificantes, en la medida que se minimizan los segmentos y nichos, pues la homogeneidad en calidad, la variabilidad para el uso de diferentes combinaciones en la cadena de valor para llegar al cliente, niegan el reconocimiento a la creación de marcas y la inclusión de otros atributos intangibles de valor al producto y/o servicio, ya que el tiempo dedicado a la obtención de este tipo de ventajas, no será reconocido. Lo anterior queda expresamente planteado en la siguiente afirmación:

En un mercado perfectamente competitivo, a cada comprador se le cobra el mismo precio por cada unidad del bien particular (corregido, claro está, por las diferencias de calidad y de los costos de transporte). Puesto que como el producto es homogéneo y como además existe perfecta información por parte de los compradores, no pueden existir diferencias en el precio de unidades de calidad constante²⁸.

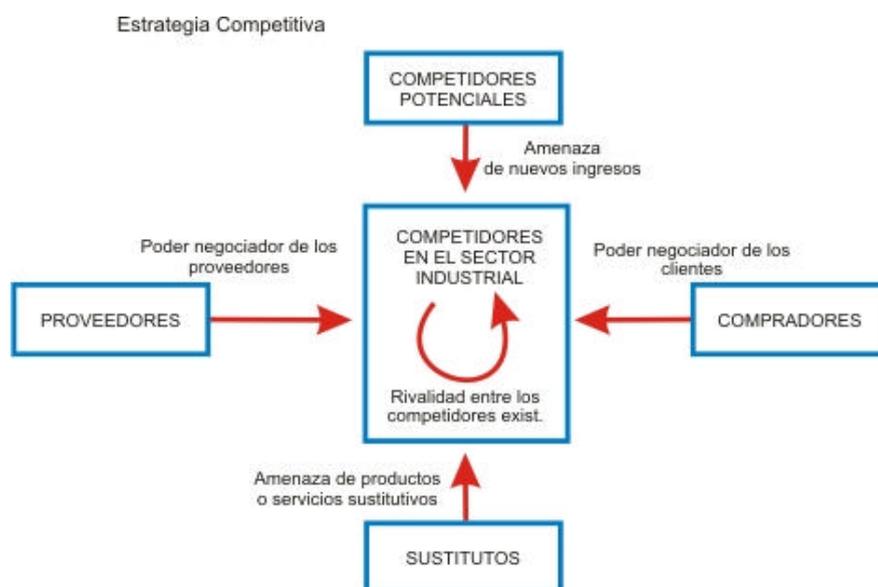
La creación de marcas y la inclusión de otros atributos intangibles se traducen en un mayor costo que adquiere el carácter de irrecuperable y que posiblemente ocasione más problemas competitivos a la empresa. Por esto, y basado en unas características de incursión determinadas exclusivamente por los criterios de calidad constante y homogeneidad de producto, cualquier empresario que posea las destrezas suficientes, la combinación de factores necesarios y considere producir en este tipo de mercado, lo hará y obtendrá las ganancias propias del mismo; esto lleva a que efectivamente el mercado tenga un gran número de compradores y vendedores. Desde el punto de vista de la producción y al existir movilidad de recursos, dado lo atractivo del sector industrial, se posibilita que cualquier fuerza empresarial consiga la combinación **capital-de mano de obra** necesaria y materializar la condición de movilidad perfecta de recursos.

Información perfecta, el gran número de empresas y la movilidad sin restricciones lleva a que equipos directivos, mano de obra y tecnología, entren a formar parte de diversas empresas, lo cual dificulta la exclusividad en el desarrollo de patentes, la innovación en producción y planta, es decir, la creación de secretos empresariales que

²⁸MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit p. 403

excluyan a los demás miembros de la industria. La movilidad de factores es el componente que permite la fluidez del capital intelectual, financiero, tecnológico, etc., y que a su vez posibilita la existencia de un equilibrio competitivo al interior de las empresas en el sector industrial.

En un mercado con competencia perfecta no existen barreras altas de ingreso o salida, pues las características intrínsecas del mismo facilitan la movilidad de recursos y equiparan las expectativas de rentabilidad que ofrece para los actuales y posibles competidores. Por ende, en este escenario, las fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial son prácticamente neutras, es decir, no hay poder superior por parte de ninguno de los actores integrantes. Así, compradores, proveedores, competidores actuales y de nuevo ingreso, se encuentran en un mercado equilibrado, pues sus características propias lo propician, y cualquier acción individual por parte de estos actores, que afecte las decisiones de precio vigentes son ineficaces pues los consumidores de manera inmediata desplazarán sus preferencias hacia los productos ofrecidos por otras empresas presentes en ese mercado, expulsando al competidor que osa atentar contra la estructura creada por el mercado perfectamente competitivo.



Gráfica 2. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial
Tomado de PORTER, Michael. La estrategia competitiva. p.24

El desarrollo de la gráfica 2 -Fuerzas que mueven la Competencia en un Sector Industrial- permite dos formas de lectura, una primera de orden vertical y una segunda, de orden horizontal. Así, al analizar verticalmente el gráfico se observan las amenazas de nuevo ingreso y las ejercidas por los productos sustitutos. Para el caso del modelo de competencia perfecta, la homogeneidad de producto hace que los productos sustitutos no existan, a menos que sea en un grado de sustitución perfecta, pues productos con características de calidad homogéneas hacen que la situación quede limitada a las amenazas de nuevo ingreso.

El análisis horizontal aprecia que, en un mercado perfectamente competitivo el poder de los proveedores desaparece por la perfecta movilidad en la elección de los canales de aprovisionamiento de insumos, esto implica variaciones mínimas que afectan la calidad y la movilidad de los productos en los mercados atendidos por los empresarios; entre tanto, los consumidores son los grandes beneficiados, pues la inelasticidad del precio, permite adquirir cualquier volumen que se considere necesario sin variación alguna, así las garantías de calidad constante, sumadas a las facilidades del mercado para la introducción y retiro de los demás actores, brindan el escenario ideal de máxima movilidad frente a los diversos niveles de saciedad de los grupos de consumidores que interactúan en él.

Ahora bien, ¿cómo son las relaciones gobierno-gremio económico para este tipo de mercados? Pues desde el contexto teórico, se visualiza un mercado eminentemente *laissezferiano*, con una intervención estatal mínima ya que se considera para su estadio competitivo, la acción gubernamental, como estéril. Las relaciones a nivel gremial con el gobierno y de éste con los demás actores representantes de los sectores industriales en esos mercados, se reduce a la administración de justicia²⁹ desde su acontecer ordinario, y en casos extremos, a la defensa del territorio. Así pues, un mercado de

²⁹ La expresión *administración de justicia*, en su más amplio espectro, incluye todas las acciones encaminadas a la protección del consumidor y por ende, a la regulación de la actividad industrial.

competencia perfecta representa el máximo sentir del libre mercado en términos de equilibrio competitivo. Como lo observa el gráfico en la página siguiente.

En los mercados de competencia perfecta, el gremio económico es la figura máxima del liderazgo sectorial y competitivo, en la medida que sus planteamientos, alcances y acciones en bloque, poseen el menor grado posible de intervención gubernamental, pues para el gremio económico, un mercado con libre albedrío constituye el máximo ideal y la esfera idílica para el ejercicio de su actividad, es decir, un mercado en competencia perfecta posee las características básicas para el máximo actuar de la acción gremial en plena libertad y con el mínimo de roces gubernamentales en el logro de sus objetivos, lo que permite desarrollar acciones en un mercado sin restricciones de carácter político. Este mercado obligaría a la máxima eficiencia del gremio, so pena de quedar sin asociados, pues sus miembros se asociarían con otras instituciones gremiales, dada la característica de perfecta movilidad sin restricciones imperante en la estructura del mercado sujeto de análisis.



Gráfica 3. Relaciones Gobierno gremios económicos en mercados de competencia perfecta.
Desarrollo propio

Se puede observar que el mercado de competencia perfecta constituye el escenario que mayores grados de libertad le otorga al gremio económico, donde se le permite el

planteamiento de acciones en bloque, que posibilitan el avance hacia el logro de unos objetivos establecidos por sus agremiados, donde la perfecta movilidad de recursos hace que las estrategias desarrolladas para el corto, mediano y largo plazo, generen la mejor estructura para el contexto social en el que se inserta.

Tabla 1 Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial. Un análisis desde el modelo de competencia perfecta. Desarrollo propio.

Competidores potenciales				
Amenaza de nuevo ingreso por la libertad existente en el mercado para la incursión.				
Proveedores	Bajo poder de negociación de los proveedores	Competidores en el sector industrial Rivalidad entre los competidores existentes con la característica de precio aceptantes, es decir cualquier acción en pro de la modificación del precio de mercado generará desplazamiento inmediato y por ende la salida del competidor que busca cambiar el equilibrio existente en el mercado.	Máximo poder de negociación de los clientes quienes con la perfecta información que tienen de sus mercados están en condiciones de tomar las decisiones que afectan de forma inmediata el futuro de la producción industrial.	Compradores
Intensa amenaza de productos o servicios sustitutos que en este caso son sustitutos perfectos y se encuentran dispuestos a ingresar en el mercado dadas las bajas barreras de ingreso prevaletientes				
Sustitutos				

2.2.2. Los Mercados Competitivos y el Papel del Empresario.

En los mercados competitivos, al igual que en el mercado de competencia perfecta, las barreras de ingreso y salida son prácticamente inexistentes o bajas, es decir, una vez cumplido el requisito establecido por Miller y Mainers, de previo de conocimiento tecnológico prevaletiente, el empresario está en condiciones de entrar y salir libremente del sector industrial, pero a diferencia del modelo de competencia perfecta, este modelo de análisis posee unas características que lo hacen diferente:

Por definición,... lo que está dado para la empresa individual dentro de una industria competitiva (el precio de mercado) debe ser necesariamente variable para toda la industria....por lo tanto, usualmente definimos una industria competitiva en términos de las condiciones que implica la falta de control sobre el precio;está característica es la libertad de cualquier empresa para entrar a una industria o salir de ella, para lo cual simplemente necesita comprar o vender los insumos requeridos para generar el producto de la industria (el capital, la tierra, y el trabajo utilizados para generar dicha producción) dado el conocimiento tecnológico prevaleciente.³⁰

Estas afirmaciones cambian completamente el escenario de las fuerzas que mueven la competencia en un sector, ya que elimina la equiparidad entre los diferentes actores del mercado competitivo, y hacen que sus conformantes en aras de su beneficio, desarrollen múltiples estrategias que incrementan el ritmo de la competencia existente, llevando constantemente a los mercados a nuevos puntos de equilibrio, modificar las expectativas frente a la multiplicidad de requerimientos que tienen los clientes y hacen más volátil las tendencias de la industria.

En primer lugar los mercados competitivos brindan el conocimiento del cual los consumidores y los productores deben disponer con el objeto de tener en cuenta los aumentos y las disminuciones en la escasez de los bienes o de los recursos productivos... en segundo lugar los mercados motivan a los consumidores y a los productores a responder de una manera apropiada a esta información, recompensando aquellos que lo hacen con mayores ingresos, ganancias o utilidades.³¹

En los mercados competitivos y el papel del empresario, atributos de valor tales como posicionamiento de marca, publicidad y demás diferenciadores, son efectivos a la hora de establecer preeminencia de mercado, es decir, existen y se premian las acciones acertadas de mercado en pro del establecimiento de nichos que posibiliten la obtención de unos plus o ganancias adicionales a las empresas y empresarios que apropien de manera efectiva las nuevas necesidades y características de los productos requeridos por los consumidores en los mercados por ellos atendidos. Lo anterior hace posible que exista una mayor dinámica en los ciclos de producto y producción, pues son estas

³⁰MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit p. 363

³¹Ibid. pag. 369

múltiples dinámicas las que sumadas con la racionalidad empresarial en procura de flujos mayores de ingresos y ganancias los que permiten que se materialicen múltiples estrategias, se incrementa el número de sustitutos y por ende, que los consumidores pertenecientes a este tipo de modelo de mercado tengan un mayor número de opciones.

No se concibe en esta teoría a los productores como individuos que aplican una tecnología y unos recursos dados para la satisfacción de un conjunto dado de demandas. Los empresarios son personas que buscan sustitutos nuevos y menos costosos para los insumos que han venido utilizando, modifican tanto la organización como la tecnología física de sus procesos de producción y buscan de una manera activa clientes mediante la publicidad con el objeto de reducir el costo de información concerniente al uso de sus productos.³²

La anterior argumentación permite observar que la acción empresarial en los mercados competitivos es influyente; es decir, en los mercados competitivos, las decisiones empresariales tienen cabida y peso, y están encaminadas a establecer preferencia y diferenciación para sus clientes. Las estrategias en estos mercados planteadas y ejecutadas, tienen razón de ser en la medida que orientan acciones que maximizan las utilidades de la empresa. Por esto, es necesario recordar que desde la teoría económica,

A algunos economistas les gusta distinguir entre la diferenciación de productos que es real de aquella que es artificial. La diferenciación de productos real tiene que ver con variaciones de las características físicas del bien....la diferenciación artificial de productos, de otro lado tiene que ver con la introducción de formas de empaque diferentes, nombres de marcas, gastos en publicidad y promoción del producto... las firmas pueden diferenciar sus productos con base en la ubicación y servicio ofrecido conjuntamente con el producto que se vende.³³

En otros términos, en los mercados competitivos, estrategias como el establecimiento de marcas, empaques y demás atributos de valor diferentes a la calidad, serán

³²Ibid, pag. 371

³³Ibid, pag. 462

reconocidos y efectivos en la lucha por la preferencia de los consumidores. -Caso contrario con lo planteado para los mercados de competencia perfecta, mercados en los cuales la competencia es tan intensa que el factor empresarial sólo se encontrará en condiciones de proporcionar productos y servicios basados en el precio de mercado, previas condiciones de calidad existentes.- Así, los mercados competitivos generan una pugna constante entre objetivos empresariales y las diferentes combinaciones para la apropiación de recursos, mediante combinaciones eficientes de factores que maximicen la ganancia con miras a alcanzar una mayor aceptación por parte de los consumidores, teniendo en cuenta su poder de decisión y preferencias manifiestas; Así la diferenciación se define como:

...la capacidad de brindar al comprador un valor superior en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto... permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costes sean comparables a los de sus competidores.³⁴

La anterior capacidad al ser aceptada por los consumidores genera plus de ganancia para los empresarios que los encuentran y materializan. Así, para los mercados competitivos, las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial son dinámicas y modifican constantemente su estructura, pues los diferentes actores de mercado actúan como fuerzas en contienda por el logro de ganancias económicas -si es del caso- es decir, hay una lucha suprema por el ejercicio del liderazgo, y esto permite que se configuren perfectamente las características de los competidores en un sector, desde la perspectiva de las estrategias competitivas genéricas –costos, diferenciación, segmentación o enfoque.-

En los mercados competitivos, las acciones del gremio económico retoman plena validez en el ejercicio mediador de la actividad gremial frente a los demás actores en disputa, su papel como ente coordinador es necesario y tiene efectos positivos, pues las posibilidades que este mercado brinda a las actividades empresariales, hacen más

³⁴PORTER, Michael E. la ventaja competitiva de las naciones. Op cit pag. 69

intensa la competencia de lo que podría ser en los mercados de competencia perfecta, así la equiparidad para este último modelo es tal, que prácticamente los costos de oportunidad para toda la economía son cero, en tanto que en los mercados competitivos pueden ser positivos o negativos, dependiendo de lo asertivo que sea el empresario en la toma de sus decisiones. Configurando el marco de las fuerzas que mueven la competencia de la forma como se refleja en la tabla anterior.

Tabla 2 Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial. Un análisis desde Los Mercados Competitivos y el Papel del Empresario. Desarrollo propio.

Competidores potenciales				
Amenaza de nuevo ingreso por la libertad existente en el mercado para la incursión. Previo reconocimiento de los atributos de valor existentes en el				
Proveedores	Bajo poder de negociación de los proveedores	Competidores en el sector industrial rivalidad entre los competidores existentes con una característica flexible de precio, es decir cualquier acción en pro de la modificación del precio de mercado previo reconocimiento de los atributos de valor de los productos y servicios empresariales en el mercado generará preferencia en los nichos por el empresario atendidos, plus de ganancia y cambios en el equilibrio existente en el mercado.	Máximo poder de negociación de los clientes, quienes con la perfecta información que tienen del mercado están en condiciones de tomar las decisiones que afectan a mediano plazo el futuro de la producción industrial.	Compradores
Intensa amenaza de productos o servicios sustitutos, de combinaciones cada vez mas eficientes de mano de obra y capital que posibiliten el ingreso en el mercado dadas las bajas barreras de ingreso prevalecientes				
Sustitutos				

Así, la dinámica de la relación **sector industrial-gremio económico**, crece en la medida que avanza el ejercicio de libre mercado, pues es este criterio el que de hecho amplía el panorama competitivo, lo hace mas agresivo, riesgoso y por ende justifica como ninguna acciones gremiales dinámicas y con carácter de corto, mediano y largo plazo, atendiendo las diferentes necesidades de sus agremiados y sus intereses ante las distintas instancias de representación social.

2.2.3. Formación de Precios y Niveles de Producción Bajo Monopolio.

A simple vista, parece que poco podría proporcionar la teoría del monopolio a la relación **gremio económico-sector industrial**, pues sus características inherentes parecerían brindar un escenario pobre para la investigación aquí propuesta. Pero existe un criterio de análisis y ciertas características que posee esta estructura de mercados que dan validez a su observancia desde la perspectiva de interacción gremial. Esta se expresa en el hecho de que un gremio económico se encuentra en condiciones y puede representar la totalidad de la oferta de unos sectores de la producción muy cercanos entre sí, desde la perspectiva del análisis de la cadena de valor.

Bajo este criterio, el gremio económico puede ofrecer de manera unificada, el desarrollo de estrategias para los sectores industriales representados por él, desarrollando herramientas efectivas para su materialización, para lo cual el gremio económico deberá reconocer las agrupaciones empresariales con características de sustitutos eficientes, generar y proponer estrategias, tácticas y demás acciones de monitoreo competitivo que posibiliten a sus asociados, apropiar el máximo nivel de ingresos posible, dadas las escalas tecnológicas que posean las agrupaciones detectadas por el gremio.

Desde la perspectiva de esta teoría de mercados, el gremio económico estará en condiciones de aprovechar las ventajas que implica el uso de las herramientas de este mercado en pro de la estabilidad y perdurabilidad de las industrias bajo su representación, por esto la presente estructura de mercado representa el estadio más eficiente posible para un gremio económico, en la medida que le permita generar una acción representativa y de liderazgo ante los sectores industriales que éste represente. En esa medida, el gremio se constituye como reza la teoría económica en:

*La única empresa en la industria, por lo tanto, la curva de demanda a la cual se enfrenta es la curva de demanda de toda la industria o del mercado.*³⁵

³⁵MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit. p. 382

Esto es válido porque los gremios económicos son creados para representar los intereses de una casta empresarial que considera oportuno producir y vender en el mercado unos ciertos tipos de bienes y/o servicios.

Por su representatividad mayoritaria, el gremio económico estará en condiciones de manifestar los intereses de grupos de empresas que establecen la oferta en diversos sectores industriales, enlazando aquí y desde esta perspectiva, la relación del gremio económico con la teoría de los mercados monopolísticos, pues son los gremios económicos, los representantes de unos sectores industriales específicos, con unas condiciones de tamaño y cobertura definidas, que les permite brindar bienes y servicios diferenciados en los mercados objeto de su actividad.

Al analizar el actuar del gremio económico desde la teoría de la producción monopolística, se estará en condiciones de establecer o apropiar sus estrategias básicas como por ejemplo:

La de monopolio discriminatorio pues se plantea que: *existen tres condiciones necesarias para que exista la discriminación de precios:*

- ? *La empresa debe tener algún poder de mercado (es decir, no debe tomar el precio como dado)*
- ? *La empresa debe ser capaz de separar los mercados, tanto en términos de identificar las personas o las unidades de producción con sus respectivos segmentos del mercado, como en términos de evitar la reventa entre los diferentes mercados.*
- ? *Los compradores en los diferentes mercados deben tener diferentes elasticidades-precio de la demanda³⁶.*

Así el desarrollo de estrategias basadas en la teoría del monopolio discriminatorio no serán simplemente como se conoce en la literatura convencional, es decir, aquellas donde se venden diferentes unidades de un mismo producto a diferentes precios de acuerdo con lo establecido por *Miller y Meiners*. No, se debe ser más holístico, pues se deben ofrecer productos sustitutos, con diferentes escalas de valor y atributos

³⁶ Ibidem p. 404

diferentes, a precios diferentes en los diferentes mercados, como lo observa la literatura microeconómica al hacer referencia a las diferentes clases de discriminación así:

Discriminación de precios de primer grado. En la discriminación de precios perfecta..., el monopolista está en capacidad de cobrar a cada comprador la cantidad máxima que cada persona estaría dispuesta a pagar en lugar de prescindir de la cantidad especificada del bien ofrecido.

La discriminación de precios de segundo grado....se presenta cuando existen muchos compradores dentro de cada mercado y existen al mismo tiempo, diferencias entre los compradores en cuanto al número de unidades del bien que ellos compran...también se conoce como fijación de precios de múltiples partes. Esta fijación de precios implica cobrar precios sucesivamente menores por unidad marginal de un bien a medida que se compra una mayor cantidad de ese bien.

La discriminación de precios de tercer grado... se presenta cuando el monopolista cobra diferentes precios en diferentes mercados por el mismo producto.³⁷

Estas clases de discriminación permiten al gremio económico la posibilidad de proponer estrategias de ataque y/o defensa según sea el caso, que a otros modelos teóricos de análisis de mercado dadas sus características les sería difícil de proporcionar, las anteriores características hacen más robusta la interacción **gremio económico-sector industrial** en la generación de ventajas competitivas sectoriales, pues el liderazgo del gremio económico se hace dinámico y de áreas múltiples, su ejercicio y campos de acción se extienden en la agrupación de competidores que se identifican con una estrategia genérica, teniendo presentes los estadios en los cuales las diferentes industrias se encuentran, según los criterios de ciclo de vida y relación tecnológica, para posteriormente observar la posibilidad de discriminación acorde con la anterior dupla, y así conformar bastiones de desarrollo competitivo con sus diferentes agremiados en pro de avanzar y fortalecer las ventajas competitivas existentes.

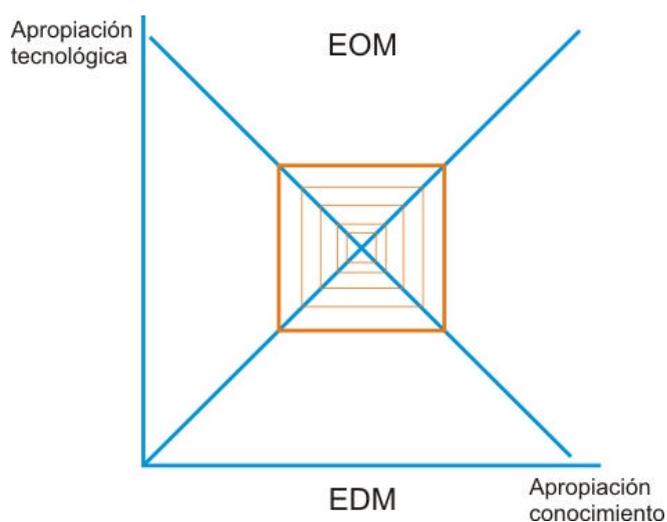
La dupla, **ciclo de vida-relación tecnológica** avanzará de manera simultánea a nuevos y diversos puntos de equilibrio que llevarán de manera constante al avance

³⁷ Ibidem p. 408-409

competitivo en los diversas fases del ciclo de producto, así es posible determinar que cada que se avanza en las fases del ciclo de vida del producto y de la industria, de manera generalizada encontraremos puntos de saciedad frente a la relación tecnológica, situación que impulsa a las empresa y a los sectores industriales a avanzar en los estadios de ciclo de vida de sus productos y servicios, situación que lleva a una reorganización tecnológica en pro de maximizar su eficiencia, lo cual a su vez configura nuevos puntos de equilibrio y por ende el avance a diferentes estadios de ciclo de vida sucesivos.



Etapas del ciclo de vida. Tomado de PORTER, Michael. La estrategia competitiva.p.24



Comportamiento de la apropiación tecnológica y de factores en los mercados. Adaptado de MILLER, Leroy Roger, MAINERS, Roger. Microeconomía. p.43
Gráfica 4 relación ciclo de vida-nivel de apropiación tecnológica sectorial

La anterior interacción sumada a los criterios de análisis de la teoría de mercados monopolísticos, permite al gremio económico ejercer su liderazgo en la medida que:

- ? Agrupa productores cuya característica primordial es la de ser sustitutos cercanos en escala o línea de productos.
- ? Que estos productores se identifican de manera consciente o inconsciente con una estrategia genérica.
- ? Que utilizan criterios de discriminación acordes con la característica primordial de su estrategia genérica.
- ? Que los productores agremiados están en diferentes estadios del ciclo de vida.

El anterior reconocimiento posibilita el desarrollo y puesta en marcha de acciones en pro del avance a estadios superiores de competencia por parte de los miembros del gremio económico que así lo deseen, mediante la realización de convenios con centros de investigación y centros universitarios, cuyo objetivo primordial será el establecimiento de relaciones de largo plazo que permitan orientar las acciones investigativas que los asociados al gremio económico en su momento lo requieran; pues, el fortalecimiento de la relación investigación y desarrollo a materializar en el contexto local, no esta en condiciones de ser ejercido directamente por la empresa en su relación con centros de investigación y universitarios, dada la iterancia que las empresas presentan a nivel individual en lo referente a la contratación de este tipo de servicios. Sino que el gremio económico es el canal, pues es éste el actor social que se encuentra en condiciones de encausar las necesidades particulares de sus diferentes miembros y desarrollar así una relación de largo plazo. Ya que el gremio económico es la organización que en conjunto y de manera actualizada conoce:

- ? las características competitivas de sus agremiados.
- ? La curva de ciclo de producto en la cual estos -los agremiados- se encuentren ubicados.
- ? Su filiación frente a una estrategia genérica específica.

- ? La estructura y las coyunturas predominantes en los sectores industriales atendidos por el gremio económico.
- ? La observancia de los patrones competitivos presentes y futuros.
- ? La dinámica de interacción política y social prevaleciente.
- ? Su grado apropiación tecnológica y forma en que los agremiados observan la competencia.
- ? Las formas y velocidad con que están cambiando los sectores industriales a los que estos pertenecen a escala mundial.

Situación que brinda la posibilidad de desarrollar curvas de experiencia y socialización que no solo poseen ventajas de carácter académico, sino que se convierte en el canal efectivo de confluencia en criterios tan anhelados como la fusión **Universidad-Centros de Investigación-Empresa**. Lo anterior posibilita la canalización de recursos de diferentes actores, fruto de las buenas relaciones que el gremio económico, los centros de investigación y universitarios poseen, con diversidad de organizaciones interesadas en el fomento de este tipo de acciones en beneficio de las empresas en el gremio económico afiliadas y así facilitar actividades como las de certificación en normas de calidad, patentes y demás así:

La situación que se presenta para numerosos monopolios, que se generan a raíz de invenciones patentadas. El propietario de un invento patentado posee legalmente un monopolio puro (en forma temporal)³⁸.

Los empresarios que avancen en esta vía y por ende se conviertan en dueños de productos y servicios patentados, entrarán en la franja de ganancias económicas durante el periodo de disfrute de la misma, a su vez, que les posibilita el desarrollo de actividades de mercado que generen solidez en su consolidación como marca, crear las barreras de acceso necesarias para la defensa de su posición estratégica actual, y potenciar su avance a estadios competitivos superiores y mas refinados, en la medida

³⁸ Ibidemp. 391

que maduran las ventajas de carácter investigativo, curva de experiencia y apropiación de su combinación tecnológica fruto del desarrollo de la patente .

En el monopolio el empresario no es precio aceptante, es decir, esta en condiciones de imponer el precio, esta característica que en términos competitivos, se sustenta por el hecho de que el productor con mercado monopólico, posee unas barreras de ingreso tan elevadas que nulifican la posibilidad de entrada de cualquier competidor, y por ende la salida de escena de productos sustitutos, situación que para poder ser expresada en términos de largo plazo, requiere de unas acciones de investigación y desarrollo continuas y cada vez más avanzadas.

La Investigación y desarrollo constituyen factor clave para la generación de barreras de entrada cada vez más altas, que de ser materializadas mediante el liderazgo del gremio económico y respetando la orientación competitiva de sus agremiados, generarán las acciones en bloque que permiten el desarrollo de barreras infranqueables, pues las diferentes perspectivas competitivas de sus asociados posibilitan la orientación de la investigación y desarrollo en campos eminentemente distintos, apoyando la estrategia genérica que por filiación los agremiados identifican.

La adecuada coordinación de acciones a lo largo de la cadena de valor, con la influencia y liderazgo del gremio económico materializan la posibilidad de imponer el precio, pues acciones coordinadas y continuas en pro de la superación de las falencias competitivas presentadas por los diferentes agremiados según su identificación con una estrategia genérica definida, incrementan las prestaciones y características de utilidad que observan los productos y servicios en el mercado; lo que constituye aspecto clave para el desarrollo de actividades defensivas y ofensivas según sea el caso, posibilitan la creación, mantenimiento e incremento de las barreras de ingreso y su mayor provecho. Situación la cual solo es posible de perpetuar en el tiempo mediante la investigación y desarrollo, aspecto en el cual se falla por que desde el ejercicio de mercados, es mas fácil apropiar las ventajas de ser el líder que estar preocupado por el desarrollo de acciones que lleven aun desempeño superior. Así la

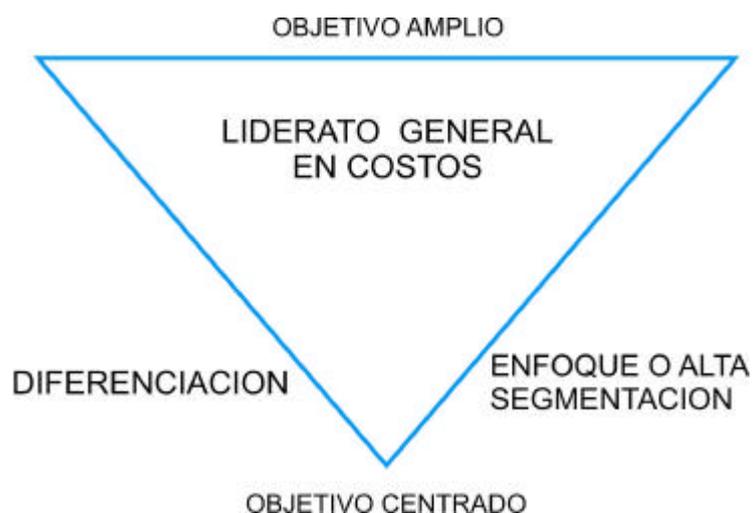
falta de desarrollar e implementar este tipo de acciones -acciones que lleven a un desempeño superior,- se convierten en el punto de filtración de rivales que se encuentran acechantes, es decir, que están esperando que se generen coyunturas de mercado que justifiquen su incursión en la industria, en otras palabras, esperan por hechos de mercado que les permita detectar demandas insatisfechas que posibiliten su ingreso y faciliten su incursión. Conformando el cuadro competitivo como sigue:

Tabla 3 Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial. Un análisis desde Formación de Precios y Niveles de Producción Bajo Monopolio. Desarrollo propio.

Competidores potenciales				
Análisis de movimientos y estrategias competitivas desarrolladas por sectores industriales similares ubicados en los diversos lugares en el mundo.				
Proveedores	Desarrollo de prácticas colaborativas para el fortalecimiento de la cadena de valor.	Competidores en el sector industrial	Detección de las coyunturas de mercado que permitan detectar posibles cambios en los patrones de consumo.	Compradores
Análisis de los nuevos productos y servicios con características similares incursionantes en el mercado, las características de los empresarios de nuevo ingreso, su capacidad de penetración de mercados, reputación competitiva etc.				
Sustitutos				

El gremio económico encuentra en el análisis de la teoría del monopolio, una serie de herramientas que permiten orientar a sus agremiados hacia el establecimiento de diferentes grados de discriminación que finalmente se constituirán como las estrategias competitivas genéricas, denominadas por Porter como costos, diferenciación, segmentación o enfoque, y según el ámbito competitivo, o la amplitud del objetivo de la empresa o sector, como el mismo autor lo expresa. Siendo las empresas con objetivos mas amplios los que obedecen a las estrategias genéricas de costes y los mas centrados los relacionados con las estrategias genéricas de diferenciación, segmentación o enfoque. Lo anterior, posibilita en conjunto con las acciones de cartel el actuar del gremio económico en el logro de sus objetivos. Esto a su vez proporciona

fuerza, y da señales al mercado de la férrea decisión por parte del sector industrial en el logro de sus metas.



Gráfica 5. Estrategias competitivas genéricas y objetivos empresariales . Desarrollo propio

2.2.4. Los Carteles y la Confabulación

La eficacia de las acciones de cartel, son dignas de admirar por sus grandes logros desde la perspectiva de la coordinación, el respeto y la interacción mutua en pro del máximo beneficio de las empresas conformantes del mismo. Es el espíritu de la acción coordinada en pro de un objetivo, el carácter filosófico y doctrinal, que permite ser observada desde el gremio económico como una conducta que correctamente canalizada para el logro de sus objetivos es adecuada y conveniente.

Cuando un acuerdo de confabulación es legal y abierto, se le conoce genéricamente como cartel.....se puede pensar en un cartel como en un grupo de empresas pertenecientes a la misma industria que se han unido, buscando incrementar y fortificar la posición patrimonial de sus dueños³⁹.

³⁹MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit. p. 430

Se debe tener presente que la acción conjunta de este tipo de acciones no adquieran un carácter burócrata, y como tal, terminen destruyendo e imposibilitando el avance a estadios superiores de competencia, riesgo que desde la perspectiva de la acción gremial es inherente y constante, pero que con la adecuada orientación y consenso es posible lograr grandes avances en un ejercicio efectivo por la perdurabilidad de sus empresas. Así podemos observar que acciones conjuntas y de bloque por parte del gremio económico, con pleno reconocimiento de la situación de sus diferentes empresas, constituye la defensa más efectiva que éste puede brindar frente a los diferentes coletazos del acontecer económico en sus diferentes esferas, local, regional, nacional e internacional.

La coordinación conjunta de las necesidades que poseen las empresas al interior del gremio económico, posibilita el desarrollo de negociaciones en bloque que permitan el logro de economías de escala que las empresas de manera individual podrían difícilmente lograr. Un adecuado arbitramento por parte del gremio a lo largo de las diversas fases de la cadena de valor permite establecer puntos de fortaleza en aquellos componentes que con el transcurrir de la actividad empresarial se encuentran cada vez más débiles.

El efectivo acuerdo que el gremio económico este en condiciones de lograr con sus agremiados en pro de la defensa o de la materialización de unos objetivos específicos, constituye n pieza clave que justifica la acción gremial a la hora de determinar la forma de reaccionar frente a las coyunturas económicas prevalecientes, en los diversos ámbitos de arribo de la producción industrial o la prestación de servicios –según sea el caso- de las empresas pertenecientes a éste.

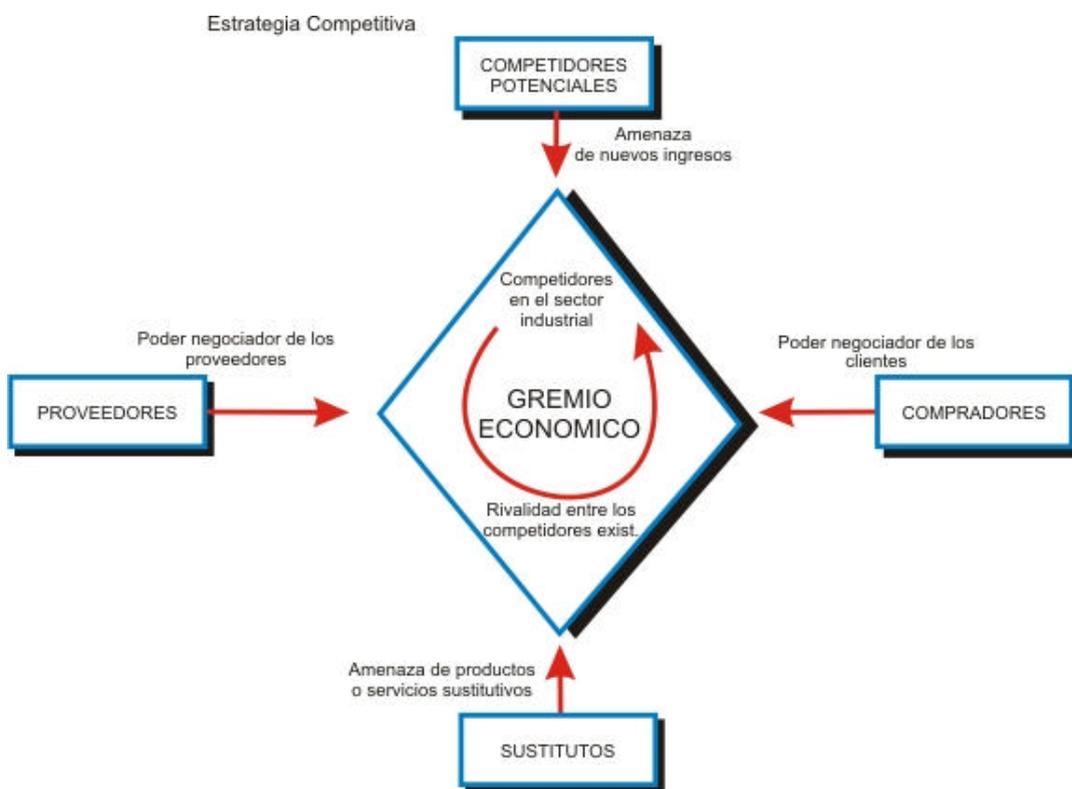
Las acciones de cartel, desde la perspectiva teórica facilitan el ejercicio gremial siempre y cuando se desarrollen acciones que permitan el libre albedrío, la libertad de elección por parte de sus asociados, sobre las múltiples decisiones que implica el desarrollo de cualquier actividad industrial representada por un gremio económico, y no se hagan pactos malversos de intervención. Las acciones ejecutadas de manera

conjunta como las planteadas desde esta perspectiva, constituyen señales que el gremio económico en conjunto con sus asociados emite al mercado convirtiéndose en una de las barreras de ingreso más sólidas al momento de establecer sus pretensiones frente a los mercados y la competencia.

Como cartel, el ejercicio de acciones es favorable, y se justifica en la medida que posibilita el desarrollo de acciones conjuntas en pro de movimientos de defensa y ataque según sea el caso, pues, desarrollar acciones conjuntas en busca de la defensa o la incursión a mercados posibilita una mayor efectividad en el logro del objetivo deseado frente a la coyuntura atravesada por el sector industrial y el gremio económico mismo. Bajo el anterior criterio se establecen los parámetros ya conocidos de integración tanto vertical como horizontal, que ofrecen a los gremios económicos unas perspectivas de interacción únicas, pues parten de la observancia de la estructura, estadio en el ciclo de vida y competencias de sus diferentes agremiados, así pues, es claro que los diferentes movimientos que el gremio económico proponga a sus asociados como: el avanzar en procesos de integración hacia delante o hacia atrás, las fusiones con carácter temporal, entre otros, según sea la conveniencia existente en el momento con miras a fortalecer la cadena valor, disminuye la posibilidad de filtración de competidores no deseados en los diversos sectores industriales representados por el gremio económico. Por ende su carácter sugerente y de liderazgo, lo lleva a desarrollar acciones que asimilen buenas conductas de cartel en pro de llegar a acuerdos sin afectar el desarrollo de las ventajas competitivas propias; haciendo que los diferentes sectores eviten la mala competencia, es decir, aquel tipo de competencia que:

- Destruye las raíces propias del sector industrial.
- Malversa las ventajas competitivas adquiridas durante un proceso de años.
- Desconoce las acciones de las diversas empresas conformantes del sector industrial en pro de la defensa mantenimiento e incursión de mercados.
- Destruye la estructura y viabilidad futura del sector industrial mismo.

Por lo anterior, la figura de fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial, constituye una plataforma de monitoreo desde la cual el gremio económico se para en el centro como actor incidente en la creación de ventajas competitivas sectoriales, es decir, mira la forma como se comportan los competidores existentes en los sectores industriales por él representados para consolidar sus acciones de observancia externa, es decir, comienza a observar como se comportan los diversos actores, teniendo siempre presente las acciones de los competidores potenciales, sustitutos, proveedores y compradores.



Gráfica 6 Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial desde la perspectiva de actuar del gremio económico.

Adaptado de PORTER, Michael. La estrategia competitiva. p.24

2.2.5. Competencia Monopolística, Oligopolio y Duopolio.

La competencia imperfecta constituye el estadio final del análisis de mercados, en el cual se acepta que existen competidores con fuerza y poder de influencia diferentes, los cuales a su vez ejecutan una serie de acciones orientadas a la diferenciación, que puede ser real o artificial. Así pues el actuar del gremio económico encuentra el escenario más realista para el ejercicio de su actividad y para la promulgación de acciones en pro de la creación de ventajas competitivas sectoriales.

La búsqueda de un modelo que compartiera las cualidades tanto de la competencia perfecta como del monopolio puro hizo que se llegará a un modelo intermedio que se ha conocido en la teoría económica como competencia monopolística. El modelo fue desarrollado por Edward Chamberlin y Joan Robinson, profesores de harvard y cambridge respectivamente.⁴⁰

Si bien todos los supuestos teóricos que rigen el modelo más sencillo de oligopolio son importantes, para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán los siguientes:

- *La industria cuenta con un número bastante reducido de firmas.*
- *Libertad de entrada. No existen barreras a la entrada o salida de firmas en la industria.*
- *Producto homogéneo. Las firmas producen productos similares⁴¹.*

Los anteriores aspectos son los que más aportan al desarrollo de la presente propuesta investigativa, en la medida que el gremio económico en aras de su circunscripción, representará un número determinado de industrias; número que se consolidará con base en aquellas acciones efectivas que el gremio económico, realice en pro de la defensa de los intereses de sus asociados, pues en la medida que el número de acciones aumenta, el gremio económico tendrá un mayor poder de persuasión frente a las demás empresas en los sectores industriales donde éste ejerce representación al mostrar la conveniencia de su afiliación.

⁴⁰MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit. p. 461

⁴¹ Ibidemp. 471

El carácter colaborativo y de defensa de los intereses de unos sectores industriales específicos, impide un ejercicio excluyente en virtud de lo cual difícilmente y salvo argumentos contundentes, el gremio económico podrá decir no a la incorporación a algunas de las empresas existentes en la industria. Lo anterior sumado a planteamientos como:

La diferencia clave que distingue estas dos formas de estructura de mercado -competencia perfecta y monopolio puro- y a la que estamos estudiando en este momento -oligopolios- es la capacidad que las dos primeras tienen de ignorar lo que las otras firmas están haciendo en la industria. Nos estamos refiriendo en este caso al concepto de interdependencia, el cual constituye el corazón mismo de cada modelo de oligopolio que se estudie....para el caso...asumiremos lo siguiente:

- ? *Cada firma espera que cualquier cambio del precio será emulado por todas las restantes firmas de la industria⁴².*
- ? *Cada dúo polista, al seleccionar su propia tasa de producción asume que la producción del otro dúo polista permanecerá constante⁴³.*

La relación de interdependencia de las empresas conformantes del oligopolio, constituye la esencia de la maduración teórica de esta perspectiva de análisis de mercado que lleva al máximo nivel el concepto de competencia. Teniendo presente, que el gremio económico se encuentra inmerso en la representación de un grupo de empresas cuyas características de producción pueden en algunos casos ser homogéneas. Cuando se observa la evolución del criterio de interdependencia e incertidumbre al interior de la teoría del oligopolio o la competencia monopolística, hay un punto de partida para el cual sus precursores Cournot, Edgeworth y Chamberlin avanzan contundentemente por medio de sus propuestas teóricas. Cournot inicia con una regla de comportamiento para el dúo polio que dice:

- ? *Cada dúo polista, al seleccionar su propia tasa de producción, asume que la producción del otro permanece constante.*

⁴² Ibidem p. 471

⁴³ Ibidem p. 474

Este es en esencia un modelo en el cual los actores no aprenden de sus propias acciones, sin embargo, Cournot pudo demostrar que, dados sus supuestos, el dúo polista se acercará a una tasa estable de equilibrio de producción y precios.⁴⁴

En el modelo de Edgeworth existen 2 modificaciones a los supuestos de Cournot. El primero de ellos consiste en que los dos oferentes...poseen una capacidad productiva limitada. La cantidad demandada a un precio igual a cero excede lo que un productor individual puede ofrecer. La segunda modificación consistió de otro lado, en que, en el muy corto plazo se pueden cotizar dos precios diferentes en el mercado⁴⁵.

En el modelo de monopolio de Chamberlin, el cual asume en su modelo que después de la vuelta (o round) inicial, la firma I reconoce que la firma II reaccionará a las acciones que ella ha tomado previamente. La firma II comprende, que la otra firma modificará su comportamiento una vez haya asumido cierta posición. Dicho en otras palabras, las dos firmas comprenderán que lo mejor que pueden hacer es compartir ganancias monopolísticas....Implícito en el modelo de Chamberlin se encuentra un sistema estable de precios que todas las firmas cobran, sin la existencia de confabulación explícita. No se presenta evidencia alguna de acuerdos verbales o escritos entre las firmas. Esta es una forma de comportamiento no confabulado que conduce a los mismos resultados obtenidos por el caso de un cartel que opere eficientemente⁴⁶.

Los anteriores apartados sobre la evolución de la teoría de la competencia imperfecta o monopolística, con el trasegar del tiempo permiten llegar a una figura completa de interacción gremial y de liderazgo indiscutible por parte del gremio económico. Al retomar los diferentes grados de discriminación se encuentra que en el monopolio puro y en la competencia monopolística, concluyentes generales mencionadas por *Miller, Mainers* como la discriminación real, la artificial, la diferenciación con base en la ubicación y el servicio ofrecido en relación con los diferentes grados de discriminación de mercados. Así pues el gremio económico cuenta con una serie de fuertes argumentos teóricos que sustentan su actuar, los cuales con al introspectar el análisis de mercados, fortalece las propuestas de la presente investigación realizadas en pro de

⁴⁴ Ibidem p. 474

⁴⁵ Ibidem p. 476

⁴⁶ Ibidem p. 479

la influencia del gremio económico, en el alcance de estadios superiores de competencia para sus agremiados.

Cada modelo teórico de análisis de mercado va incursionando grados de complejidad mayores, y por ende, el liderazgo del gremio económico en la ejecución de acciones para la generación de ventajas competitivas sectoriales se robustece y se hace más compleja, pues en la medida que se avanza en la presente propuesta investigativa se encuentran nuevos elementos de análisis, que influyen de manera directa en la forma como el gremio económico incide en la generación de este tipo de ventajas. Así:

- ? La influencia del gremio económico en la generación de ventajas competitivas sectoriales se sirve de teorías microeconómicas, específicamente las de los análisis de mercados por la riqueza teórica descrita en ellos.
- ? Los modelos prevalecientes, las estructuras que dan sustento a las teorías de análisis de mercados, no son criterios mutuamente excluyentes, sino más bien, elementos que la teoría misma brinda para desarrollar una serie de puntos de vista de la realidad de los conglomerados industriales representados por el gremio económico.
- ? Que desde la perspectiva aquí descrita, es decir, la influencia del gremio económico en la generación de ventajas competitivas sectoriales, las teorías desarrolladas para el monopolio y la competencia imperfecta o monopolística -según la perspectiva y los autores que se elijan- son las que mayor grado de utilidad e identificación representan, pues es el criterio de representación el que permite al gremio económico liderar sino a todos, en palabras de Porter si a la mayoría de los productores de unos bienes y servicios que son sustitutos cercanos entre sí aspecto que permite identificarlos como sector industrial. Por esta razón, el gremio económico es el representante más significativo de la oferta industrial o por lo menos de la mayoría de la oferta, en los mercados donde sus industrias hacen presencia.

Al introducir la teoría de mercados, desde la perspectiva del análisis microeconómico permite recordar purismos conceptuales que dan pie y sustento a la teoría de la ventaja competitiva hilo conductor de la presente investigación, y las diversas esferas de la actividad empresarial que al generalizarse pasan a convertirse en industriales, nos llevarán según las características del sector industrial a determinar su relación tecnológica, posición de sector, de mercado y finalmente -para el caso de esta investigación- como el gremio económico las influye, potencia y/o debilita según sea el caso.

2.3. ANALISIS DE LA TEORIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

2.3.1 Técnicas Analíticas Genéricas:

2.3.1.1. Análisis Estructural de los Sectores Industriales.

La influencia del ambiente externo de una empresa para la definición de su estrategia y ámbito competitivo, soslaya el desarrollo y planteamiento de la estrategia competitiva al ser materializada por ésta, puesto que se constituye en el juego de posibilidades que dada su estructura interna, su posición en el nivel del sector, y sus capacidades tanto sociales como económicas, facilitan y/o dificultan el desarrollo de su actividad.

La esencia clave de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.⁴⁷

Es en este punto donde el gremio económico adquiere su importancia, pues es el ente mediador entre las diferentes instancias sociales en defensa de los intereses de sus agremiados, además de promover y materializar acciones en pro de la permanencia de los sectores económicos por él representados. Por lo tanto, la forma como el gremio se

⁴⁷PORTER, Michael. La Estrategia Competitiva. Méjico: Compañía Editorial Continental, 1997. p. 21.

relaciona con el sector industrial, constituye el determinante preliminar a develar en la presente investigación desde una perspectiva teórica.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores.⁴⁸

Las combinaciones económicas y sociales, necesariamente tocan las fibras de la producción industrial, es decir, sus combinaciones de trabajo y capital como hechos de carácter microeconómico, que conducen a la observancia general del comportamiento industrial desde sus dos esferas de análisis máximo: el mercado y la producción. Los cuales y basados en sus combinaciones permiten determinar la existencia de una jerarquía en términos de la ventaja competitiva así:

Ventajas de orden inferior: tales como bajos costes de mano de obra, o materias primas baratas, son relativamente fáciles de imitar. Frecuentemente, los competidores pueden dar la replica a tales ventajas sólo con encontrar otro emplazamiento, otra fuente de suministro a bajo coste o anularlas mediante la fabricación o el aprovisionamiento en el mismo lugar.

Las ventajas de orden superior, tales como la tecnología de procesos propia de la empresa, la diferenciación de producto basada en productos o servicios singulares, la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing acumulados, y las relaciones con los clientes protegidas por los altos costes que para estos significan un cambio de proveedor, son más duraderas. Las ventajas de orden superior están marcadas por unas cuantas características. La primera es que alcanzarlas requiere técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal especializado y con una elevada formación, capacidad técnica interna y, frecuentemente unas estrechas relaciones con los clientes líderes....normalmente dependen de un historial de inversiones sostenidas y acumuladas en instalaciones materiales y aprendizaje, investigación y desarrollo o marketing frecuentemente bastante arriesgadas...finalmente las ventajas más duraderas combinan las mayores inversiones acumuladas con una superioridad en la realización de las actividades en cuestión, lo que da a las ventajas un carácter dinámico ...las ventajas competitivas de orden

⁴⁸ Ibidemp. 21

*superior no sólo son más sustentables sino que suelen estar asociadas a niveles superiores de productividad.*⁴⁹

Así, independientemente de la estrategia genérica aplicada en la empresa, el gremio económico siempre estará en procura de llevar a sus afiliados a la consolidación de las ventajas de orden superior.

2.3.2. Estrategias Competitivas Genéricas

En estas, el gremio económico es el árbitro garante del juego competitivo pues:

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial

:

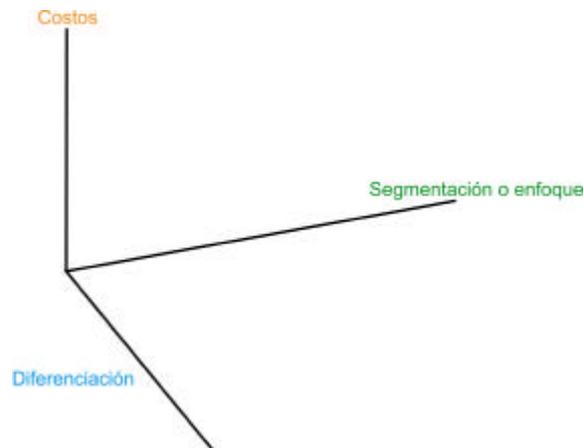
- ? *Liderazgo general en costos.*
- ? *Diferenciación.*
- ? *Enfoque o alta segmentación.*

*.....Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial*⁵⁰.

La capacidad de interacción y adecuado liderazgo del gremio económico, llevará a sus asociados al avance en cada una de las estrategias anteriormente mencionadas, pues como se observa, en la medida que se avanza en las estrategias genéricas, también se avanza en la propuesta de valor general ofrecida a los clientes, y por ende, se actúa en mercados más refinados, que otorgan plus de ganancia a medida que se avanza hacia mercados más especializados, con clientes más exigentes, para los cuales las prestaciones de la gama de producto y/o servicio ofrecidas por los sectores industriales agremiados, son mayores y más apreciadas.

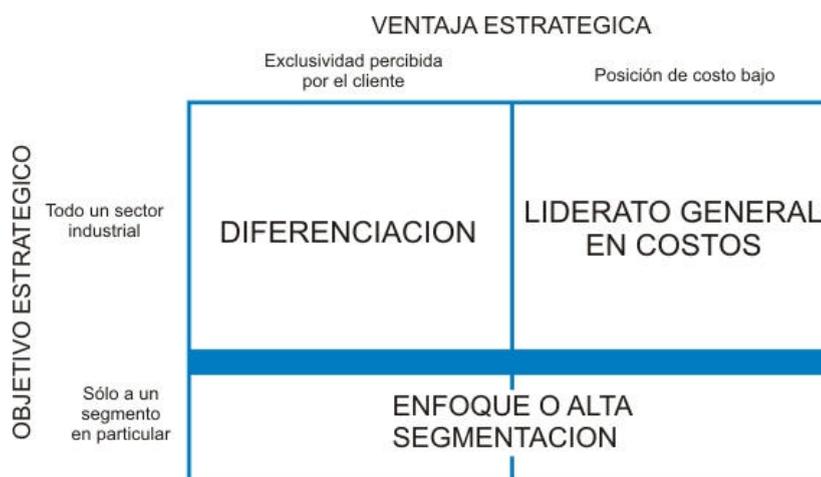
⁴⁹ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991. p.84

⁵⁰ PORTER, Michael. La estrategia competitiva Op cit. p. 56



Gráfica 7. Plano tridimensional estrategias competitivas genéricas. Desarrollo propio.

Diferentes empresas tendrán diferentes condiciones para acceder a la estrategia genérica más adecuada con su realidad tecnológica y de mercados, por lo que el gremio económico debe ser proactivo en la construcción y detección de agrupaciones competitivas acordes con las estrategias genéricas, para así crear el mapa competitivo según la categoría a la cual pertenezcan y posteriormente, establecer acciones conjuntas que generen una acción de mercado coordinada para la creación de propuestas y soluciones que den respuesta a las necesidades presentes en las empresas asociadas, tal como lo muestra Porter en el siguiente cuadro.



Gráfica 8. Las Tres Estrategias Genéricas.
Tomado de PORTER, Michael. La estrategia competitiva p 60.

Si bien la máxima aspiración de los gremios económicos en términos de estrategias genéricas, es que todos sus asociados se encuentren en la fase de enfoque o alta segmentación, la realidad muestra que no solo son las mejores empresas integrantes del gremio económico las llamadas avanzar en su escala competitiva hasta lograr el diseño e implantación de este tipo de estrategias, sino que además, el gremio económico debe tener presente la voluntad del equipo directivo de la empresa, su forma de visionar el futuro y de orientar sus acciones hacia el tipo de estrategia genérica de su interés.

*“Las estrategias genéricas también pueden requerir diferentes tipos de liderazgo y pueden traducirse en muy diferentes culturas y atmósferas empresariales. Con lo cual atraerán a diferentes clases de personas”.*⁵¹

No solo el querer del gremio económico es aquí la pieza fundamental para que sus asociados avancen hacia estadios superiores de competencia, sino también el carácter de sus dirigentes, su visión y forma de observar el comportamiento del sector industrial, se hacen vitales a la hora de proponer estructuras que permitan consolidar el sector industrial en un determinado nivel competitivo como un solo cuerpo en competencia por un mercado.

Un último aspecto a tratar en cuanto a estrategias genéricas, se refiere a los peligros del *posicionamiento a la mitad*,⁵² pues según Porter...

*“la empresa posicionada a la mitad tiene casi garantizados beneficios bajos. O bien, pierde los clientes de alto volumen que exigen precios bajos...o negocios de margen elevado ante las empresas que están enfocadas....también es probable que sufra de una cultura empresarial borrosa y de un conjunto conflictivo en su estructura organizacional ...la empresa posicionada a la mitad debe tomar una decisión estratégica fundamental....basada necesariamente en las capacidades y limitaciones.”*⁵³

⁵¹ PORTER, Michael. La estrategia competitiva Op cit. p. 62

⁵² Término propuesto por Michael Porter.

⁵³ PORTER, Michael. Op. cit. p. 63

Como se observa aquí y con base en lo anteriormente propuesto frente a como debe asumir el gremio económico la situación competitiva de sus asociados, es claro que al momento de crear el *cuadro competitivo*,⁵⁴ la identificación de empresas o grupos de empresas que estén posicionadas a la mitad, constituye uno de los pilares básicos de interés gremial, pues deberá facilitar ayudas que posibiliten el avance hacia una situación definida desde el panorama competitivo, potenciando su éxito e incursión en mercados, así como también ser consciente de los procesos de transición desarrollados por algunos de sus miembros y hacer registro de estrategias exitosas para el logro y avance a estadios superiores de competencia, que sirvan como banco de experiencias al momento de interactuar con sus asociados.

2.3.3. Barreras para el Ingreso

Desde la teoría microeconómica, se hace mención a las barreras de entrada así:

*..para que el poder monopolístico continúe existiendo en el largo plazo debe necesariamente haber alguna forma en que se limite marcadamente la entrada al mercado por parte de otras firmas. Es mediante la existencia de medios legales o debido a la presencia de ciertas características técnicas de la industria o a su estructura de costos misma que se puede prevenir la entrada de firmas a la industria.*⁵⁵

Así, Porter en su literatura transversaliza este ejercicio considerado exclusivo de la teoría del monopolio, y lo identifica como una práctica empresarial contemporánea, realizando un análisis profuso sobre como las barreras de ingreso dejan de ser exclusivas de un modelo teórico de mercado, para pasar a ser una práctica empresarial compleja, extendida, exitosa y por ende necesaria en cualquier sector industrial para proteger el futuro de la actividad misma.

⁵⁴ El Cuadro Competitivo está conformado por la identificación de estrategias genéricas aplicadas por las empresas conformantes de los sectores industriales que integran el gremio.

⁵⁵ MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit p.423

2.3.4. Desventajas en Costo Independientes de las Economías de Escala

2.3.4.1. Tecnología de Producto Patentado

Una de las formas en las cuales los gremios interactúan con sus asociados consiste en la adquisición, tanto de certificados de calidad y normas de aseguramiento de la misma, pero en cuanto a la creación de ventajas competitivas sectoriales el gremio económico debe ir mas allá, debe promulgar políticas activas de conexión con institutos de investigación que posibiliten el desarrollo de patentes al interior de las empresas por el albergadas.

La tecnología de producto patentado constituye uno de los principales bastiones competitivos, pues como lo reza la teoría económica:

una patente se expide con el propósito de proteger al inventor durante un periodo de 17 años de la copia de su invención por parte de otros individuos.....una patente concede el derecho a demandar aquellas personas que violen el derecho exclusivo de producción del bien o del proceso que ha sido patentado...en efecto los dueños de las patentes dedican en ese sentido, un elevado monto de recursossin que se devengue ningún tipo de ganancias económicas, debido a que los costos de vigilancia son tan altosque desaparecen todas las ganancias que podría eventualmente haber adquirido⁵⁶.

Por esta razón la tecnología de producto patentado, posibilita la creación de barreras de ingreso y permite a las empresas adquirientes de la patente periodos de “ausencia competitiva”⁵⁷ en el mercado del mismo, fortalecen su imagen de marca y les permite darse a conocer como competidores fuertes. Por esto, gremios económicos, que ayuden a sus agremiados en la adquisición de este tipo de ventajas, estarán desarrollando acciones que muestren su disposición a defender los mercados atendidos por las empresas afiliadas, además de consolidar las relaciones con sus agremiados, al posibilitar la búsqueda de opciones por parte de estos para:

⁵⁶ibid pag 426

⁵⁷Ausencia que se posibilita en la medida que los demás competidores no podrán producir un bien con tecnología similar o prestar servicios con características similares, dada la barrera legal por la empresa adquirida al registrar la patente.

- ? Incorporar innovaciones en su gama de productos.
- ? Generar economías de escala fruto del tiempo de disfrute y apropiación de la patente misma.
- ? Avanzar en la incorporación de valor agregado a su gama de productos y servicios que articulen de manera activa los componentes de investigación y desarrollo en las empresas que hacen parte del gremio económico.
- ? Reputación de marca que permite acceder a mercados más rentables para sus líneas de producto.

Jalonamientos de este estilo permite a los diversos miembros del gremio económico acceder a mercados mas refinados, es decir, mercados que estarán dispuestos a ofrecer plus adicionales en el precio, para los productos ofrecidos por las empresas del sector que disfruta n del registro patentado de sus productos y servicios -sí es del caso,- además de fortalecer su estructura competitiva, y por ende su viabilidad económica futura pues...

Son los cambios en la estructura del sector, o la aparición de nuevas bases para la ventaja competitiva, lo que es la razón fundamental de los cambios sustanciales en la posición competitiva⁵⁸.

¿Pero como los empresarios pertenecientes al gremio económico, se encontrarán en condiciones de gozar del tipo de ventajas que puede generar la creación de tecnología y producto patentado? Está apropiación tecnológica necesita del fortalecimiento de la relación **investigación-empresa**, requiriendo del sector educativo y para el caso concreto de la educación superior, generar vínculos activos con empresarios y empresas para la consolidación de laboratorios de investigación y desarrollo que brinden soluciones puntuales a las necesidades de la industria en el ejercicio de su actividad.

⁵⁸PORTER,Michael E. la ventaja competitiva de las naciones. Op cit p. 65

La posibilidad de alianza empresa y academia, que de inicio es de carácter puntual, iterativa y atemporal, solo puede ser consolidada y de largo plazo con la interacción del gremio económico, pues es este, el encargado de canalizar las necesidades con carácter investigativo que poseen sus agremiados consolidando así relaciones de largo plazo e interinstitucionales que permitan socavar las falencias que se posee a lo largo de la cadena valor y que son fuente de vulnerabilidad competitiva.

para establecer una relación efectiva en la dinámica **investigación-empresa**, se debe responder de forma eficiente con las necesidades del sector industrial, para que posteriormente los centros de investigación y académicos puedan proponer soluciones al gremio económico y sus empresas afiliadas, dada la autonomía que las acciones de investigación y desarrollo van adquiriendo en la medida que uno y otro actor se van conociendo en el proceso de interacción en pro del alcance y mantenimiento de ventajas competitivas, previo avance y consolidación de la curva de experiencia.

El gremio económico con su conocimiento del sector, identificación competitiva y de ciclo de vida de las diversas empresas que conforman su organización, es el encargado de velar por estas acciones y la canalización de recursos -si es del caso-, para que la relación **investigación-empresa** sea consistente efectiva y rentable en el ejercicio de las actividades empresariales por éste integradas. Así apropia sus ventajas de liderazgo y representatividad para los sectores industriales por éste representados, además de su capacidad de interacción social en aras de superar las falencias que este tipo de relación posee en sus diferentes esferas y momentos de tiempo.

Los criterios teóricos que hacen parte de esta estructura de mercado son parte integrante de la teoría de la ventaja competitiva, al hablar específicamente de las barreras de entrada como lo desarrolla Porter en su literatura. Desde la teoría microeconómica, en el análisis de mercados aparece entre otras, de la siguiente forma:

Para que el poder monopolístico continúe existiendo en el largo plazo debe necesariamente haber alguna forma en que se limite marcadamente la entrada al mercado por parte de otras firmas. Es mediante medios legales o debido a la presencia de ciertas características técnicas de la industria o a su estructura de costos misma que se puede prevenir la entrada de firmas a la industria⁵⁹.

Porter en su literatura se centra inicialmente en las características técnicas de la industria, y en la estructura de costos de las empresas, para a partir de estas dos dar comienzo a la postulación de las estrategias competitivas genéricas -costos, diferenciación segmentación o enfoque-. Las cuales desde la perspectiva del análisis microeconómico, son materializadas por la existencia de tendencias técnicas y de apropiación productiva orientadas según el criterio de selección arriba materializado, así para el desarrollo de cualquiera de las estrategias competitivas genéricas, se debe tener una combinación de recursos y talentos gerenciales que posibiliten en éxito de empresarial, dada esa combinación de recursos.

El talento gerencial posibilita la incursión exitosa de productos y/o servicios, frente a la elección del cliente, es decir, las acciones que generan preferencia o rechazo por parte de los consumidores, que en caso de manifestarse como preferencia será premiada mediante un incremento en los márgenes de utilidad de la empresa, son reflejo del desarrollo consiente de una estrategia genérica, o bien de la materialización inconsciente y circunstancial de la misma.

En esencia, la combinación de factores que en el caso más genérico se denomina como la combinación **capital-mano de obra**, en inicio permite a las empresas tener ciertas tendencias o facilidades para el alcance y predominio de una determinada estrategia competitiva genérica. Así, por su nivel de apropiación tecnológica, las señales comunicativas que envían al mercado, las características de contratación de personal, los mercados a los cuales llegan, los atributos por los cuales buscan ser recordados por sus clientes, entre otros, son criterios que determinan en esencia a que

⁵⁹MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op cit p. 423

tipo de estrategia genérica sirve la combinación de factores existente en la empresa; así tenemos pues, que es posible encontrar empresas con combinaciones de factores cercanas o similares atendiendo a estrategias competitivas genéricas distintas.

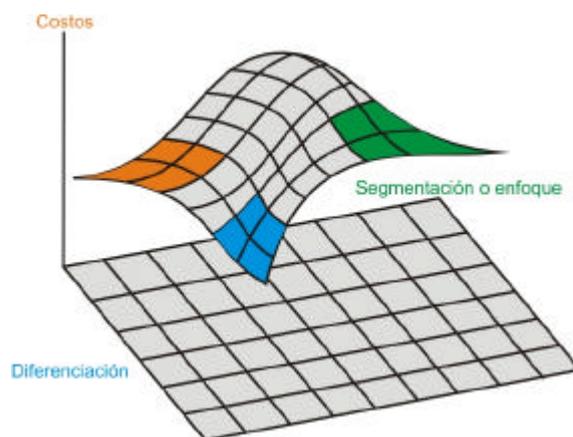


Gráfico 9. Ubicación de estrategias competitivas genéricas en un sector industrial. Desarrollo propio

La posibilidad de encontrar empresas con combinaciones de factores similares atendiendo a estrategias competitivas genéricas distintas permite comenzar a llevar el liderazgo gremial en pro de la generación de ventajas competitivas sectoriales a otra escala, y es la de desligar el hecho que combinaciones de factores específicas, únicamente son posibles para la atención de unas estrategias competitivas genéricas definidas. No, empresas con combinaciones de factores altamente orientados al mayor aprovechamiento de uno y otro recurso -mano de obra o capital- pueden materializar cualquiera de las estrategias competitivas existentes, es decir, no solo la intensidad de mano de obra se podrá encasillar con empresas orientadas por la aplicación de la estrategia competitiva genérica de bajos costes; así como las intensivas en capital las orientadas a las estrategias competitivas genéricas de diferenciación, segmentación o enfoque. Pues son las habilidades gerenciales y demás aspectos de materialización de la habilidad gerencial, los que hacen posible, que si bien una empresa a simple vista por su intensidad en mano de obra este orientada a una estrategia en costes, pueda aprovechar esas características de intensidad para tener acceso a las estrategias de diferenciación, segmentación o enfoque. Esto se encuentra articulado con una serie de

factores que hacen posible el éxito competitivo mediante la combinación de factores con una estrategia competitiva genérica, de ahí la razón de ser de la habilidad gerencial para hacer esa combinación, posible, funcional y eficaz para el logro de los objetivos empresariales.

El desarrollo de un dialogo continuo a través de toda la cadena de valor horizontalmente, es decir, el dialogo entre actores que se entrelazan en la medida que se avanza en esta, y verticalmente, es decir, con actores que están ubicados en el mismo eslabón de la cadena, para establecer puntos de consenso con grupos de actores que se encuentren o no en abierta competencia, son fundamentales para el despertar de las acciones gremiales con los sectores industriales agremiados y los demás actores presentes en su entorno, como lo observa la siguiente gráfica:

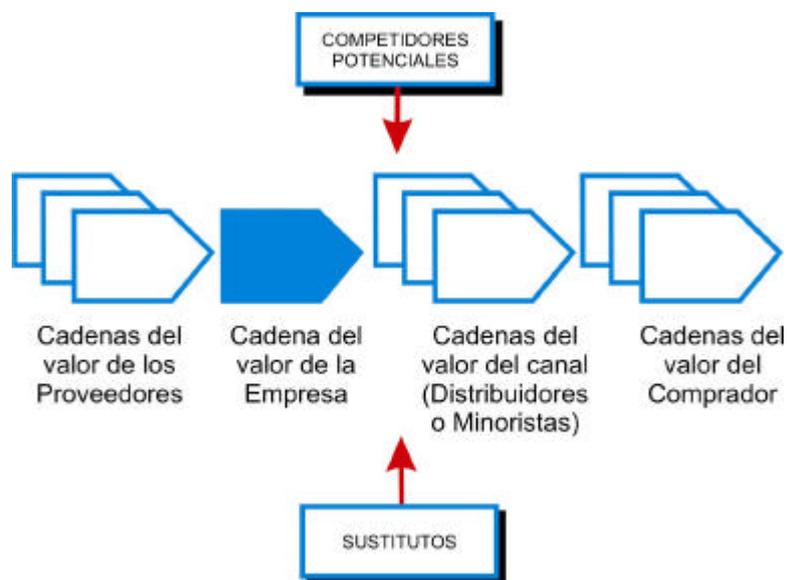


Gráfico 10. La cadena de valor dentro del marco de observación de la competencia
Adaptado de PORTER, Michael. La estrategia competitiva p.24 y la ventaja competitiva p.53

La rivalidad y competencia exigen una interdependencia según las características propias de la industria, que puede ser organizada y agrupada en relación con las teorías presentes del análisis de mercado, y se constituyen como las estrategias de discriminación de precios y la segmentación de mercados, -teniendo presente que la

discriminación por precios presenta diferentes grados como se explico anteriormente- así pues, y en suma toda esta serie de conceptos constituyen los purismos teóricos aquí retomados, al determinar lo siguiente:

- ? Su reconocimiento como competidores articulados, -en las esferas del análisis vertical- es decir, que se reconozcan como una unidad que actúa en diferentes instancias de mercado en busca de un objetivo común, y es la satisfacción del cliente mediante la selección de su producto, o la prestación efectiva de su servicio.
- ? El reconocimiento de espacios -en las esferas del análisis horizontal- que lleven a consolidar espacios frente a las perspectivas de variación del ciclo de producto, que posibiliten el desarrollo de estrategias, permitan una mayor apropiación y/o un crecimiento en las posiciones de mercado -si es del caso,- y como el avance en el ciclo de producto y estadios competitivos, afectan la demanda que estos enfrentan en atención con la estrategia genérica puesta en práctica.

La acción cotidiana en el ejercicio de interacción **gremio económico-sector industrial** traspasa las fronteras de los momentos puntuales de representación y capacitación; labor a desarrollar por el gremio económico con los diferentes actores sociales; además se circunscribe en la conformación de estrategias de equipo, en la comunicación continua con el gobierno y en la negociación de tratados que afecten directamente el ejercicio de su actividad, que permitan articular:

- ? El desarrollo de acciones de monitoreo competitivo.
- ? La identificación de nuevas fuentes de ventaja competitiva.
- ? La detección y asentamiento de las fuentes de ventaja competitiva actualmente existentes y la forma como los empresarios inmersos en esos sectores observan su ejercicio.

Frente al tercer punto, es necesario hacer las siguientes aclaraciones:

Que éstas pueden ser de forma pasiva o activa, es decir, si los empresarios desarrollan de manera efectiva estrategias para el avance a estadios superiores de competencia, o se encuentran en periodos de latencia empresarial, queriendo decir con esto último que exista un conformismo con el estadio competitivo alcanzado y no se encuentren con incentivos positivos⁶⁰ o negativos para mejorarlo.

El actuar conjunto de las fuerzas competitivas básicas del sector industrial que el gremio económico representa, permite ejecutar acciones que varían en los diferentes sectores industriales dentro de los cuales, éste participa al desarrollar relaciones tanto de carácter económico como social, buscando que la competencia al interior de los diversos sectores industriales por el representados sean intensas, ya que si las conduce a que sean débiles ejecutará acciones que hagan vulnerables y por ende inviábiles a futuro los sectores industriales por él representados.

Así pues, se observa una de las primeras variaciones a tener en cuenta desde la teoría de la ventaja competitiva, al introspectar su relación con la generación de ventajas competitivas sectoriales. Las relaciones **sector industrial-gremio económico** deben ir encausadas al establecimiento de acciones que potencien el desarrollo de relaciones intensas al interior de los sectores industriales por el albergados, por que son las que crean fortalezas al interior del sector industrial, potencian su rentabilidad futura y por ende perpetúan el atractivo y la existencia del mismo.

2.3.4.2. Determinantes Estructurales de la Fuerza de la Competencia.

Las acciones de los gremios económicos, su forma de actuar frente a la actividad de los sectores industriales por ellos representados en parte dinamizan o ralentizan la actividad sectorial, por ende su dinámica de inversión, rentabilidad y lo atractivo de los

⁶⁰ Cuando se habla de incentivos positivos, se hace referencia a procesos que según los empresarios facilitan la permanencia en el liderazgo competitivo, o la aplicación de estrategias asertivas que busquen extender su liderazgo además de desequilibrar el líder prevaleciente según sea el caso.

sectores industriales representados por el gremio económico. Así, la siguiente acotación realizada por Porter, permite establecer el porque del análisis **gremio económico-sector industrial** en la creación de ventajas competitivas sectoriales:

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas..., la acción conjunta de estas fuerzas competitivas determinan la rentabilidad potencial del sector industrial,.... No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas; que pueden variar desde intensas.... hasta relativamente débiles.⁶¹

Así, el gremio económico está llamado a comprender:

- ? De manera profunda como operan los sectores industriales por éste representados.
- ? Cuales son sus principales fortalezas y amenazas.
- ? Cuales son sus perspectivas de futuro, y así poder fijar los lineamientos de cambio frente a las diferentes actividades industriales a su interior contenidas.

Para así poder ser más propositivo y efectivo en la presentación de propuestas tanto a sus miembros como a otras entidades, en pro incrementar su capacidad competitiva y por ende su existencia futura.

2.3.5. La Política Gubernamental

El poder negociador del gremio económico con homólogos y el gobierno constituirán fuente de ventaja competitiva, pues la sutileza y capacidad de persuasión al interior con sus agremiados y al exterior con el Gobierno, otros gremios económicos y demás actores sociales frente a la necesidad de alcanzar verdaderas fuentes de apoyo e impulso competitivo, son de carácter necesario, prioritario, y urgente, pues constituirán el mapa detallado y por etapas, de las diversas instancias que el gremio económico mismo observa para su avance y el de los demás a estadios superiores de

⁶¹ PORTER. Michael E, la estrategia competitiva, Op. cit. p. 24

competencia. Situación que difícilmente se logra realizando acciones en contra de los demás gremios económicos y sectores industriales, pues se tendrá que acciones tanto de carácter político como de carácter interinstitucional que beneficien de manera desproporcionada las intenciones representadas en cabeza de un gremio económico, desatarán movimientos empresariales y de inversión de los demás sectores industriales, que en aras de su racionalidad trasladaran sus capitales, maquinaria y equipo – de ser posible- hacia el sector industrial con más preferencias, aumentando su dinámica competitiva; dinámica que de no ser bien canalizada se transformará en canibalismo empresarial, y por ende, el exceso de beneficios con carácter político en el mediano, y quizás en el corto plazo, terminarán minando esta ventaja, y posiblemente dejando al sector industrial tan débil que los competidores foráneos no encontrarán obstáculos a la hora de posicionar sus productos y servicios en este su nuevo mercado, o en el peor de los casos destruyendo el sector industrial objeto de las prevendas.

Es sano que los gremios económicos tengan pujas competitivas, que en conjunto y como un todo permitan estar equilibrados, marcadamente diferenciados, y sin posiciones de preferencia, en cuanto a su actuar en relación con el gobierno y otros actores sociales, pues posiblemente los vaivenes de la economía en pro de la actividad con mayores beneficios de este tipo, terminaran debilitando la estructura económica general, cumpliéndose el credo que no necesariamente lo bueno para el individuo sea lo mejor para el grupo, y a la larga generen o profundicen crisis económicas en el lugar donde acontezcan las ayudas.

Desde la óptica de los gobiernos, el desarrollo de la política económica entorno a las preferencias, el apoyo y el beneficio de las actividades denominadas “prioritarias para el desarrollo nacional,” requieren un sutil equilibrio frente a su avance, duración en el tiempo, y externalidades generadas tanto positivas como negativas en la industria como un todo. Pues como lo menciona Porter:

Los Gobiernos nacionales, por su parte, deben marcar la meta apropiada, o productividad, para el logro de la prosperidad económica. Deben esforzarse por establecer auténticos determinantes, tales como incentivos, esfuerzos y

*competencia, que no las opciones tentadoras pero habitualmente contraproducentes de las subvenciones, la desmedida colaboración y la protección “temporal” que tan frecuentemente preconizan. La verdadera misión de un Gobierno es impulsar y estimular el avance de sus industrias y nunca de prestarles “ayuda” para que las industrias puedan dormirse en los laureles.*⁶²

Así el Gobierno se constituirá en el sparring que fortalece y hace menos vulnerable la industria ante la competencia. Es por esta razón que La actividad gremial amplía el panorama de relaciones, pues, ya la perspectiva no esta limitada al campo del *marco para en análisis de la competencia* como lo denomina Porter, sino que además de esto deben incursionar en las actividades de:

- ? Gestión del conocimiento y apoyo a la investigación.
- ? Gestión de políticas de apoyo a la competitividad.
- ? El desarrollo de estrategias de incursión y defensa desde la perspectiva de los tratados comerciales.
- ? Buscar aliados estratégicos con entidades de apoyo y demás organizaciones con fines similares⁶³.

Conviene recordar que el enfoque a analizar de la política gubernamental durante el transcurso de la presente investigación es el relacionado de manera estricta con la generación de ventajas competitivas. Con esto presente, Porter en principio trata este aspecto desde una perspectiva genérica donde habla de unas acciones de regulación sobre la producción industrial. Él nos habla específicamente de:

- ? Requisitos de licencia.
- ? Limitaciones en cuanto al acceso de materias primas.

⁶² PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Op. cit. p.59

⁶³ Al hablar de las demás organizaciones con fines similares se hace referencia a embajadas, academia, organizaciones no gubernamentales, corporaciones de apoyo y fomento con carácter internacional, Gobiernos y gremios económicos con presencia en otras latitudes del planeta, centros de realización de ferias y eventos de interés a los sectores representados por el gremio económico.

- ? Normas sobre contaminación del aire y el agua.
- ? Seguridad normas de producto y reglamentos de eficacia.

Si bien es claro que el gremio económico, desde la óptica de la relación con el gobierno puede llegar a ser actor incidente en la elaboración de este tipo de políticas, por las discusiones arriba establecidas, se concluyo la necesidad de un equilibrio en el ejercicio de prelación e influencia en las acciones de gobierno frente a la industria y por ende frente a los gremios económicos, es decir, el gobierno es el arbitro máximo de la esfera competitiva y el gremio económico un actor con intereses muy particulares. Por esto, el gobierno debe actuar en equipo con los éstos últimos pero sin descuidar su roll principal -el ser arbitro máximo de la esfera competitiva- en la fijación de los objetivos nacionales.

A nivel de la teoría microeconómica *Miller*, y *Mainers* hablan de las licencias, concesiones y certificados de conveniencia, aspectos que finalmente hacen parte del carácter más abstracto del concepto aquí desarrollado de política gubernamental⁶⁴. La referencia macro de este aspecto es la economía del sector público, asunto de vital importancia en décadas recientes pues los profundos cambios que ha observado la presentación de lo público, la transformación de los mercados y con ellos los denominados monopolios naturales término, entre otros permite para la presente investigación la inclusión de uno de los más importantes teóricos del tema en los últimos tiempos el Dr. Joseph E. Stiglitz. Pues desde sus análisis sobre la economía del sector público establece los momentos en los cuales debe intervenir el estado en la economía; y como desde la perspectiva de la teoría de la ventaja competitiva se habla de la política gubernamental, es necesario hablar de la economía del sector público, y por ende la pertinencia que poseen los desarrollos teóricos del Dr. Stiglitz dentro de la presente propuesta investigativa. Así pues el Stiglitz dice que

⁶⁴ El término aquí aplicado en su perspectiva más amplia se define como las acciones que generan mejoras competitivas que se reflejan en el beneficio privado por medio de la acción gubernamental.

Hay seis circunstancias o condiciones importantes en las que el mercado no es eficiente en el sentido de Pareto. Estas se denominan fallos del mercado y sirven para justificar la intervención del Estado así:

- ? *Fallo de la competencia.*
- ? *Bienes públicos.*
- ? *Externalidades.*
- ? *Mercados incompletos.*
- ? *Fallos de la información.*
- ? *El paro, la inflación y el desequilibrio.*⁶⁵

También se encuentran otros autores que de manera más concreta y para el caso del gremio económico, desarrollan el deber ser de su papel frente a sus asociados y por ende avanzan en como estos deben relacionarse con el Gobierno así:

...autores como Bustamante y Salguero resumen 7 tópicos en los que se concentran los gremios especializados, al actuar como grupos de presión:

- *Precios internos.*
- *Cupos y oportunidad de crédito.*
- *Estímulos a la exportación.*
- *precios de sustentación, cuando existen.*
- *mejoramiento de los canales de comercialización.*
- *mejoramiento de la asistencia técnica.*
- *apoyo gubernamental al fortalecimiento del gremio mismo.*⁶⁶

Los autores recalcan la influencia o capacidad de presión se lleva a cabo pública y privadamente, en diversos niveles de la administración pública, el congreso y el sistema judicial. Concluyen además que el éxito de la gestión de un gremio es función de los diferentes actores, la coyuntura en la cual se negocia, los intereses específicos, los nexos políticos existentes, la habilidad de los “negociadores”, y la sensibilidad colectiva al tema.

Finalmente afirman que, ante la ineficacia del estado en la prestación de los servicios que se ha comprometido a ofrecer, los gremios especializados tratan de llenar este vacío, prestando asistencia técnica, distribuyendo insumos y explorando mercados internacionales, entre otros⁶⁷. Este hecho puede corresponder al consenso que se ha dado acerca de la necesidad de redefinir –y en especial reducir–, el papel del estado dentro de la sociedad

⁶⁵ STIGLITZ, Joseph E. *la economía del sector público*. 2ª edición Barcelona: Antoni Bosch Editor. 1988. p 74-83

⁶⁶ BUSTAMANTE, Jorge y SALGUERO, Mauricio citados por MENDOZA D., Gerardo. Op. cit. p.5-6

⁶⁷ *Ibidem* .p.6

contemporánea, considerando especialmente aquellas actividades que resulten más eficientes al ser llevadas a cabo por particulares..⁶⁸

La relación **gobierno-gremio económico** adquiere un matiz más amplio pues ya no impera el criterio de regulación, sino el de propiciar escenarios óptimos de beneficio social en apoyo de los intereses, y las expectativas e iniciativas presentadas desde los distintos actores de la sociedad misma. Por esta razón los términos “competencia y competitivo” desde la perspectiva pública no son tan minimalistas como los tradicionalmente conocidos, ejecutados y teorizados desde la perspectiva de lo privado, pues las esferas de lo social requieren de otros indicadores, de otros criterios ajenos a la presente estructura de análisis. Se debe entender que los fenómenos llamados competencia y competitividad son primero que todo muy complejos, y desde la perspectiva de la tradición histórica, los gobiernos no han actuado de manera directa con ellos sino hasta tiempos recientes. Así pues, el sector privado que desde sus inicios ha entendido que el lucro y la eficiencia van de la mano, que las actividades no lucrativas deben ser atendidas por los gobiernos, entre tanto, los gobiernos en ningún otro momento en el tiempo se han encontrado en una barrera tan disímil de lo público y lo privado como en el presente.

El costo de oportunidad de la política gubernamental -con la puesta en marcha de normas, acuerdos, consejos, y leyes que regulan la competencia- debe sopesar siempre y estar en línea con el interés público, y es este último aspecto, el que debe primar a la hora de decidir por la aprobación y puesta en marcha de cualquier aspecto de política en lo relacionado con incrementar la competitividad sectorial, regional o nacional, según sea el caso. Por esto, el gobierno se encuentra en una encrucijada, frente al denominado costo de oportunidad, es decir, de los costos ocultos detrás del diseño, aprobación y ejecución de leyes y normas para con todos los actores por ellas afectadas. Por esto al mirar la forma de interacción **gobierno-industria**, se confluye con una inmensa variedad de mecanismos de relación, que no permiten ser reduccionista con el término política gubernamental, ni sesgarlo a una ebaja con

⁶⁸ Ibidem p.6.

carácter impositivo, a un copago por la producción y/o prestación de ciertos bienes y servicios que de otra forma no interesarían a los privados por su escasa o nula posibilidad de generación de ganancia entre otras. Aquí deben entrar otros mecanismos más sutiles a los ya conocidos desde la perspectiva de protección, del facilitar las posibilidades de ganancia, de las reducciones de incertidumbre frente a la salida del producto al mercado, y observarse bajo la óptica de las mejoras competitivas reflejadas en el beneficio privado por medio de la acción gubernamental, que constituye la orbita general y amplia de la definición⁶⁹.

Así y bajo la perspectiva del análisis teórico podemos observar lo siguiente:

En muchas industrias es ilegal la entrada sin la existencia de una licencia o un certificado de conveniencia y necesidad pública previamente expedidos por el gobierno...con el propósito de entrar a participar en mercados interestatales y (en muchos casos intraestatales) de oleoductos, señales de televisión y radio, producción de gas natural etc... dado que estas concesiones o licencias no se otorgan frecuentemente, las firmas que existen en la industria pueden devengar ganancias monopolísticas de largo plazo.⁷⁰

Así el gobierno, al hacer uso de los diferentes instrumentos que hacen parte de la política económica, y otros que son primordialmente de la esfera política influye en el ejercicio de las actividades industriales existentes en su territorio, y el gremio económico a representar y defender los intereses de sus agremiados, en pro de la perpetuación de las diversas actividades industriales por el representadas, cumple frente al gobierno una función vital de representación.

El gremio económico constituye uno de los más importantes eslabones de intercambio de opiniones, ideas, propuestas, etc. Que definen las reglas de juego de la actividad industrial. Como lo observan los diversos análisis de teoría microeconómica dentro de los cuales resaltamos el siguiente:

⁶⁹ El término definición hace referencia a la expresión política gubernamental.

⁷⁰ MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit. p. 425

..los productores están dispuestos a gastar diferentes recursos.... dirigidos a buscar que el congreso y las autoridades pertinentes creen barreras a la entrada de nuevas firmas en la industria...podemos afirmar entonces que existe un mercado dirigido y creado para mantener dichas barreras...adicionalmente debemos tener en cuenta, que, una vez que se establece y consolida firmemente una barrera legal, se presenta una lucha entre empresarios que buscan obtener la propiedad de dicha barrera.⁷¹

Hechos como la posible existencia de un mercado dirigido y creado para mantener dichas barreras, sumado a que una vez consolidada una barrera legal, se presenta una lucha entre los empresarios que buscan obtener la propiedad de dicha barrera, posibilitan a futuro que estas se consoliden como una trampa mortal que haga más obsoleto e incompetente al sector industrial objeto del beneficio, y por ende la barrera de entrada fruto de la interacción con el gobierno, corre el riesgo de convertirse en una amenaza para la viabilidad del sector industrial y del gremio económico mismo.

Con la estructura competitiva mundial actual, los gremios económicos deben ser muy celosos, prudentes y cautelosos a la hora de intervenir con el gobierno para la adquisición de favoritismos, prebendas, auxilios y aparentes ayudas, pues si bien constituyen un impulso o una solución parcial a algún problema coyuntural o dificultad que adolece el sector frente a la competencia, su inadecuado uso se convierte en la vena que desangra la competitividad del sector y por ende se convierte en fuente de filtración competitiva. Por lo anterior, los gremios económicos deben buscar con el gobierno y a través de la política gubernamental diversos tipos de ayudas, pero centrados en acciones que no trunquen el desarrollo de su potencial futuro, que no disminuyan o sesguen su capacidad competitiva presente, y sobretodo que estos beneficios potencien realmente y de manera decidida el avance a estadios de competencia superior.

2.3.5.1. Subsidios Gubernamentales:

⁷¹ Ibidem p. 427

Desde la teoría económica se habla de los subsidios y las subvenciones como una herramienta de gobierno que:

Pretende premiar financieramente el cumplimiento de normas sobre calidad de vida o bien de la disminución de los efectos perversos sobre este objetivo... Los programas de subvenciones pueden ser, fundamentalmente, de dos tipos:

Apoyo financiero: a las inversiones en tecnología y equipamiento que frente las externalidades negativas. Estas medidas aumentan los costes empresariales aunque sean parcialmente sufragados por las autoridades públicas.

Ayuda económica: en función de la reducción efectiva de los efectos perjudiciales.⁷²

Estas razones son las que dan base al momento de establecer correctamente la forma de interacción **gremio económico–gobierno** pues el gremio económico debe tener un celo extremo por el logro de acciones con el gobierno que potencien y faciliten el avance competitivo de las industrias por éste representadas.

Al hablar de política gubernamental y de subvenciones, es claro que las de apoyo financiero son parte de la base de interacción política que el gremio económico debe buscar al intermediar con el Gobierno, pues desde su mas amplio espectro⁷³ no solo debe limitarse a desarrollar acciones que disminuyan las externalidades negativas, sino que debe propender por la formulación y aprobación de políticas activas, de largo plazo que transversalicen los centros de investigación y demás organizaciones de apoyo; pues las subvenciones financieras que atendiendo las necesidades de las empresas al interior del gremio económico, se transformen en investigación y desarrollo (I+D) permiten no solo solventar las coyunturas actuales, sino que también:

? Constituyen el empujón inicial que otorga dinámica investigativa de sector.

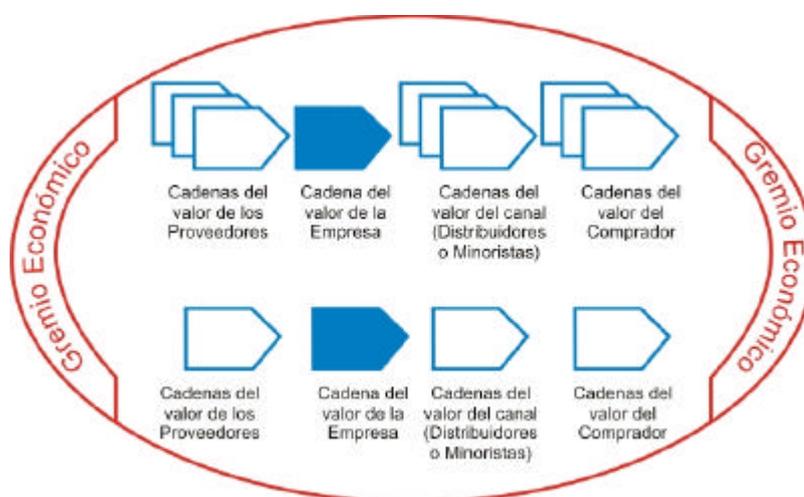
⁷² CUADRADO MOURA, Juan R. Política Económica. Madrid: McGraw Hill, 1996. p. 457

⁷³El término política gubernamental desde una concepción amplia y para la presente investigación se define como aquellas acciones reflejadas en el beneficio privado, que generan mejoras competitivas por medio de la acción gubernamental.

- ? Con hechos reales sustenta la triada **gobierno-gremio económico-centros de investigación**.
- ? Generan cultura interinstitucional de apoyo no solo en momentos de crisis, sino que permiten la consolidación de verdaderas sinergias que trascienden la barrera empresarial y pasan a hacer parte de la esfera interinstitucional.

Por esto los gremios económicos deben ser proactivos en la elaboración y puesta en marcha de planes, propuestas, políticas efectivas y viables en pro de su avance competitivo, no de propuestas iterativas, carentes de coordinación, y de corto plazo que pretendan atender algunas supuestas necesidades que consideren el gobierno y la academia que existen a nivel competitivo en su área de influencia.

2.3.6. La Cadena de Valor.



Gráfica 11. Gremio económico en su relación con los sistemas de valor de empresas diversificadas y especializadas. Adaptado de PORTER, Michael. La ventaja competitiva.p.53

Como lo presenta el gráfico que da inicio al presente ítem, el gremio económico debe incorporar e interpretar las esferas del sistema de valor tanto para *las empresas especializadas, como las empresas diversificadas o de múltiples sectores*⁷⁴, con

⁷⁴ Términos desarrollados por Michael Porter.

acciones de apoyo, cooperación y gestión de las diversas actividades a lo largo del sistema de valor integrado, es decir, del sistema de valor sectorial. Así el análisis de los sectores industriales se desarrolla en relación con múltiples canales a través de la cadena de valor en su interacción con las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial; al incursionar en la cadena de valor, y específicamente en las actividades de apoyo. Pues como Porter afirma

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que yo llamo sistema de valor...los proveedores tienen cadenas de valor (hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa...muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor del canal) en su camino hacia el comprador...el producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador...el obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.⁷⁵

Entender *cómo encaja la empresa en el sistema de valor general* denominación desarrollada por Porter, es labor prioritaria que de manera proactiva deben comenzar a interpretar los gremios económicos, para entender de una manera más profusa el como interactúan las empresas conformantes de los sectores industriales por éste representados. Lo anterior debe quedar claro, pues en ocasiones el discurso puede tender a interpretarse como si el gremio económico pasara a ser actor competitivo principal, papel que desempeñan todas y cada una de las empresas conformantes; así y resaltando siempre el papel sugerente frente al actuar competitivo de los sectores industriales, el gremio económico entra a formar parte activa de la cadena de valor centrado en las actividades que Porter denomina como actividades de apoyo.

Tanto las actividades de apoyo como las primarias, se encuentran orientadas a la obtención de un margen o ganancia para la empresa y en sumatoria del sector industrial objeto de análisis. Así, y dentro de la perspectiva de acción del gremio económico se consolida una agrupación distinta pues su papel como líder industrial lo

⁷⁵PORTER, Michael. La ventaja competitiva. Op. cit. p. 52

exige; por esta razón, las actividades primarias son de libre albedrío de las empresas conformantes de los sectores industriales representados por el gremio económico; y este a su vez, se centra en las actividades de apoyo como se presenta en el gráfico de la página siguiente.



Gráfica 12. La cadena de valor genérica con participación gremial
Adaptado de PORTER, Michael. La ventaja competitiva. p.55

La jerarquización y la forma como el gremio económico interviene las actividades de apoyo de la cadena de valor sectorial, se concentra en el desarrollo tecnológico, desarrollo que para la presente investigación no hace parte exclusiva de los componentes duros (hardware), si no que además, hacen parte de el los componentes blandos (software). Así la concepción tecnológica se encuentra en la línea con la desarrollada por el profesor Bertalanffy el cual expresa lo siguiente:

..el segundo territorio es el de la “tecnología de los sistemas”, o sea el de los problemas que surgen en la tecnología y la sociedad modernas y que comprenden tanto el hardware de las computadoras, automatización, maquinaria autorregulada, etc. como el software de los nuevos adelantos y disciplinas teóricas⁷⁶

⁷⁶ BERTALANFFY, Ludwig von. Teoría General de los Sistemas. Mexico: Fondo de Cultura

La concepción aquí adoptada, incluye la infraestructura de la empresa, la administración de recursos humanos, el abastecimiento, entre otros, por ende, el gremio económico deberá manera proactiva y en concordancia con la estrategia genérica, posición en el ciclo de producto, y las características de las distintas cadenas de valor existentes en los sectores industriales por este representados, dar a conocer e incitar a la apropiación efectiva de las novedades que ambos lados tecnológicos observen en relación con las diversas actividades relacionadas en los sectores industriales respectivos, mediante actividades como ferias, exposiciones, paneles de expertos, seminarios, talleres, conferencias, diplomados, mesas de trabajo, encuentros especializados etc.



Gráfica 13. Flujo de intervención del gremio económico en las actividades de apoyo de la cadena de valor sectorial. Adaptado de PORTER, Michael. La estrategia competitiva. p.24. Como lo muestra el anterior gráfico, en la relación **gremio económico-generación de ventajas competitivas sectoriales**, el desarrollo tecnológico se convierte en el centro

de acción, y en factor prioritario a la hora del gremio económico potencializar su apoyo a los sectores industriales por éste representados; por esta razón, las actividades de apoyo adquieren una jerarquía en torno a uno de sus ítems –el desarrollo tecnológico-, pues éste, se constituye en el centro de interacción desde la perspectiva gremial con sus asociados, desarrollo que basado en el actuar discrecional gremial, le implica un papel activo pero siempre sugerente, es decir, éste como entidad líder y representante de los sectores industriales, deberá dar a conocer a sus miembros la dinámica e influencia de las actividades de apoyo que más influyen el escenario competitivo.

El gremio económico en el sistema de valor deberá integrar los actores de investigación y desarrollo presentes en su área de influencia y a través de todas las etapas de la cadena de valor, en la relación **proveedor-empresa-canal de comercialización-cliente** y demás variaciones de la cadena de valor misma según lo amplía o angosta que esta sea, tal como el mismo Porter lo menciona en su literatura así:

El desarrollo de tecnología también toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño de producto hasta la investigación media diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio.⁷⁷

Pues estas últimas se constituyen como herramienta fundamental para buscar mecanismos que posibiliten avanzar a estadios superiores de competencia.

2.3.7. Rivalidad entre los Competidores Existentes:

La rivalidad es un aspecto que gobiernos, gremios económicos, empresarios y consumidores en conjunto deben dejar de ver como indeseable, como mala, pues la rivalidad atiende a un ejercicio que en palabras de Adam Smith y siendo citado por Stiglitz determina lo siguiente:

..los empresarios en su deseo de hacer dinero, siempre están a la caza de esas oportunidades. Si el valor que tiene un determinado bien para un

⁷⁷ PORTER, Michael. Ventaja Competitiva Op. cit. p. 60

consumidor es superior al coste de producción, el empresario tiene la posibilidad de obtener un beneficio, por lo que se decidirá a producirlo⁷⁸.

Es decir, la rivalidad en términos económicos no atiende a nada distinto que a la posibilidad que tiene un empresario de tener una mejor combinación y/o apropiación de recursos, situación que le permite obtener una mayor ganancia que sus competidores, en la venta de un producto o la prestación de un servicio previa manifestación de la preferencia del cliente por el consumo del mismo.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o la garantía- la rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten presión o ven la oportunidad de mejorar su posición competitiva⁷⁹.

Así la rivalidad que inicia como un potencial interno en cuanto a la apropiación de recursos para la obtención de ganancias mediante la elaboración de un bien o la prestación de un servicio se materializa en competencia. Observada la rivalidad como un fenómeno interno y la competitividad como un fenómeno externo, ambos inherentes a la actividad industrial, no deben ser observados como malos e indeseables, sino más bien, como hechos de mercado que correctamente canalizados serán el aceite que mantenga en óptimas condiciones al sector industrial, pues lo hace dinámico, cambiante y por ende lo mantiene acorde con las necesidades del mercado y de los clientes, es motor de capacitación, adaptación tecnológica e investigación y desarrollo, siendo éste último factor vital para el mantenimiento futuro de la rentabilidad de cualquier sector industrial.

El gremio económico como agente líder no debe evitar la competencia, menguarla, o hacer gestiones que tiendan a diezmarla; pero si esta en la obligación de fomentar prácticas competitivas que hagan más fuerte y rentable los sectores industriales por

⁷⁸ STIGLITZ, Joseph E. Op. cit. p. 64

⁷⁹ PORTER, Michael. La Estrategia Competitiva Op. cit. p. 37

éste representados. Los gremios económicos deben ser conscientes de que es necesario asumir riesgos, pues el buen fomento de la rivalidad industrial mantendrá a sus participantes acordes con las exigencias de los mercados y en perfecta dinámica con los cambios vigentes en la cadena de valor; la consolidación competitiva y fomento de practicas que lleven a los sectores industriales a adquirir dinámicas que lo hagan cada vez mas hábiles, más fuertes, y mas proclives al cambio, son atributos que serán reconocidos como reputación empresarial, los cuales traerán innumerables plus de ganancia a lo largo de todas las cadenas de valor y por ende de los diversos sectores industriales representados en el gremio económico mismo.

Con lo hasta aquí planteado desde la perspectiva gremial las actividades de apoyo en la cadena de valor adquieren un fundamental carácter competitivo, pues en estas actividades el gremio económico posee plena influencia y participación ya que es el punto de contacto **gremio económico-necesidades competitivas de su grupo de asociados**; así, la cadena de valor no es un elemento exclusivo de la empresa y desconocido por éste, pues, en las actividades de apoyo el gremio económico tiene cabida y ejerce su poder de coordinación y liderazgo, ya que sus múltiples componentes le permiten realizar labores sugerentes y acordes con las perspectivas, tendencias y dinámicas que afecten las actividades industriales por él representadas.

2.3.8. Crecimiento Lento del Sector Industrial

Cuando el sector industrial se encuentra maduro, o esta pasando por una recesión, las empresas integrantes del sector industrial no conformes con sus resultados operativos pueden ejecutar acciones que agudicen mas la situación actual y pongan en peligro la escasa dinámica que el sector observa en ese momento, por esta razón los gremios económicos en asocio con sus agremiados deben procurar por el desarrollo conjunto de acciones que no generen un mayor desgaste de la actividad productiva presente, sino que deben ser propositivos en la búsqueda de nuevos escenarios que hagan posible acelerar la dinámica del sector ralentizado.

El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan la expansión⁸⁰.

Aquí es donde surge en propiedad la capacidad de interacción gremial en pro de acelerar la salida del bache recesivo que presentan los sectores industriales por éste representados, estos momentos constituyen los escenarios de verdad para el liderazgo gremial, y es aquí donde el profundo conocimiento que se tiene del sector en aspectos como:

- ? Las estrategias competitivas utilizadas por sus agremiados, identificación real con este tipo de estrategia.
- ? El ciclo de vida de los productos que hacen parte del sector industrial.
- ? Su inclinación o aversión tecnológica.
- ? El estilo de liderazgo por parte de sus staff gerenciales, entre otros.

Permiten al gremio económico tener mayor cabida en el acontecer competitivo, pues, son estos los momentos donde surge el liderazgo y la coordinación competitiva, es decir, es tiempo de orquestrar el sector industrial, de salir como principal ente negociador y mediador ante los demás actores sociales que hacen parte de la trama que posibilita la acción no solo del gremio económico como institución, sino también, de las empresas y los empresarios conformantes del mismo, para propiciar formulas de éxito que en el mediano plazo contribuyan a un avance definitivo sobre el problema.

¿Pero como puede contribuir el gremio económico con la dinamización del sector en un bache recesivo? Pues el gremio económico lo hará con en su poder de convocatoria al invitar a los diversos actores para discutir los riesgos y potencialidades del acontecer presente, recordando siempre que su papel es sugerente, es decir, el gremio económico debe incitar a la toma de decisiones y la ejecución de acciones competitivas, en pro de la defensa y/o ataque en los mercados según sea el caso, sin

⁸⁰ Ibidem p. 38

ser el ente dictador sobre estas, pues su carácter eminentemente discrecional frente a las decisiones empresariales se lo prohíbe.

El hacer una lectura clara del panorama presente⁸¹, encaminada a mostrar las posibilidades que la competencia tiene para afectar la estructura futura en el sector industrial, mediante la evaluación de acciones similares ocurridas en:

- Sectores cercanos a los que el gremio económico representa.
- En momentos pasados al sector industrial mismo.
- En latitudes geográficas con características similares a aquellas donde el gremio económico hace presencia y tiene cobertura.



Gráfica 14. Componentes para el análisis del competidor desde la perspectiva gremial. Adaptado de PORTER, Michael. La estrategia competitiva.p.71

Así y de acuerdo con la anterior gráfica, el gremio económico debe centrarse en los objetivos futuros que impulsan al competidor, pues las labores de monitoreo empresariales son coyunturales y generalmente reactivas, es decir, actúan

⁸¹ Lectura que puede ser de situaciones como: normas poco atractivas, diferentes actos de política, contratos de apertura comercial, la incursión de poderosos competidores en los mercados por las empresas pertenecientes al gremio económico atendidas etc.

generalmente según señales inmediatas que envíe el mercado frente a los movimientos presentes de la competencia, descuidan la perspectiva futura, y las acciones competitivas de sectores industriales homólogos en diferentes latitudes del planeta. Por esto, el gremio económico en ejercicio con sus agremiados, y con base en diálogos de saberes, debe establecer mecanismos de acción, es decir, mapas tácticos de respuesta frente al fenómeno incidente, y así, ir orquestando el actuar competitivo del sector como un todo frente a los posibles nuevos escenarios de competencia, pues la presencia de nuevos actores, podrán debilitar algunos aspectos de carácter competitivo en los sectores industriales donde el nuevo actor tiene influencia, que de no ser detectados y solucionados se convertirán en filtro de incursión competitiva, que mal concebidos debilitan la estructura presente del sector industrial y amenazan su existencia.

2.3.9. Competidores Diversos

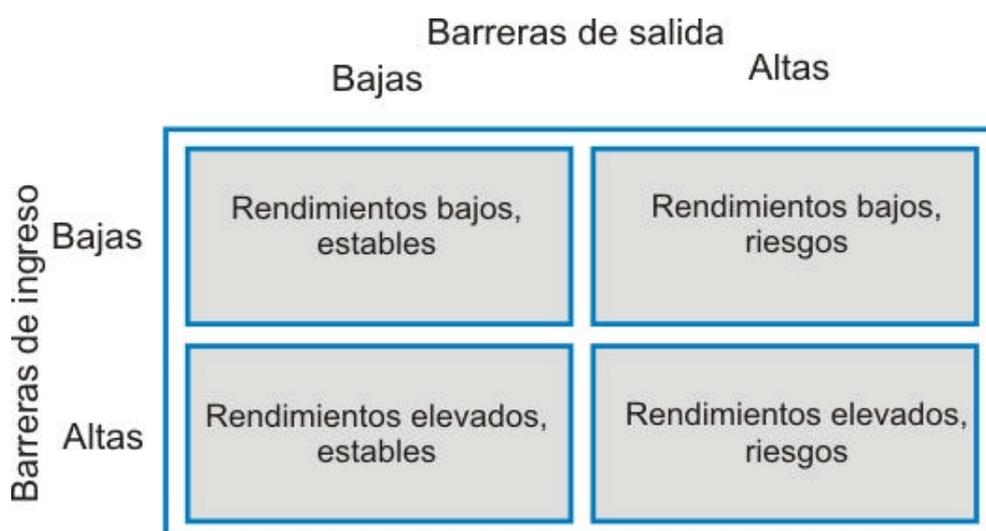
En economías con mercados abiertos, el riesgo de incursión que sectores industriales con marcadas ventajas tecnológicas, economías de escala y diferenciación bien sea por imagen de marca o precio ejercen en todos los lugares del planeta, constituyen una amenaza para la existencia de los sectores industriales emergentes y escaso periodo de actividad así.

Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otros....Los competidores extranjeros suelen agregar una gran dosis de diversidad y con frecuencia distintos objetivos a los sectores industriales debido a lo distinto de sus circunstancias....en forma similar, las empresas que consideran a un mercado como salida para su exceso de capacidad, (por ejemplo, en el caso del dumping), pueden adoptar políticas contrarias a las de las empresas que consideran al mercado como primario.⁸²

Por esto los gremios económicos frente a las presiones comerciales actuales, deben liderar de acciones con el gobierno y sus asociados, con miras a analizar claramente las barreras de ingreso y salida existentes en los sectores industriales en él albergados

⁸² Ibidem p. 39-40

desarrollando estrategias conjuntas, de bloque, que permitan consolidar un panorama competitivo claro, objetivo y adecuado con la realidad. Así, las barreras y la rentabilidad, como lo observa Porter constituyen el bastión competitivo de la actividad gremial, ya que el continuo monitoreo de la dinámica de los sectores económicos, permite de manera oportuna determinar sus debilidades, las fuentes de filtración competitiva, y desarrollar acciones con sus agremiados para el establecimiento de metas de corto mediano y largo plazo, que permitan gestionar la creación y el mantenimiento de estas barreras según sea el caso, en concordancia con la coyuntura que los sectores económicos al interior del gremio económico presenten, centrados en el siguiente gráfico.



Gráfica 15. Las barreras y la rentabilidad. Tomado de PORTER, Michael. La estrategia competitiva. p.24

El análisis de las barreras y la rentabilidad permite detectar y corregir aquellos aspectos que hacen que las barreras de ingreso sean bajas, y por ende, que los sectores industriales sean vulnerables a la penetración de competidores perjudiciales, es decir, en palabras de Porter, *aquellas empresas con exceso de capacidad que consideran el mercado como salida y no como primario*, pues esta consideración genera pocos o nulos compromisos por parte del competidor, al ser observados por éste como mercados golondrina, en otras palabras, como aquellos mercados que presentan una

oportunidad puntual objeto de rentabilidad, donde la interacción con consumidores poco importan, es simplemente una oportunidad para deshacerse de un stock de producto rechazado o no adquirido totalmente por el mercado que para ese competidor se considera como primario.

La detección de la forma como observan los competidores el mercado⁸³, constituye uno de los principales indicadores para determinar que clase de competidores se tiene, es decir, si son buenos o malos, que objetivos tienen para operar en los mercados donde sus afiliados hacen presencia, y cuales serán las acciones de sector necesarias y de respuesta a competidores que con su actuar lo único que hacen es destruir la estructura de mercado y por ende el mercado mismo; siendo el liderazgo gremial la palanca operativa necesaria que detecte esta tendencia, y tipo de comportamiento para en conjunto con sus asociados determinar las acciones de respuesta.

2.3.10. Presión de los Productos Sustitutos Sumado al Poder de Negociación de los Compradores

Los mercados donde el consumidor posee un alto poder de negociación develan problemas para el sector industrial y el gremio económico en cuestión, pues los productos y servicios ofrecidos carecen de unas características de valor claves, claras, y evidentes, que los diferencie de los demás productos y/o servicios en disputa, realidades competitivas que el gremio económico no debe descuidar en relación con el devenir futuro de los sectores industriales por él representados.

La imagen y reputación de marca son características comúnmente profesadas, pero que en pocas ocasiones se lleva a la práctica con éxito; aquí se empieza a observar que si bien el gremio económico de manera directa no se encuentra en condiciones de realizar campañas en pro de los productos elaborados por las empresas que conforman los sectores económicos por él representados, -pues no es su función- se constituye un

⁸³ En términos de Porter, si lo consideran como primario o de salida.

aspecto clave al interior de su actuar competitivo. Así el gremio económico debe velar por que sus agremiados ofrezcan propuestas de valor explícitas para sus clientes, que lleven a la práctica los diversos credos de marketing que hacen que se genere liderazgo de marca y por ende preferencia de los consumidores; en consecuencia, propuestas de valor claramente comunicadas, no solo por parte de las empresas sino además apoyadas por los gremios económicos, se constituyen en bastión competitivo clave a la hora de establecer estrategias para la protección o la incursión en mercados según sea el caso. Por esto, las tareas por el gremio económico desarrolladas como las de capacitación, la adquisición de certificados en normas de calidad, entre otros; constituyen los primeros pasos con el cual la acción gremial contribuye con elevar los factores de diferenciación frente a los productos sustitutos, y elevan las prestaciones de producto que generan preferencia por parte de los consumidores.

2.3.11. Poder de Negociación de los Proveedores:

La necesidad de importar tecnología extranjera, el depender de provisiones de materiales sensibles para la producción con firmas proveedoras en ocasiones más poderosas que la empresa misma entre otros, son aspectos que convierten exógenos factores competitivos que deben ser endógenos, haciendo más vulnerables los sectores industriales, pues:

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si incurre en las siguientes circunstancias:

- ? *que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.*
- ? *Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.*
- ? *Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.*
- ? *Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el comprador.*
- ? *Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.*

? *Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.*⁸⁴

Los anteriores casos constituyen el escenario ideal, en el cual el grupo proveedor tendrá inmensas probabilidades de éxito en su integración hacia adelante, con filiales extranjeras, o filiales del país de origen a la provisión, pues su conocimiento del mercado, de la competencia en ese sector, y del poder competitivo existente en las diversas empresas del sector industrial, constituyen piezas de información clave a la hora de determinar lo atractivo de su avance en la cadena de valor. Estos hechos serán el caldo de cultivo adecuado para su decidida incursión en ese segmento o ramo industrial, desplegando toda su madurez y experiencia en ese mercado, bien sea, con el apoyo de un socio de negocio o el convencimiento para la aprobación de la incursión por la casa matriz en lugares del planeta donde el avance en la cadena de valor se facilite por la débil estructura que el sector industrial presente en la zona geográfica objeto de incursión. Situación que permite el desarrollo de acciones para posteriormente incursionar con una nueva gama de productos dirigida a segmentos más rentables y por ende más competitivos, en todos los mercados donde el antes denominado proveedor haga presencia, reconfigurando el marco de análisis de la competencia de los sectores industriales afectados con la incursión.

Los gremios económicos deben ejercer una acción de monitoreo, seguimiento, y comunicación con sus asociados, sobre las variaciones de los diversos actores del sector industrial, sin descuidar la forma en que sus agremiados se relacionan con proveedores y consumidores, pues la fuerza o debilidad que se tenga al momento de establecer relaciones con este tipo de actores, serán las que defina n realmente lo rentable y atractivo que el sector industrial sea. Se tiene pues que relaciones débiles con proveedores y consumidores, facilitan la incursión de diversos actores que aprovechan la coyuntura presentada por esta falencia, los cuales en aras de su posicionamiento ejecutan estrategias que probablemente conviertan en extrema la lucha por el nicho de mercado hasta ahora perteneciente al sector industrial, pues las

⁸⁴ *Ibidem* p. 44-48

debilidades presentes en los diferentes eslabones de la cadena de valor empresarial y sectorial, serán el as bajo la manga que poseen los nuevos actores para su victoria.

2.3.12. Análisis Estructural y Estrategia Competitiva

2.3.12.1. Tomando Ventaja del Cambio

La forma de competir de los sectores industriales cambia en la medida que avanza el ciclo de vida, y con ello la forma en que el gremio económico interactúa con sus agremiados, así pues la observancia incorrecta de las formas de cambio del sector industrial llevará al gremio económico a proponer cambios que no reflejan los nuevos intereses de sus asociados y por ende el gremio económico tenga una pérdida en su poder de filiación, convocatoria y representatividad.

Las nuevas actividades en las cuales incursionan sus asociados constituye uno de los puntos principales de monitoreo frente a los posibles nuevos escenarios para la actividad industrial representada en él pues:

La evolución de un sector industrial tiene importancia estratégica debido a que la evolución, como es natural, lleva con ella a cambios en las fuerzas estructurales de la competencia. En el patrón del ciclo de vida del sector industrial... es obvio que las tendencias que tienen mayor prioridad desde el punto de vista estratégico, son las que afectan a los aspectos de mayor importancia para la competencia en un sector industrial y a los que aportan nuevos factores estructurales al primer plano.⁸⁵

Como se observa en la página siguiente, en el ciclo de vida empresarial, cada una de las fases lleva a un actuar distinto de la industria, y por ende, la forma como los gremios económicos intervienen en los sectores industriales por el representados así:

⁸⁵ Ibidem p. 50-51



Gráfica 16. Etapas del ciclo de vida. Tomado de PORTER, Michael. La estrategia competitiva.p.24

- En las primeras fases de conformación industrial, las acciones del gremio económico son más paternalistas y por ende interacción frente al gobierno y sus entes de control con miras a buscar facilidades que aumenten la posibilidad del establecimiento y crecimiento del sector industrial naciente .
- Posteriormente en la fase de crecimiento, el gremio muta su actuar en la medida que incrementa su representatividad, entra a hacer parte de acciones en pro de mantener ciertas relaciones de carácter político además de servir de intermediario ante los diversos estamentos sociales para el logro de las diversas aspiraciones de sus conformantes.
- Finalmente en la fase de madurez el gremio aprovecha al máximo su carácter de interacción con los demás actores sociales presentes con miras a establecer acciones que permitan potenciar nuevamente los sectores industriales en este albergados. Desde las actividades de apoyo empresariales se concentrará en la concepción de nuevos factores de ventaja competitiva y de acciones que potencien los sectores industriales a nuevos estadios de competencia, por medio de una aguda visualización de las tendencias vigentes en el mercado,

perspectivas de cambio, y usos potenciales de la tecnología en la producción de nuevos productos, servicios, y la atención de nuevos nichos de mercado.

Por esto, cuando la investigación y desarrollo son relegadas, soslayadas y dejadas en el olvido por los sectores industriales, se convierten en punto de separación y desconexión con la dinámica de mercados, de los cambios reales y posibles en los hábitos de consumo, y la pérdida de oportunidades competitivas donde la versatilidad, la facilidad de adaptación de nuevas y mejores tecnologías tanto duras como blandas, constituyen aspecto indiscutible para la supervivencia empresarial. Situación materializada por la ausencia en el ejercicio del liderazgo tecnológico en lo relacionado con ingeniería de materiales y procesos⁸⁶ entre otros, lo que permite detectar aspectos que reflejan ciclos de producto estático y por ende no acorde con las realidades competitivas vigentes.

Ciclos de producto estático no solamente reflejan la incapacidad de innovación y por ende de respuesta frente a las tendencias, -dependiendo de la sensibilidad del sector a la moda- que desde la perspectiva empresarial resalta un aspecto aun más delicado y peligroso, que es el poseer una estructura empresarial poco flexible en términos tecnológicos y de costos, pues la inflexibilidad constituye hoy día la principal vulnerabilidad empresarial y por ende, comienza a estructurarse como la lapida para la salida de la empresa o empresas que no modifiquen sus perspectivas y formas de observar el mercado, situación que al constituirse como hecho generalizado y endémico del sector industrial se convierte en fuente de debilidad competitiva.

La escasez de propuestas de investigación y desarrollo en relación con el número de actividades industriales, se materializa en la competencia empresarial con la escasez de propuestas de valor frente a los productos y servicios elaborados que se encuentran en las fases de maduración o declive, pues su actuar observa una pobre capacidad de determinar las fronteras de variación en cuanto a la apropiación tecnológica y

⁸⁶ Cuando se hace referencia al término procesos hacemos referencia tanto a los administrativos como los de planta.

generación de nuevas propuestas de valor que devuelvan prestaciones de calidad, y demás atributos requeridos por los consumidores ahora, para la gama de productos y servicios por el sector industrial ofrecida. Así la desconexión en la dupla **investigación-actividad empresarial**, se consolida como el filtro principal de incursión competitiva para los rivales de nuevo ingreso y productos sustitutos en los sectores industriales carentes de esta dupla para la generación de ventajas competitivas.

El gremio económico como líder regente de diversas actividades económicas debe ser conciente de que existirán empresas pioneras, seguidoras y rezagadas, en los sectores industriales por él representados; cada una de las cuales y según la definición de su rol competitivo dentro del sector, avanzarán con diferentes ritmos hacia la evolución en sus estrategias genéricas, pues la combinación **estrategia genérica-ciclo de vida**, observa cambios en la forma de interacción del gremio económico con sus afiliados, en la medida que el sector industrial madura, es decir, evoluciona en la curva de ciclo de vida, en razón de lo anterior, las empresas integrantes de los sectores industriales, estarán mayormente decididas a:

- ? Evolucionar en su estrategia genérica, es decir, estarán dispuestas a avanzar de posiciones competitivas basadas en costos, a posiciones competitivas basadas en la diferenciación y/o segmentación o de enfoque. Buscando mercados más rentables.
- ? Especializarse en una estrategia genérica específica, es decir se vuelven líderes, en costos, diferenciación, segmentación o enfoque.

Las anteriores características al momento de llegar a las fases de maduración y declive del sector industrial, permitirán definir que empresas, de acuerdo con las elecciones estratégicas por ellas ejecutadas, pasarán a los siguientes estadios de evolución del sector, y cuales se atrincherarán en su estrategia genérica escogida; en definitiva, existirán empresas que llevarán al sector industrial a proseguir en la vanguardia competitiva y otras que lo rezaguen; frente a estos aspectos el gremio económico requiere una especial sutileza y suspicacia, ya que en ningún momento su actuar le permite ser separatista o excluyente, pues su misión y razón de ser es representativa

de los intereses de un grupo de empresas pertenecientes a sectores de la producción – sea esta de bienes o servicios- cercanos entre sí.

2.3.12.2. Marco de Referencia para el Análisis de la Competencia.

Dentro de esta esfera del análisis competitivo, yace una de las razones que mayor potencial posee a la hora de definir las acciones por medio de las cuales el gremio económico puede estar en condiciones de influir en la creación de ventajas competitivas sectoriales, y es apoyar la modificación de la estructura de la competencia de los sectores industriales por el representado, al analizar los movimientos tanto internos como externos, observar las tendencias de mercado, y elaborar matrices de escenarios que ayuden en la detección de los posibles movimientos de competidores externos al sector industrial así:

La mayor parte de las empresas desarrollan por lo menos un sentido intuitivo sobre las estrategias actuales de sus competidores y de sus puntos fuertes y débiles... por lo general se le presta mucho menos atención... a entender lo que en realidad está impulsando el comportamiento del competidor-sus futuros objetivos y las suposiciones que mantiene respecto a su propia situación y la naturaleza de su sector industrial. Estos factores motores son mucho más difíciles de observar que el comportamiento por sí del competidor; sin embargo, suelen determinar la forma en que el competidor se comportará en el futuro.⁸⁷

Las funciones y actividades que ejercen las diferentes empresas, las cuales en su afán por atender el día a día están centradas en la táctica, en salir adelante en su trasegar normal por las lides de la competencia industrial sustentan como funciones del gremio económico la constante proyección sobre los objetivos futuros del sector, y por ende, las posibles variaciones que presente la competencia en los sectores industriales representados por éste. Esta perspectiva de análisis, se desarrolla entorno a:

- ? las actividades propias del gremio económico, su interacción con cada uno de los miembros observando de manera objetiva y en conjunto el como observan estos su realidad competitiva.

⁸⁷ PORTER, Michael. La estrategia competitiva. Op cit.p. 70

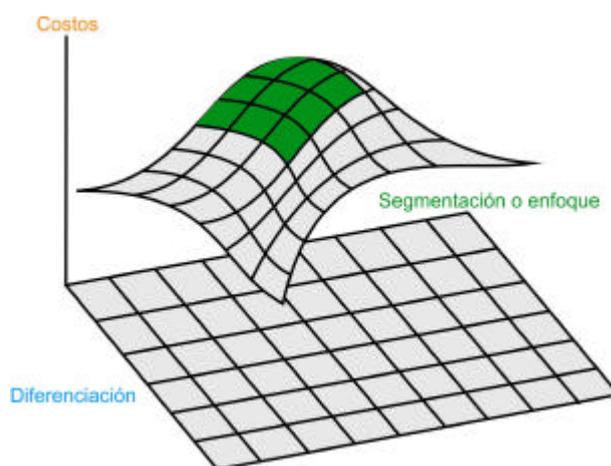
- ? La motivación por la filiación gremial para el logro de sus objetivos empresariales; las empresas conformantes o asociadas al gremio económico crean el flujo de información necesaria sobre sus inquietudes frente a las diversas prácticas competitivas presentes en los sectores industriales a los cuales estas pertenecen, confiriendo a éste una fuente de información única acerca de las diversas necesidades de sus asociados.

- ? Que el gremio económico actúe en representación de unos cuerpos empresariales definidos, frente al gobierno y demás instancias sociales, pues el gremio económico a diferencia de sus asociados posee un radio de acción más amplio y por ende más completo de la realidad nacional, y como esta afecta los sectores industriales por él representados.

El gremio económico posee una panorámica en múltiples vías, pues observa los planteamientos que en materia de política económica y regulación tributaria hace el gobierno, hace parte activa de procesos de negociación de tratados comerciales y demás figuras de acción comercial en los niveles internacional, nacional, y local en representación de los intereses de las empresas agremiadas, establece relaciones con otras organizaciones gubernamentales y de apoyo tanto de carácter financiero, como administrativo y comercial, para canalizar las propuestas, planes, estrategias, y servicios que a sus miembros les interesen y por ende requieren.

Los supuestos que impulsan al competidor, permiten a gremios económicos tener información para determinar las posibles fallas competitivas de las empresas agremiadas que éste considere como posicionadas a la mitad, es decir, empresas que basados en las herramientas del análisis competitivo sean consideradas como las ubicadas en puntos ciegos a lo largo del mapa competitivo, basado en los análisis de entorno y coyuntura; razón por la cual el gremio económico sugerirá desde la óptica de las estrategias de apoyo, acciones que colaboren con su pronta solución.

Los puntos ciegos, son fallas productivas de la empresa, que se manifiestan en problemas competitivos, problemas que se observan en las empresas posicionadas a la mitad, por esto, el gremio económico cuando considera que ha encontrado en uno de los sectores por él representado, una o varias empresas posicionadas a la mitad, lo hará desde los análisis de la estructura de apoyo en la cadena de valor, para definir lo acertado o incorrecto del presente supuesto, previa consulta con la empresa o grupo de empresas que presenten la anomalía, así pues, el centrarse en las actividades de apoyo en cadena de valor, permitirán al gremio económico, detectar la existencia de puntos ciegos, es decir, debilidades productivas, sea administrativas o de planta, que conducen a un posicionamiento a la mitad y por ende a un estancamiento en su avance y/o posicionamiento competitivo.



Gráfica 17. Atrapados a la Mitad. Desarrollo propio.

En definitiva, es el gremio económico el estamento que en el ejercicio de sus funciones se encuentra en plena capacidad y con conocimiento de causa para estudiar el panorama futuro de los sectores industriales por éste representados, dando respuesta a los planteamientos de Porter como los objetivos futuros en los diferentes niveles de la dirección y en direcciones múltiples. Así como los supuestos sobre el mismo -para este caso el gremio económico- y el sector industrial. Entonces, éste comienza por medio de acciones puntuales a materializar su función, como organismo de apoyo en la creación de las ventajas competitivas sectoriales en los sectores industriales por él

representados, brindando información coyuntural y estructural frente a la realidad industrial y de mercados por él reconocida.

No obstante Porter define aún más el panorama a desarrollar al realizar el análisis que por las razones arriba justificadas constituyen una de las actividades a realizar por parte de los gremios económicos para apoyar la creación de ventajas competitivas sectoriales y es como sigue:

El pronóstico de competidores potenciales no es una tarea fácil, pero con frecuencia se pueden identificar en los grupos que siguen:

- ? *Las empresas que no están en el sector industrial pero que podrían salvar las barreras de ingreso en forma económica.*
- ? *Empresas para las cuales hay una sinergia obvia en particular en el sector industrial.*
- ? *Empresas para las cuales competir en el sector industrial es una extensión obvia de su estrategia corporativa.*
- ? *Clientes o proveedores que pueden integrarse hacia atrás o hacia adelante.*⁸⁸

Las anteriores acciones descritas por Porter están orientadas a establecer las perspectivas de cambio en el panorama competitivo de los sectores industriales por el gremio económico representado. Lo anterior sumando a los flujos de información que él posee, enmarcan el criterio para la justificación de su actuar al determinar que impulsa al competidor, y por ende, cuales son los objetivos futuros del sector, componentes que son descuido generalizado por parte de las diversas empresas conformantes. Así, estas acciones fortalecen su liderazgo, representatividad y por ende la filiación con sus asociados en pro del bienestar futuro de los sectores industriales representados.

2.3.13. Objetivos del Competidor y el Posicionamiento Estratégico

Como lo muestra Porter en el siguiente fragmento de su obra, existen posiciones difíciles de alcanzar, que para la presente investigación constituyen el deber ser del

⁸⁸ Ibidem p. 72

gremio económico como árbitro de las actividades empresariales propias de los sectores industriales representados por él, al hacer manifiestos explícitos de sus funciones y posibilitar escenarios de acción donde los roces y confrontaciones por parte de sus asociados sean mínimos, y evite al máximo el desarrollo de acciones en detrimento de los sectores industriales mismos.

Un método para formular la estrategia es buscar posiciones en el mercado en las que una empresa pueda alcanzar sus objetivos sin amenazar a sus competidores. Si están bien entendidos los objetivos de los competidores, puede haber un lugar donde todos estén relativamente contentos.... el análisis de los objetivos de los competidores es vital, porque ayuda a la empresa -el gremio económico para el presente caso- a evitar los movimientos estratégicos que provocan una amarga contienda por amenazar la habilidad de un competidor para alcanzar sus objetivos.⁸⁹

El gremio económico como coordinador y líder sugerente, debe visionar estrategias y tácticas que, apoyadas por sus afiliados, materialicen el mapa competitivo sectorial, el cual se constituye como la meta futura de la relación **gremio económico-sector industrial**, permite crear una bitácora para la conformación de una estructura industrial fuerte que consolide sus barreras de ingreso, y, que llegado el caso en concordancia con la conveniencia para los conformantes del gremio económico, debilite las barreras de salida, además permita la conformación de estrategias comunicativas para la consolidación de un escenario con buenas prácticas competitivas, es decir, aquellas que una vez adquiridas faciliten en los sectores industriales, el avance a estadios superiores de competencia y posicionamiento .

2.3.14. Supuestos

La identificación de las estrategias competitivas genéricas de los asociados al gremio económico, es una herramienta vital para el liderazgo ejercido por él, materializado por el desarrollo de acciones que eviten enfrentamientos sin sentido en el interior de los sectores económicos, pues, si los miembros conformantes de los sectores económicos

⁸⁹ Ibidem p. 79

conformados en el gremio económico no poseen estrategias genéricas definidas, se generarán sinnúmero de batallas que debilitarán el sector industrial en el corto plazo, al hacerlo más vulnerable a la competencia, por ello se deben desarrollar e implementar las correcciones necesarias sobre la marcha; así, el gremio económico debe llamar a las empresas enfrentadas con formas malversas de competencia para llevarlas a centrarse en acciones de mercado que fortalezcan su relación con la cadena de valor; esta acción coordinada, se convertirá en señal de fortaleza y efectividad de gestión en los sectores industriales que el gremio económico representa. Así los supuestos se desarrollan en dos categorías principales:

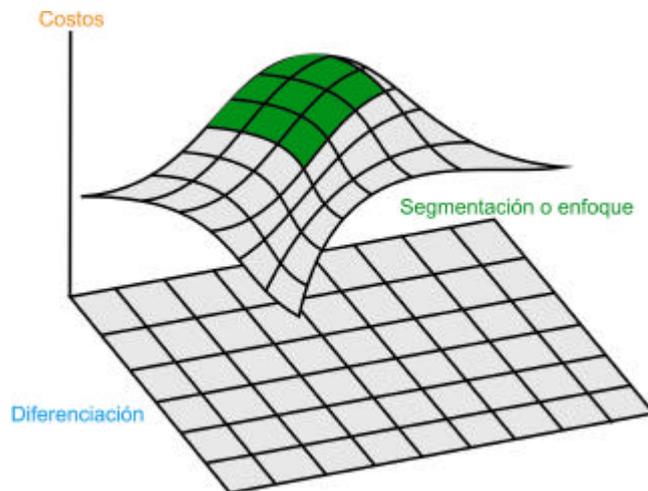
- ? *Supuestos del competidor respecto de sí mismo.*
- ? *Supuestos del competidor respecto al sector industrial y a las otras empresas en él.*⁹⁰

Ambas categorías se usan dentro de esta investigación de manera cruzada, pues el gremio económico deberá observar de manera conjunta, las empresas integradas en él, para lo cual deberá identificar y ubicar las características competitivas de las empresas conformantes, haciendo el juego cruzado **estrategia genérica-ciclo de vida de la industria**, para una vez con esta combinación, pasar a identificar los supuestos que poseen las en el gremio económico albergadas empresas sobre sí mismas, y luego determinar cómo éstas observan el sector industrial y las otras empresas pertenecientes a él.

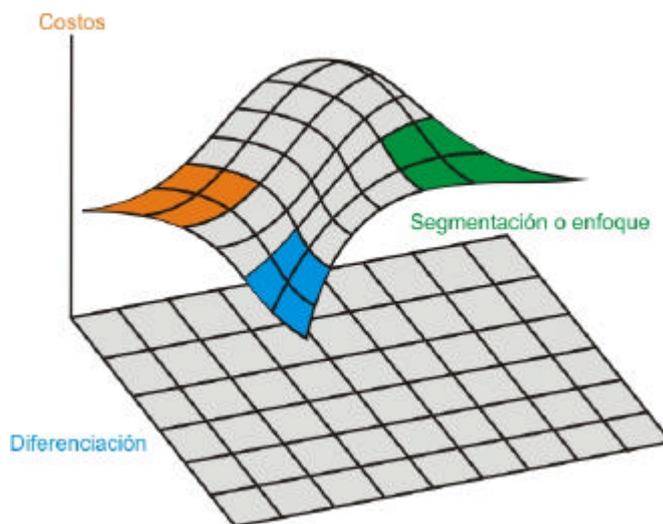
*Esto ayudará a identificar los puntos ciegos, que son áreas en las que el competidor o no ve la importancia de los eventos (como un movimiento estratégico) en absoluto o los percibe de forma incorrecta, o sólo los percibe con mucha lentitud. Erradicar estos puntos ciegos ayudará a la empresa a identificar los movimientos con una menor probabilidad de represalias inmediatas, y a identificarlos para cuando las represalias, si es que llegan, no sean efectivas.*⁹¹

⁹⁰ Ibidem p.79

⁹¹ Ibidem p. 80



Posición con puntos ciegos



Posición con acorde con estrategia competitiva genérica definida

Gráfica 18. La intervención del gremio económico en la identificación competitiva de sus agremiados. Desarrollo propio.

La visión de conjunto facilita el desarrollo de estrategias competitivas que lleven a “ordenar la casa” en lo relacionado con la defensa de los mercados frente a la competencia, pues una alineación de carácter competitivo sobre la detección de las estrategias competitivas genéricas –costos, diferenciación, segmentación o enfoque– llevan al desarrollo de acciones conjuntas que faciliten el desarrollo de verdaderas

batallas competitivas para la protección e incursión de mercados por las empresas pertenecientes al sector industrial y reconocidas en el gremio económico.

Existe la posibilidad de ejecutar acciones orientadas a atacar a los competidores que no avanzan en el desarrollo de esa estrategia genérica, pues su estancamiento puede ser observado por la competencia como una debilidad competitiva, que a ojos de los competidores de nuevo ingreso se convierte en la oportunidad que facilita la incursión de cualquiera de los actores expectantes por la oportunidad aparente que el mercado ofrece, es decir, empresas estancadas y con una difusa estrategia competitiva genérica, pueden ser consideradas, como los denomina Porter, los *puntos ciegos* del sector, y por ello serán las candidatas a ser reemplazadas por actores acechantes del sector económico. Así, las acciones estratégicas del gremio económico deben ir acompañadas con la identificación competitiva de las diferentes industrias agremiadas en él, el desarrollo de acciones efectivas para evitar la permanencia de sus afiliados en los denominados puntos ciegos, el avance y perfección de las estrategias competitivas genéricas previo acuerdo con los miembros que lo consideren necesario e importante; la identificación apropiada y oportuna de este tipo de situaciones en el nivel sectorial posibilita el hacer más efectivas las acciones de monitoreo competitivo por parte del gremio económico, es decir, al centrar su acción desde la perspectiva de acción de los objetivos futuros, permitirá desarrollar las agendas tácticas con sus asociados, que basadas en sus grados de interés y liderazgo, permitirán al gremio económico recomendar acciones para que salgan a la defensa o la incursión de mercados según la conveniencia, y desarrollar así acciones de defensa y/o ataque según sea el caso con miras a la expansión y/o mantenimiento de segmentos de mercado que respondan de manera directa a sus características competitivas. Lo anterior implica:

- ? Que no se pierda la dinámica adquirida en los sectores industriales, pues la evolución coordinada de los mismos en términos de estrategias genéricas, facilita el posicionamiento de marca, y por ende la selección por parte de los consumidores presentes en ese mercado, atendiendo sus comportamientos de compra según sus

criterios de decisión al estar mayormente influenciados por el precio, la diferenciación o la segmentación.

? Que los sectores industriales representados en el interior del gremio económico identifican dos tipos de competidores y los ubican con rapidez en sus mapas estratégicos, así:

- ✓ **Competidores frontales o directos:** Se entiende por éstos, aquellos competidores existentes o de nuevo ingreso que desarrollen la misma estrategia genérica.
- ✓ **Competidores tangenciales:** O sea aquellos competidores que al desarrollar una estrategia genérica distinta, consideren estar en capacidad de incursionar de manera exitosa en el mercado atendido por empresas que desarrollan la estrategia genérica orientada a atender los consumidores regidos por los patrones de compra vigentes en el mercado.

2.3.15. Los Antecedentes Directivos y las Relaciones de Asesoría

En momentos de apertura y libre mercado, los antecedentes directivos y las relaciones de asesoría adquieren una especial sutileza, pues patrones culturales diferentes observan formas de competencia diferentes y por ende, generan un sinsabor al existir la posibilidad de no entender la forma de competir, de adversarios overseas con parámetros culturales desconocidos y diferentes formas de ver la vida y el negocio; esto ocasiona serios problemas de pronóstico pues se desconocen criterios de racionalidad de las mentes directivas y con ello, de la forma en que toman sus decisiones, entre otros aspectos. La anterior circunstancia lleva a poner especial cuidado y atención a las formas de interacción y aplicación de estrategias, sobretodo con competidores nuevos, ajenos a los patrones y arraigos culturales existentes en el sector industrial y su área geográfica de interacción, pues con los competidores nuevos, no se puede esperar el mismo éxito de las estrategias competitivas que se

ejecutan contra los competidores que se enfrentan cotidianamente, bs cuales, por su tradición histórica y conocimiento de su capacidad de respuesta con relación a la puja de mercados, permiten prever ciertas respuestas y tener una mayor certeza frente a las probabilidades de éxito en la materialización de estrategias con miras a lograr unos objetivos de mercado.

La cultura organizacional facilita que las empresas tengan ciertas características competitivas, pues:

Otro indicador clave de los objetivos, supuestos y movimientos futuros probables de un competidor es de donde le ha venido su liderazgo y cuál ha sido la hoja de servicio, éxitos y fracasos de sus directores.⁹²

Culturas diferentes probablemente traerán estilos directivos diferentes, observarán los mercados de manera distinta y propondrán marcos de competencia no habituales a los anteriormente conocidos por los sectores industriales representados en el gremio económico, así:

- Los éxitos y/o fracasos competitivos en los mercados de donde son originarios los nuevos actores.
- sus capacidades competitivas en términos de tecnología, patentes, canales de aprovisionamiento y distribución.
- Su capacidad de interacción gubernamental, entre otros aspectos .

Estos factores llevarán al enfrentamiento con puntos de vista, prácticas administrativas, análisis de coyuntura y de sector, bien sea desconocidos, o no habituales a nivel de las estrategias genéricas tradicionalmente practicadas en el sector industrial. Se requiere entonces de respuestas no ortodoxas, de respuestas creativas, diferentes a las tradicionales, es decir, diferentes a las anteriormente desarrolladas en el sector

⁹² PORTER, Michael. La estrategia competitiva. Op. cit. p.82

industrial, requiriendo de combinaciones cooperativas -si es del caso- en pro de la defensa efectiva de los mercados atendidos por el sector industrial.

Los competidores extranjeros suelen agregar una gran dosis de diversidad y con frecuencia distintos objetivos a los sectores industriales debido a lo distinto de sus circunstancias⁹³

Estilos directivos distintos promueven factores culturales diferentes y poseen una apropiación tecnológica poco conocida y distinta, que permiten observar de diferentes maneras los retos y obstáculos que impone la competencia, pues si se habla de competidores con factores de investigación y desarrollo superiores a los que poseen las empresas pertenecientes al sector industrial, éstas, se verán enfrentadas con un competidor que está en condiciones de cambiar las reglas de juego de la industria, del mercado y por ello tendrá las condiciones suficientes para cambiar la estructura del sector industrial sujeto de competencia y la forma de relacionarse con los diferentes estamentos y actores pertenecientes a la realidad industrial de los mercados meta.

Competidores con patrones culturales distintos, tendrán en consecuencia, apropiaciones tecnológicas diferentes, observarán las estrategias genéricas de otra forma y configurarán el mapa competitivo de manera singular, pues estarán en condiciones de avanzar en la cadena de valor, según su conveniencia y enfrentarán los competidores con productos sustitutos y de nuevo ingreso, con atributos de valor distintos a los tradicionalmente conocidos por el mercado, con nuevas y diferentes apropiaciones de valor en los mercados en los que el contrincante de nuevo ingreso incursione, además de la ejecución de medidas ofensivas con miras a divulgar su reputación, desarrollar acciones que den claridad a los sectores industriales enfrentados por éste, sobre su decisión de entrar a formar parte de esos mercados, y su capacidad de defensa de los mismos, enviando señales al mercado que manifiestan la intención de cumplir su cometido.

⁹³ Ibid.p 39-40

2.3.16. Estrategia Actual de la Competencia

Porter hace un amplio análisis acerca de los diversos componentes que se deben tener en cuenta a la hora de desarrollar el análisis del competidor, dentro de los cuales destaca aspectos tales como:

- ? *Aspectos fundamentales.*
- ? *Habilidades para crecer.*
- ? *Capacidad de respuesta rápida.*
- ? *Habilidades para adaptarse al cambio.*
- ? *Capacidad para resistir.*⁹⁴

Estos componentes son los que caracterizan el comportamiento futuro del sector industrial objeto de evaluación competitiva, frente a las posibilidades de sectores industriales ubicados en otras localidades que sean competidores directos, y empresas ubicadas en diferentes puntos de la cadena de valor, que estén en condiciones y deseen avanzar en su participación dentro de la misma. As su vez, estos componentes permiten dar respuesta al aspecto que Porter denomina como “*que impulsa el competidor*” desde una perspectiva gremial, pues este conjunto de aspectos definen frente a un posible rival qué tan atractivo son algunos o todos los mercados atendidos por las empresas representadas en el gremio económico, y cuáles -previa evaluación con los participantes del gremio económico- son sus posibilidades reales de incursión.

Cuando el gremio económico observa: su interior, su entorno, las capacidades de los líderes en el mercado para la producción, y/o comercialización de sus productos y servicios, sus movimientos internacionales -si los tiene-, su historial de éxito en la incursión de nuevos segmentos y sectores de la producción, y la forma en que estos competidores cambian las reglas de juego existentes en las industrias en las cuales éste incursiona, se constituyen en criterio fundamental para determinar posibles cambios en:

⁹⁴ Ibidem p. 85 - 89

- ? Las tendencias que sean de uso generalizado en ese nivel de la industria.
- ? Las prácticas que de no ser apropiadas por los sectores industriales en el gremio económico representadas, constituyen una brecha que posibilite la incursión del nuevo competidor.
- ? El desarrollo de una nueva estructura competitiva no conocida por los sectores industriales representados en el gremio económico.

El descuido de los anteriores aspectos se convierten en peligros potenciales para el ejercicio de las actividades industriales de sus agremiados, pues, las desventajas, el desconocimiento, el tiempo de adaptación y respuesta de la industria, son factores que el rival de nuevo ingreso aprovecha para desenvolverse en la actividad industrial en la cual incursiona, al constituir estos factores como barrera de ingreso mientras se instala y aprovecha las ventajas de exclusividad incorporadas en sus productos y servicios.

La detección de las capacidades de los competidores indirectos, además de la detección de las capacidades de crecimiento de otros sectores industriales con potencial capacidad de avance en la cadena de valor, apropiación tecnológica, conocimiento y puesta en marcha de nuevas y exitosas reglas de incursión en mercados, serán punto de alerta para las industrias pertenecientes a los gremios económicos; pues estos hechos de mercado constituyen inventario de beneficio propio a la hora de desarrollar estrategias para el crecimiento y defensa de mercados. Lo anterior también es válido para el análisis de empresas pertenecientes al mismo sector industrial que desarrollen su actividad en otros mercados sin límite de cubrimiento ni distancia geográfica, pues como éste es un mundo globalizado, difícilmente existirán obstáculos para que un competidor con una estrategia exitosa en un sector industrial homólogo ubicado en cualquier rincón del planeta, busque expandirse de manera generalizada y consolidar su liderato a nivel internacional, o avance en la consecución de socios estratégicos que apoyen la ampliación de la cobertura de su negocio fruto del disfrute de la racha competitiva generada por factores que hagan exitosa su estrategia.

2.3.17. Reunión de los Cuatro Componentes Perfil de Respuesta del Competidor

El actuar del gremio económico en pro de la propuesta de acciones concretas que faciliten el logro de resultados exitosos por parte de los sectores industriales representados en él, debe orientarse a la detección de los cambios estructurales futuros posibles del sector tal como lo propone Porter en el siguiente comentario:

Dado un análisis de los objetivos futuros de un competidor, de los supuestos, estrategias en curso y capacidades, podemos comenzar a formular las preguntas críticas que conducirán a un perfil de la forma probable en que responderá un competidor⁹⁵

2.3.17.1. Movimientos Ofensivos

Los siguientes aspectos desarrollados por Porter influyen en el ejercicio de la actividad gremial, al momento de determinar la pertinencia del análisis del gremio económico frente a los posibles escenarios que se den para los sectores industriales representados por éste.

- Satisfacción con la posición actual.
- Movimientos probables.
- Fuerza y seriedad de los movimientos.

Los movimientos probables como lo propone Porter, tendrán su acción en cinco ejes fundamentales así:

- ? Los movimientos desarrollados al interior de los sectores industriales representados por el gremio económico que jalonen cambios en la forma de actuar de la industria.
- ? Los movimientos que en este mismo sentido sean ejecutados por líderes de sectores industriales equiparables o iguales en otras partes del planeta.

⁹⁵ Ibidem p. 88

- ? Movimientos desarrollados por líderes de otros sectores industriales que posiblemente se filtren y afecten la forma como desarrollan las actividades, las industrias representadas por el gremio económico.
- ? Movimientos desarrollados por líderes de otros sectores industriales que, en aras de una mayor explotación de su estructura tecnológica y canales de distribución, entre otros factores, estén en condiciones de incursionar con éxito en el sector industrial influenciando drásticos cambios en la forma como tradicionalmente se compete.
- ? Finalmente, los movimientos desarrollados por actores ubicados en eslabones diferentes de la cadena de valor que estén en condiciones y deseen incrementar su posición dentro de la misma.

Estos son los cinco ejes fundamentales para el análisis por parte del gremio económico acerca de los supuestos sobre el futuro de la actividad sectorial, y se entremezclarán con los tres ítems seleccionados por Porter de la forma siguiente:

Con los dos primeros, satisfacción con la posición actual y movimientos probables: son análisis de carácter preventivo, es decir, actúan secuencialmente para observar las acciones de mercado y las señales generadas por la industria, coordinadas por el gremio económico y las empresas pertenecientes al sector industrial en pro del crecimiento, la expansión o la defensa de territorios, pues estas acciones fortalecen el sector industrial, o por el contrario lo hacen más vulnerable, y por ende debilitan la cadena de valor ampliada al determinar el potencial de generación tanto de fortalezas como de vulnerabilidades en él.

El tercer ítem, fuerza y seriedad de los movimientos: determina si las acciones desarrolladas en los mercados son de carácter coyuntural o estructural, y con base en esa distinción influencia prácticas con carácter comercial, de producción y demás entramados de relaciones a lo largo de la cadena de valor ampliada de la industria, para así dictaminar medidas, proponer acciones y coordinar un mapa de acción conjunta con los integrantes de los sectores industriales involucrados.

Cuando se determina la fuerza y seriedad de los movimientos, se hace referencia al carácter estructural de las acciones desarrolladas por la industria, es decir, tendencias que apoyadas por variaciones de carácter tecnológico, gubernamental, cultural, de mercado, o nuevas prácticas exitosas; tienen la posibilidad, o de hecho se convierten en prácticas generalizadas de la misma, que de no ser adoptadas por los sectores industriales pertenecientes al gremio económico se constituyen en fisura que posibilite la incursión de competidores no deseados, por sus perjudiciales prácticas comerciales, antecedentes de destrucción de mercados, el desconocimiento de sus reacciones y forma de relacionarse con las empresas existentes y conformantes de los sectores industriales afectadas con la nueva estructura. Por último, también es importante destacar, que cuando son las empresas representadas en el gremio económico las que poseen esas ventajas, su deber como líder regente es proponer las estrategias de incursión exitosas y generar nuevas prácticas competitivas que eleven las barreras de ingreso, brinden señales de solidez e incrementen los beneficios económicos y de mercado para sus representados.

2.3.17.2. Capacidad Defensiva

La competencia se realiza entre empresas que bien pueden estar agremiadas o no, por ende, tanto las empresas albergadas como las foráneas, desarrollarán estrategias de respuesta teniendo como base en qué punto se encuentra y hacia donde se orientan las estrategias de ataque.

Porter desarrolla la capacidad defensiva centrado en los siguientes ítems:

- ? Vulnerabilidad.
- ? Provocación.
- ? Efectividad de las represalias.

Todo ataque va dirigido a una vulnerabilidad competitiva y configura posibilidades de éxito distintas, es decir, para el caso del gremio económico la detección de

vulnerabilidades tanto internas como externas, llevan a establecer para sus agremiados elementos de ataque y defensa en relación con la situación que se tenga; lo anterior es posible mediante el desarrollo avance y orientación en pro de la apropiación proactiva de estrategias genéricas, estrategias que al ser desarrolladas de manera consiente por los equipos empresariales brindarán la fortaleza suficiente a lo largo de la cadena de valor, para mostrar al rival su capacidad para defender desde múltiples frentes como empresa y como sector el mercado por ellos atendido. Así la combinación de barreras de entrada y salida implica una cadena de valor flexible, que permita actuar de manera conjunta y dinámica frente al rival; pues los grupos empresariales en aras de su racionalidad se encuentran en condiciones de: defender sus posiciones de mercado, mostrar al rival su disposición para competir, y materializar acciones orientadas a impedir su salida del mercado, llevan al gremio económico a ser el actor social llamado a detectar estas tendencias, informarlas a sus diferentes asociados y proponer las acciones pertinentes

Desde la perspectiva del análisis competitivo, los retadores deben tener algo claro al hacer incursiones de mercado, no basta con competir en igualdad de condiciones frente a los líderes establecidos, se necesita algo más para el éxito, se necesita una estrategia lo suficientemente consistente que posibilite el cambio de la estructura del sector, es decir, se requiere de innovaciones en el negocio tan radicales que permitan generar filtros en la estructura de los actuales líderes. Lo mismo al establecer patrones de defensa, pues se requiere crear posiciones de incorporación únicas y difíciles de imitar por parte del competidor, es decir, en términos competitivos se requiere crear estrategias que permitan desarrollar nuevas barreras de ingreso y aprovechar los filtros que el actual líder tiene, centrados en la creación de barreras que para el rival sean muy difíciles de imitar, modificar o filtrar.

Los cambios en la forma de relacionarse con la demanda de los segmentos atendidos por los sectores industriales pertenecientes al gremio económico centrados en la creación de barreras de ingreso, permiten contemplar la posibilidad de encontrar demandas insatisfechas y abrir la posibilidad a empresas que deseen ingresar en estos

mercados; situación que es de considerarse como eminentemente riesgosa para el caso de la defensa de las posiciones de mercado obtenidas por las empresas pertenecientes al gremio económico, pues son estos filtros los espacios que aprovecha el competidor de nuevo ingreso para flanquear las actividades del sector industrial y afectar su estructura.

2.4. LA SINERGIA EMPRESARIAL Y LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SECTORIALES

En la medida que el gremio económico se sustente como un canal efectivo e integrador de los diversos momentos sociales en que Gobierno, industria y academia dialoguen coordinadamente en pro de una meta conjunta, posibilita retomar la aplicación de la práctica administrativa denominada sinergia empresarial, que estuvo en boga en los 70's pues como el mismo Porter comenta,

...el concepto de sinergia se ha considerado ampliamente como pasado. La idea de que combinar negocios diferentes pero relacionados podía crear valor a través de la sinergia fue ampliamente aceptada...la falla de la sinergia surgió de la incapacidad de las compañías de comprenderla e implementarla, debido a un fallo básico del concepto⁹⁶.

La incorrecta utilización de esta práctica generó su pronto abandono; entre muchas ideas, la crisis de esta práctica administrativa yace en el hecho de realizar expansiones descuidando fundamentalmente los siguientes aspectos:

- ? El impacto en la cadena de valor de los negocios sujeto de la sinergia empresarial:
- ? El crecimiento desordenado y no coincidente con la estrategia competitiva genérica y corporativa
- ? El descuido en los criterios de las prácticas de portafolio que ocasionan una caída en la rentabilidad global de la empresa o corporación.

⁹⁶PORTER, Michael. La ventaja competitiva, Op. cit. p. 303-304

2.4.1. El Impacto en la Cadena de Valor de los Negocios Sujeto de Sinergia Empresarial

Cuando se hace referencia a la teoría de la ventaja competitiva se encuentra según palabras de Porter lo siguiente:

... la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.⁹⁷

Es así como el concepto de sinergia empresarial cobra perspectiva y validez teórica desde la presente propuesta investigativa, pues la práctica administrativa de la sinergia empresarial, se encuentra en condiciones de enlazar organizaciones, entidades e instituciones distintas en pro de un objetivo común y amplio como lo constituye la creación, generación y sostenimiento de ventajas competitivas sectoriales. Basado en lo anterior se fortalece el criterio según el cual, no solo un comportamiento financiero excelente constituye argumento contundente a la hora de adquirir una unidad de negocio y hacerla parte del portafolio de inversiones de la empresa o corporación, pues se observa que el ejercicio de: creación, mantenimiento, avance en la cadena de valor, volumen de utilidades y competitividad empresarial, radica en lo asertivo,- sinérgico,- de la integración que los staffs directivos detecten en las cadenas de valor existentes al interior de las empresas que hacen parte de la corporación, con la nueva unidad de negocios.

La adecuada integración es factor clave en el potencial financiero futuro de la unidad de negocios de reciente acceso, es por esto que al retomar, las muchas actividades diversas propuestas por Porter, la unidad de nuevo ingreso tiene que acoger ciertas características de personalidad de la empresa o corporación misma, es decir, los atributos mencionados por Porter como diseño, producción, mercadotecnia, entrega y

⁹⁷PORTER, Michael. La estrategia competitiva Op. cit. p. 51

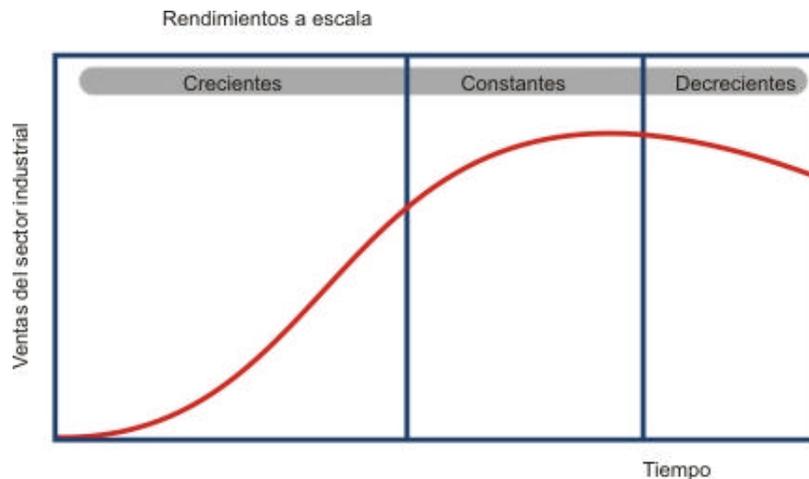
apoyo de sus productos, deben ser de fácil canalización con la realidad empresarial existente; en otras palabras, los atributos que la unidad de negocios nueva incorpora, sus funciones y características de sus nichos de mercado, deben ir en sintonía con el know how que la corporación o empresa ha divulgado y promulgado como aspectos clave de diferenciación y preferencia del cliente, pues la tradición, personalidad, e imagen de marca de la nueva unidad, deben estar en sintonía con los que la corporación o empresa ha forjado sus mercados meta.

Cuando las unidades de negocio requieren combinaciones de factores, valores, y actitudes empresariales distintas a las ya conocidas por la corporación o empresa que realiza la adquisición, se incursiona en unos costos ocultos que son los costos de aprendizaje del staff directivo sobre el comportamiento de la nueva unidad, sus características de relación con la cadena de valor, la tradición y cultura existente en los nichos de mercado que esta unidad de negocios atiende; pues son desconocidos por la corporación adquiriente, de otro lado, los recién incorporados estarán expectantes frente a las metas y forma de concebir el negocio que la nueva administración trae, además de la forma como se materializarán los cambios a en la nueva unidad de negocios.

El descuido de los rendimientos a escala eliminan la perspectiva de la sinergia misma que de no abordarse adecuadamente, constituyen un riesgo potencial, latente, demasiado alto y peligroso, es decir, unidades de negocio recién adquiridas que no apoyen y potencien los rendimientos a escala logrados por el consorcio o la empresa, se convertirán en el traspies que desde la perspectiva corporativa y empresarial, la llevarán a su rezago, pues el tiempo de aprendizaje y avance en la curva de experiencia, entre otros, son costos de oportunidad generalmente no tenidos en cuenta en los momentos de establecimiento de la competitividad misma.

Así, existen tres posibilidades para los rendimientos a escala: el nivel de producción se puede incrementar en una proporción mayor al incremento en los insumos utilizados, o en la misma proporción, o en una proporción

menor. De esta forma nos referimos a rendimientos a escala crecientes, constantes y decrecientes, respectivamente.⁹⁸



Gráfica 19. Rendimientos a escala. Adaptado de MILLER, Leroy Roger, MAINERS, Roger. Microeconomía. p.265

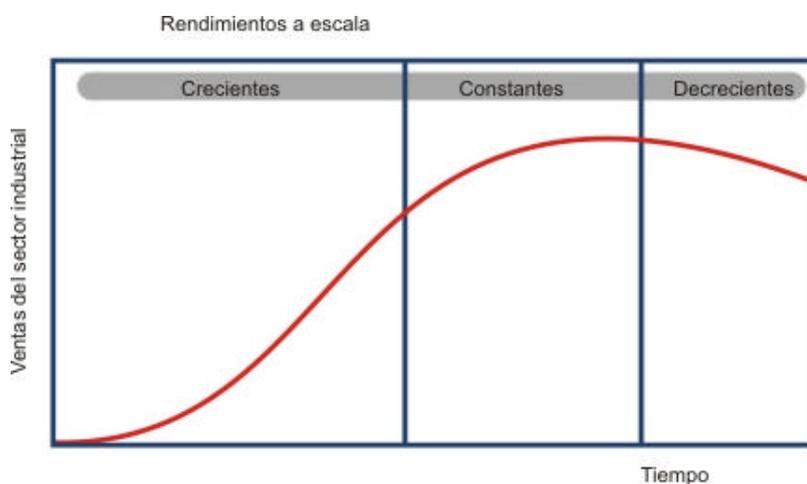
Desde la perspectiva industrial, y observando la gráfica se hace salvedad en lo siguiente: los parámetros que determinan el comportamiento de los rendimientos a escala, están centrados en lo estable o variante de cada fase, es decir, al hablar desde la perspectiva de los rendimientos constantes por ejemplo, lo que se encuentra es una fase para la cual las variaciones de las ventas de la industria en un lapso de tiempo determinado es estable, es decir, la variación periodo observa la misma tendencia. Así, las economías de escala, se convierten en un entramado de acciones relacionadas con el ciclo de vida de producto, racionalidad empresarial, fuerzas que mueven la competencia y estrategias competitivas genéricas, pues en un escenario competitivo y de mercados abiertos como los actuales, los empresarios en aras de su racionalidad desarrollarán cada vez combinaciones más eficientes de insumos, es decir, buscarán siempre estar en la línea de los rendimientos a escala crecientes y constantes, ya que en el caso de encontrarse en el rango de rendimientos de escala decrecientes, generarán acciones bien sea para cambiar su línea de negocio y/o acciones de

⁹⁸MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit. p 312

reconversión tecnológica que hagan factible la continuidad de la unidad de negocios o la empresa al tener presente que esta puede ser diversificada o de un solo sector.



Etapas del ciclo de vida. Michael. La estrategia competitiva. p.175



Rendimientos a escala. Modificado de MILLER, Leroy Roger, MAINERS, Roger.
Microeconomía. .p.265

Grafica 20. Ciclo de vida vs, rendimientos a escala

En la medida que se avanza en el ciclo de producto, y en los rendimientos a escala siempre se llegará a niveles de maduración y declive, es decir, que en términos de rendimientos a escala se pasa de fases de rendimientos constantes a rendimientos

decrecientes; en otras palabras, se llega a los momentos en que las acciones empresariales estarán orientadas a encontrarle nuevos potenciales al producto que retrasen su proceso de avance en el ciclo de vida, o se empieza a estudiar la necesidad de sacarlo del mercado para poner en éste otro producto acorde con los caracteres tecnológicos, normas de calidad y demás atributos de valor que actualmente exigen los clientes dentro de esa gama o segmento.

Los rendimientos independientemente de su escala, estarán siempre en relación con el ciclo de producto, y *la categoría de la empresa bien sea diversificada o de un solo sector* -categorización desarrollada por Porter-; para uno y otro caso, los avances en el ciclo de vida obedecen necesariamente a los incrementos en la penetración de mercados, y llevan consigo el desarrollo de una serie de estrategias administrativas en aras de su posicionamiento, parámetros que pueden ser vistos desde la perspectiva de la empresa perteneciente a un solo segmento o diversificada, pero solo en lo concerniente a los procesos internos, es decir, los rendimientos a escala.

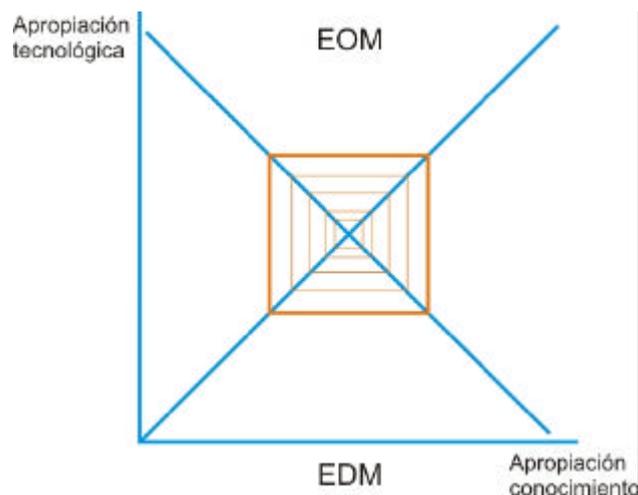
Las acciones desarrolladas por cada una de las unidades pertenecientes al sector industrial en aras de mejorar su calidad competitiva, están orientadas a alcanzar economías de escala y por ello, a potenciar, o mantener su participación en los mercados, pues las acciones individuales en pro de la productividad y la optimización en la utilización de los factores, llevan a que en el mercado se demanden o desechen ciertas características tecnológicas y ciertos conocimientos que variarán sus precios conforme con la interacción de las curvas de oferta y demanda, es decir:

Cuando consideramos la posibilidad de que cambien los factores externos que afectan la actividad de la firma, estamos considerando la posibilidad de que cambien variables tales como los precios de los factores, los cuales se determinan afuera de la firma. Si todas las empresas de una industria competitiva, están aumentando su producción y por lo tanto demandando una cantidad mayor de factores de producción a cada nivel de precios, se tiende a incrementar el precio de estos factores. Cuando permitimos que

dichos cambios ocurran, estamos considerando a las que se conocen como economías o deseconomías de escala⁹⁹

Entonces, es en las economías o deseconomías de escala donde el gremio económico incide, influye, y orienta, pues, los rendimientos a escala, por sus características, conciernen solamente a la actividad empresarial individual y por ende, a los criterios de sus directivas. Desde la teoría económica es claro que:

Los rendimientos crecientes a escala son las bases tecnológicas o de producción para que se presenten las economías de escala... y pueden surgir solamente sobre la base de rendimientos a escala tecnológicamente crecientes o como efectos de los precios sobre los insumos¹⁰⁰.



Gráfica 21. Comportamiento de la apropiación tecnológica y de factores en los mercados. Adaptado de MILLER, Leroy Roger, MAINERS, Roger. Microeconomía. p.43

El gremio económico como líder y representante de unos sectores industriales, debe ser consciente de las economías a escala existentes en él, y como éstas cambian según las acciones que desarrolle el colectivo representado por éste, para así determinar cual es la combinación de factores prevaleciente e interactuar con los demás actores sociales en la búsqueda de soluciones efectivas para las economías a escala decrecientes –si es del caso-, fruto de las acciones individuales desarrolladas por sus asociados. La búsqueda de acciones efectivas que permitan prevenir y atacar

⁹⁹ MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op. cit p 316

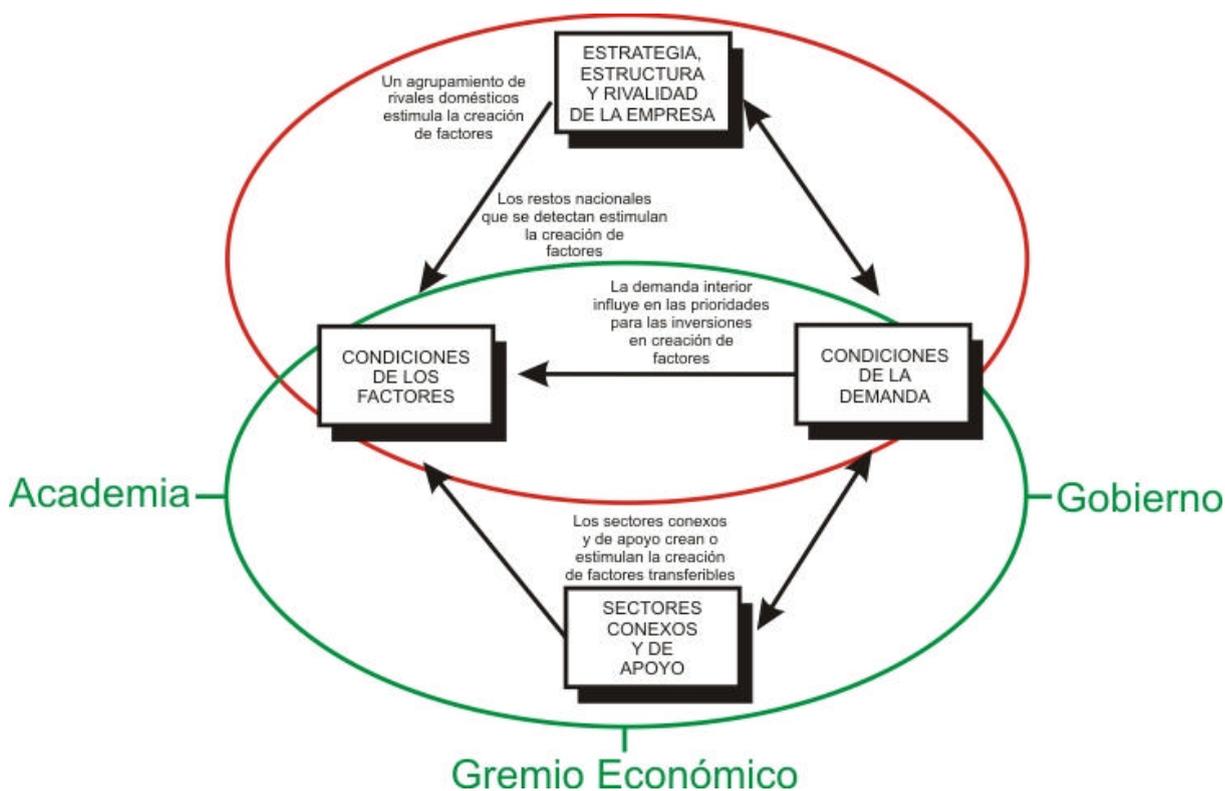
¹⁰⁰ Ibid pag 316

las economías a escala decrecientes posibles, potenciales, y nacientes, son las actividades que centran el actuar externo del gremio económico, es decir, el mantenimiento de escenarios idóneos –escenarios con economías a escala crecientes– constituyen los criterios de mediación frente a los diversos actores que influyen con sus diferentes actividades en la forma como se desenvuelven los participantes a lo largo de la cadena de valor ampliada en los sectores industriales representados en éste.

En el nivel de los sectores industriales, el gremio económico se encontrará con que existe una media de rendimientos a escala a lo largo de las diversas líneas de producto o servicio según sea el caso, y esa media se determina al tener presente la existencia de miembros pioneros, medios y rezagados frente a la apropiación tecnológica, y demás indicadores de coyuntura, es decir, el gremio económico debe ser consciente de la existencia de estilos de administración que sufren de aversión tecnológica, y otros que tienen connotada inclinación a la apropiación de la misma además de aquellos estilos intermedios frente a la apropiación tecnológica en los diferentes sectores que éste representa, y que estas tendencias a su vez, manifiestan los ritmos competitivos que son propios de la dinámica interna de los sectores industriales.

La media de apropiación tecnológica y las economías de escala existentes en los diferentes sectores industriales representados por el gremio económico, no es ni buena, ni mala, simplemente indica cual es la tendencia de los actores pertenecientes a los diferentes sectores y como un todo posibilita observar las posibilidades competitivas existentes en los sectores y el gremio económico mismo. Por esto, el gremio económico será el ente encargado de persuadir a los demás actores acerca de las diversas y apremiantes necesidades que existen al interior de los sectores industriales representados en él, al proponer estrategias conjuntas que posibiliten la adecuada oferta de factores tanto de mediano como de el largo plazo, que favorezcan los cambios en las economías de escala, pues es este conocimiento el que permite su actuar efectivo con el gobierno en sus diferentes niveles y demás actores sociales, en pro del desarrollo de acciones no solo de política sino comerciales, tecnológicas y con carácter académico, que potencien y favorezcan la abundancia relativa de factores; la

apropiación económica de innovaciones que brinden nuevas y competitivas alternativas al futuro de los sectores industriales representados por el gremio económico.



Gráfica 22. Mercado de factores e influencia gremial. Adaptado de PORTER, Michael, la ventaja competitiva de las naciones. p.189

Como lo observa la gráfica, el gremio económico se sustenta como un canal efectivo e integrador de los diversos momentos sociales en que gobierno, industria y academia dialoguen coordinadamente en pro de una meta común, conjunta, que permita y facilite la participación integrada, la canalización de recursos, que potencien el desarrollo empresarial de manera efectiva en pro del fortalecimiento de las cadenas de valor existentes alrededor de los diferentes sectores industriales.

2.4.2. Crecimiento Desordenado y por ende no Coincidente con la Estrategia Competitiva Genérica y Corporativa

Cuando el crecimiento se centra en opciones de rentabilidad no coincidentes con la estrategia competitiva genérica existentes, o cuando se considera una estrategia competitiva genérica incorrecta, la organización sufre un trauma, un desgaste, un desorden, que en cierta forma ralentiza a la corporación o empresa como un todo, pues se debe hacer un esfuerzo que es costoso en términos de tiempo y dinero para la corrección de estas fallas.

Toda corporación o empresa tiene una inclinación o se identifica con una estrategia genérica de manera inconsciente o premeditada, esto se refleja en los aspectos tanto formales como no formales; al hablar de los aspectos formales se hace énfasis en los desarrollos de política, misión, visión, los objetivos empresariales y valores que promulga, en los factores informales se tienen los aspectos de personalidad que se buscan en sus dirigentes, las formas de interactuar que premia la organización tanto con su cliente interno como externo, la forma como realmente funciona su estructura organizacional, las perspectivas de futuro de la organización percibida por las diferentes unidades y grupos de trabajo, además de sus formas de relación, entre otras. Por esto, desde la perspectiva corporativa y empresarial para cada estrategia competitiva genérica existe una personalidad organizacional, es decir, toda una serie de políticas y formas de interacción entre sus diferentes miembros que hacen posible el avance de la organización desde esa perspectiva con estadios superiores de competencia.

Los aspectos de carácter formal e informal incoherentes con la nueva unidad de negocio, hacen perder la perspectiva, identificación competitiva, y por ende, son caldo de cultivo para un futuro fracaso empresarial; situación que prospera aún más cuando se considera a la nueva unidad de negocios como la salvadora de la actividad empresarial o la que brindará la perspectiva de futuro a la organización como un todo, pues ésta se pondrá a servicio de la nueva división y no al revés -que es como debe

operar cualquier carácter de expansión empresarial- es decir, la adquisición de una división que por diversas razones o coyunturas jalone y potencialmente cambie el desarrollo empresarial existente al interior de la organización misma, salvo una coherencia excepcional con las demás divisiones, departamentos y staffs directivos, serán factor de competencia entre la división de nuevo ingreso y las que por tradición han sido las beneficiadas por el caudal de recursos hasta el momento canalizados por la empresa, y es esta competencia de inicio la que como efecto snow ball aumentara las acciones competitivas malversas e innecesarias al interior de la organización confluyendo en la pérdida de ventajas competitivas y terminando por ser poco atractiva la división de nuevo ingreso debido a lo pobre de sus resultados.

2.4.3. El descuido en los criterios de las prácticas de portafolio que ocasionan una caída en la rentabilidad global de la empresa o corporación

Como se puede observar desde el primer ítem, lo desarrollado aquí es una reacción en cadena donde cada factor incide sobre el otro hasta llegar a la consecuencia final, que es la caída en la rentabilidad global de la empresa o corporación. A manera de resumen se observa que la cadena de valor consta de una serie de acciones puntuales que hacen que la organización como tal adquiera unas características personales, que se materializan al hacer parte de la estructura formal e informal de la organización misma, que a su vez hacen que se relacione con una estrategia competitiva genérica; entonces, cuando la unidad de negocios de nuevo ingreso no es coincidente con los anteriores aspectos, obliga a la empresa o corporación a realizar un sobreesfuerzo mientras aprende a interactuar con la nueva unidad de negocios y su entorno, es decir, con la tradición, las prácticas y demás características innatas a lo largo de la cadena de valor de la unidad de negocios nueva .

El interactuar con una unidad de negocios nueva, que hace parte de una cultura empresarial distinta, que promueve otros valores y que se encuentra inmersa en unas prácticas comerciales diferentes y desconocidas con las que tradicionalmente la empresa adquiriente se ha desempeñado y crecido, genera un choque, una

incomprensión inicial de la organización misma con la nueva unidad de negocios; esta incomprensión en el mercado se manifiesta por la lentitud o el equivoco en su actuar y reaccionar competitivo, lentitud y equivoco que es aprovechado por los competidores existentes en busca de mejor posición de mercado, pues apropian sus ventajas y el desconocimiento que la organización nueva tiene sobre el comportamiento del mercado para encarnizar batallas que desgasten financiera y administrativamente la organización nueva, incurriendo en potenciales periodos de disminución en sus ganancias o en pérdidas; -si es del caso- situación que lleva a una caída en la rentabilidad global de la empresa o corporación, pues si bien se esperaba mantener o potenciar el flujo de ingresos -cash flow- existente de la unidad recién adquirida, el desconocimiento de las prácticas competitivas demuestra lo contrario; al materializar una decisión de adquisición, que en términos financieros se observaba muy rentable, por el desconocimiento de los términos competitivos, organizacionales, y de la tradición comercial existente se afecta negativamente la rentabilidad global de la corporación o empresa misma.

Al centrarse en el precepto *combinación de negocios diferentes pero relacionados* de Porter; se debe propender por el mantenimiento de economías de escala crecientes para los diversos sectores representados en esta relación; así, el establecimiento de sinergias tendrá su origen en la capacidad que el gremio económico tenga desde la perspectiva de sector para atraer, persuadir y consolidar relaciones de largo plazo y efectivas con los diversos actores sociales que para el ejercicio de su liderazgo le son importantes.

El criterio combinación de negocios diferentes pero relacionados no se relaciona de manera estricta con el desarrollo de actividades que generen lucro a la institución como tal, por lo menos no desde el punto de vista financiero; aquí el animo de lucro se expresa en la medida que las relaciones efectivas que los gremios económicos establezcan con los otros actores sociales, permitan la materialización de acciones, promuevan el establecimiento de economías de escala en sus diferentes sectores, el desarrollo de políticas activas que propicien el avance a estadios superiores de

competencia, y la apropiación de escenarios que permitan a sus agremiados estar siempre a la vanguardia con prácticas efectivas, pertinentes y generadoras de ventaja competitiva que brinden un futuro promisorio a los sectores industriales representados por el gremio económico.

El criterio de crecimiento desordenado y por ende no coincidente con la estrategia competitiva genérica, existente en la corporación o empresa sujeto de sinergia, constituye un arma de doble filo para la ventaja competitiva misma, pues independientemente del fenómeno **administrativo-financiero** que se dé al momento de la integración de la nueva unidad de negocios, sea una adquisición, fusión, joint venture, franquicia, etc., debe existir coherencia no solo de carácter administrativo, sino también, de carácter funcional y logístico, pues como se mencionó antes, el criterio de rentabilidad excepcional o económica no constituye argumento contundente y suficiente para su adquisición.

El competidor de nuevo ingreso depende del grado de concentración de mercado -o de poder monopolístico existente según lo reza la teoría- y debe ejecutar acciones e implantar innovaciones que permitan de ser posible cambiar las reglas de juego del mercado sujeto de incursión, y es en este punto donde la práctica de la sinergia empresarial adquiere plena validez desde la perspectiva de las estrategias de portafolio, pues caso contrario, el crecimiento desordenado y no coherente con la estrategia genérica elimina las posibles ganancias económicas, pues su escaso poder de mercado es fuente de filtración competitiva, al permitir que la cadena de valor sea dominada por parte de terceros con una serie de ventajas que hacen que la elaboración del bien y la prestación o servicio, sea difícilmente imitable e igualable para cualquier competidor.

Expandir el negocio teniendo presente su similitud y/o grado de relación con los negocios principales de la empresa o corporación, no constituye razón suficiente para justificar la adquisición empresarial, pues son las probabilidades de competir exitosamente con los rivales posicionados en ese mercado, las que definen realmente

la factibilidad de la incursión. Es claro que los competidores existentes y el líder tanto de mercado como de sector, no reaccionarán de igual forma con una unidad de negocios nueva que con un competidor tradicional, pues se presume que el nuevo competidor desarrollará acciones que hagan aún más atractiva la rentabilidad obtenida por la unidad de negocios que recién ingresa a su portafolio, y sólo esta presunción más la información que se permea en relación con el comportamiento y las acciones de mercado desarrolladas por su staff directivo en otros ramos industriales, constituirá n razón suficiente para generar procesos expectantes, donde las posiciones de defensa y posibilidades de ataque se harán teniendo presente las fortalezas y debilidades del nuevo actor en el mercado.

Si los competidores existentes frente al competidor de nuevo ingreso observan que su perspectiva de incursión es débil, no coherente con la estructura actual de mercado, y además sus acciones no están en línea con la tradición, cultura y hábitos de compra de los consumidores existentes, estos hechos, se convertirán en el caldo de cultivo para que se cree una aguda competencia por el nicho mal representado. Caso contrario, cuando el competidor de nuevo ingreso genera acciones donde determina una nueva forma de observar el mercado, de seducir clientes, de llegar a los consumidores actuales y potenciales, demuestra una capacidad genuina de llegar para quedarse, pues las nuevas estrategias, darán a conocer a los actuales conformantes del sector y del nicho de mercado, que las formas tradicionales de competencia con este nuevo actor no funcionan, o que el nuevo competidor desde su perspectiva, sus enlaces hacia delante y hacia atrás junto con el conocimiento de la estructura actual del mercado, da a conocer su suficiencia comercial y de servicio, comunicando así que es un contendor serio y que llega para quedarse.

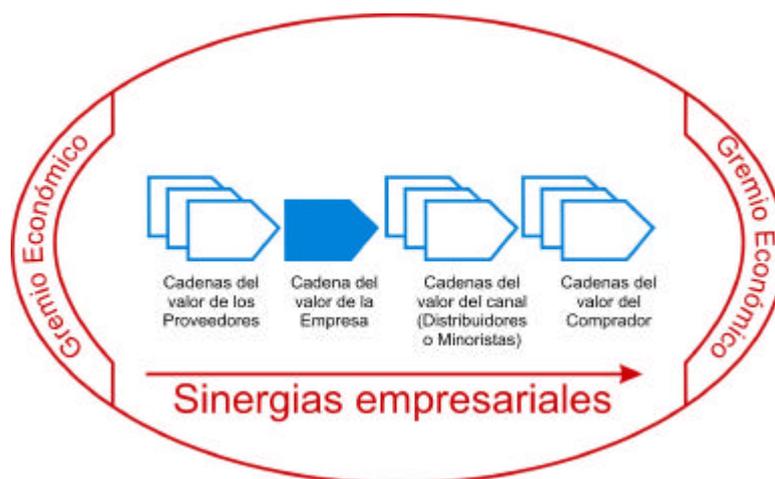
El conjunto de acciones anteriores, al incorporar la sinergia como una herramienta del análisis competitivo, hace aún más vulnerables los análisis de sensibilidad, pues la nueva incursión tendrá infinidad de respuestas competitivas no controladas y ajenas a factores como la fortaleza en la cadena de valor, la imagen de marca y reputación empresarial, que constituyen factores claves que actúan a favor o en contra, según lo

fuertes o débiles que éstos sean al momento de definir la incursión en un negocio similar o parecido, al existente y prioritario para el staff directivo existente en la corporación.

Ahora bien, las decisiones de portafolio, o acciones que pretendan maximizar la rentabilidad de un grupo de inversiones, al ser acciones con carácter financiero y especulativo, poseen más volatilidad y capacidad de respuesta que las acciones con carácter empresarial, pues éstas, participan en un momento dado y en los momentos que no se considere la posibilidad de obtención de la máxima ganancia, simplemente se hace oferta pública y se cambia el titular de las inversiones para salir a la caza de otras con indicadores de rentabilidad mayor que los anteriormente poseídos. Desde la perspectiva empresarial, crecer con base en las acciones directivas que posibiliten la maximización de la utilidad, en el mejor de los casos es una opción de mediano plazo, pues es claro que la incursión de mercados posee un sinnúmero de variables adicionales a las proyecciones financieras del nuevo negocio, que posiblemente desde el punto de vista del comportamiento financiero, no justifiquen su adición, salvo que se hable de operaciones para fraccionar la unidad de negocios nueva, eliminando así posibles competidores,.

La triada, **cadena de valor-estrategia competitiva genérica-administración de portafolio**, se observa no como una unidad de análisis aparte y con un objetivos distintos; se debe analizar como un entramado único que exige del staff empresarial análisis más osados y profusos sobre los cambios en la actividad empresarial como un todo. ¿Pero cómo se comporta todo lo anterior cuando se observa desde la óptica del gremio económico y sus afiliados? El anterior cuestionamiento comienza a desnudar, y permite interiorizar las acciones que debe desarrollar el gremio, pues ya la sola identificación con la estrategia genérica inconsciente o premeditada por parte de sus asociados, no constituye argumento suficiente para el liderazgo y la propuesta de estrategias sectoriales.

Desde la óptica del gremio económico se observa que el desarrollo y la detección de sinergias, no solo debe darse desde la perspectiva de lo conveniente a través de la cadena de valor industrial, sino que debe ser absolutamente holístico en la observancia del marco de la competencia, cuadro desarrollado por Porter y citado inicialmente, en el cual se observan los diferentes actores y cómo sus acciones hacen más o menos competitivo un sector industrial. Sino que además se debe tener en cuenta las características relación de las cadenas de valor sectoriales pertenecientes a éstos con el objeto de detectar eslabones débiles, que justifiquen el desarrollo de estrategias competitivas cuyo objetivo principal será el de evitar la filtración competitiva, fortalecer la cadena de valor empresarial, y elevar las barreras de ingreso de la industria así:



Grafica 23. El gremio económico y su influencia en la creación de sinergias empresariales. Modificado de PORTER, Michael. La ventaja competitiva. p.53

Al universalizar el gremio económico como ente de representación sectorial e industrial, las sinergias traspasan la frontera del denominado marco de la competencia, comienzan a centrarse en acciones que potencien la capacidad competitiva de los sectores industriales representados por el gremio económico, y en acciones conjuntas con las diferentes esferas sociales incluyendo sus homólogos, por ende el ejercicio de política retoma un purismo inicial, que no solo se encierra en la relación **sector público –privado**, si no, en un ejercicio relacional interinstitucional, donde se combina una serie

de objetivos y fines en busca de la consolidación competitiva de los sectores representados por el gremio económico.

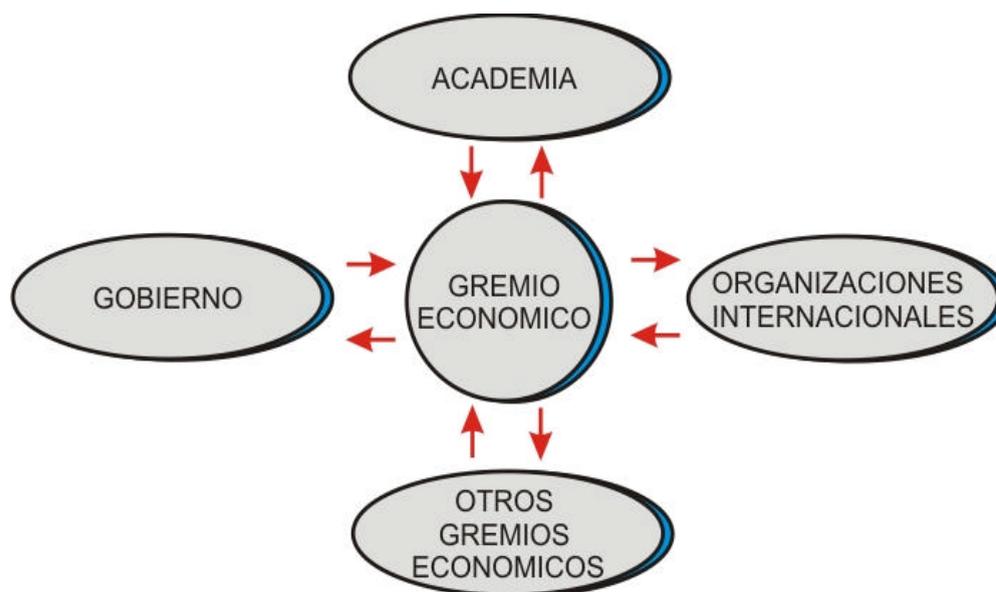


Gráfico 24. Gremio económico e interacción competitiva con los nuevos y tradicionales actores.
Desarrollo propio

Por último se debe advertir que los actores de investigación y desarrollo locales en la medida que no están articulados al gremio constituyen factor de filtración competitiva, pues existe la posibilidad de que los mismos actores de investigación y desarrollo, decidan avanzar en la cadena de valor, aprovechar el potencial competitivo de su desarrollo o invención, e incursionar en el mercado, convirtiéndose así en la amenaza de nuevo ingreso, es decir, las innovaciones útiles creadas y no apropiadas por las empresas integrantes del sector industrial, son fuente de filtración competitiva bien sea de mediano o largo plazo al tener estas innovaciones la posibilidad de ser usadas por competidores de otras latitudes, o por sus creadores una vez decidan avanzar en la cadena de valor y aprovechar la ventaja tecnológica, nueva escala competitiva y/o nueva fuente de valor agregado que la invención brinda, en perjuicio de las empresas pertenecientes al gremio económico; pues el beneficiarse con estos desarrollos posibilita la destrucción de barreras de ingreso existentes en el ramo o segmento

industrial, incursionando de manera exitosa en los mercados atendidos por las empresas pertenecientes a éste. Así el cuadro ampliado del gremio económico pasa a consolidarse como sigue:

Tabla 4. Gremio económico y perspectiva competitiva. Desarrollo propio.

Tradicional perspectiva competitiva	Amenaza de nuevos ingresos	Amenaza productos o servicios sustitutos
Nueva perspectiva con enfoque para gremios económicos	Productos y servicios nuevos desarrollados por entidades de investigación y desarrollo no relacionadas con los gremios económicos	Nuevas empresas overseas que ingresan al mercado local, con estrategias de negocio que amenazan la estructura vigente de las empresas tradicionalmente afincadas en esos segmentos
Poder negociador de los proveedores	Consolidación competitiva de las cadenas de valor sectoriales	Poder negociador de los consumidores
Nueva perspectiva con enfoque para gremios económicos	Poder negociador del gobierno	Poder negociador de otros gremios económicos y competidores extranjeros de nuevo ingreso.

CAPITULO 3 TRABAJO DE CAMPO

Para la presente investigación se desarrollo una entrevista tanto a dirigentes gremiales como a otros actores de la economía local. Las instituciones llamadas a entrevista fueron:

*Tabla # 5 Gremios Económicos, Entidades Públicas y Representantes Entrevistados.
Desarrollo propio*

INSTITUCION	REPRESENTANTE
ANDI	Ricardo Gomez Giraldo Gerente
ACOPI	Gloria Matilde Echeverri Directora Ejecutiva
ACRIP	Luz Adriana Alarcón Presidente Junta Directiva
CAMACOL	Angélica Maria Orozco Gerente
CAMARA DE COMERCIO	José Albeiro Sánchez Director de Investigaciones Socio-Económicas
CARCE	Ismael Darío Henao Hoyos Coordinador CARCE Seccional Caldas
COMITÉ INTERGREMIAL	Marcela Escobar Comité Intergremial Coordinadora de "Caldas Emprendedora"
FENALCO	Carlos Alberto Noreña Director Ejecutivo
INFICALDAS	Julian Aristizabal Muñoz Gerente
INFIMANIZALES	Francina Echeverri Secretaría Técnica
INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS	Manuel Alberto Soto Gerente Exdirector de FENALCO
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO DEPARTAMENTAL	Mauricio Osorio Escobar Secretario de Desarrollo Económico del Departamento

A los cuales se les aplico el siguiente formato de entrevista:

Guía de entrevista, investigación
LOS GREMIOS ECONOMICOS EN LA CREACIÓN
DE VENTAJAS COMPETITIVAS SECTORIALES

Entrevista dirigida a: directores gremiales

Objetivo: validar en la experiencia con los directivos gremiales, el panorama competitivo presente, y como desde su gestión influyen en la generación de ventajas competitivas sectoriales.

Cuestionario básico

1. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo éstos afectan los sectores industriales aquí presentes?
2. ¿Cómo considera usted, que la relación gobierno gremio económico puede ser benéfica para la creación de ventajas competitivas sectoriales?
3. ¿Qué estrategias ejecuta actualmente para el fortalecimiento de las actividades de los sectores industriales representados por su gremio?
4. ¿Qué estrategias de carácter competitivo considera usted que son vitales para el futuro de los sectores industriales presentes en la región?
5. ¿Cuál considera usted que sea el papel de los gremios en la generación de ventajas competitivas sectoriales?

Guía de entrevista, investigación
LOS GREMIOS ECONOMICOS EN LA CREACIÓN
DE VENTAJAS COMPETITIVAS SECTORIALES

Entrevista dirigida a: directores de entidades públicas y gobierno

Objetivo: validar en la experiencia con los directores de entidades públicas y gobierno, el panorama competitivo presente y como desde su gestión influyen en la generación de ventajas competitivas sectoriales.

Cuestionario básico

1. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo éstos afectan los sectores industriales aquí presentes?
2. ¿Cómo considera usted, que la relación gobierno gremio económico puede ser benéfica para la creación de ventajas competitivas sectoriales?
3. ¿Qué estrategias ejecuta actualmente para el fortalecimiento de las actividades de los sectores industriales presentes en la región?
4. ¿Qué estrategias de carácter competitivo considera usted que son vitales para el futuro de los sectores industriales presentes en la región?
5. ¿Cuál considera usted que sea el papel de los gremios en la generación de ventajas competitivas sectoriales?

COMPENDIO DE RESPUESTAS

1. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo éstos afectan los sectores industriales aquí presentes?

Primero infraestructura vial y la calidad de la ésta , su trazado esta obsoleto, la falta de tren, se necesitan sistemas de transporte y de comunicaciones alternativos más baratos, la necesidad de tener cercano un aeropuerto de carga, el bilingüismo y la internacionalización de nuestras industrias. Se debe trabajar más desde una perspectiva práctica, y orientados a la toma de decisiones, las áreas de gestión humana están aisladas del resto de las compañías .

Existe cierto tipo de desinterés frente a las nuevas tecnologías y existen sectores cuyas características de consumo que son demasiado tradicionales y no avanzan frente a las nuevas posibilidades de oferta .

La falta de ejecución de estrategias para consolidarnos como ciudad industrial y ciudad turística, la no creación de beneficios, exoneraciones con carácter impositivo y demás actos de política económica que disminuyan la deserción empresarial.

2. ¿Cómo considera usted, que la relación gobierno gremio económico puede ser benéfica para la creación de ventajas competitivas sectoriales?

Al establecer un propósito regional único donde debe confluir el sector público y privado, debemos empezar a identificar para que somos buenos, que ventajas competitivas tenemos y que ventajas comparativas tenemos, y salir a mercadear la región, para vender nuestras fortalezas.

Debe existir una relación de contribución donde se haga un claro ejercicio de roles frente a las diversas temáticas que bordean la competitividad en la región. Los últimos gobernadores y alcaldes han provenido del sector privado, y eso ha beneficiado en lo

que al apoyo se refiere, en los empresarios, el sector privado y público hay más optimismo frente a la actual coyuntura que hace unos años.

La Fusión universidad empresa, que ayuda a la canalización de soluciones claras frente a las diferentes problemáticas presentes en los gremios.

Se necesita trabajar en seguridad, en inversión extranjera y en mejorar la imagen de Colombia y la región ante el mundo. Constituir una zona geográfica donde exista alta capacidad de atracción de inversiones, eso significa lotes baratos, arriendo subsidiado, bajas tasas en los impuestos locales.

La calidad de la educación, se necesita tener una educación básica mucho mejor en matemáticas, inglés y mandarín, –en lo posible- que las universidades generen conocimiento aplicado que brinden soluciones a las necesidades empresariales, universidades con capacidad de relación con el entorno. Mas ingenieros, menos abogados, mas personas que generen conocimiento, que es la riqueza del siglo XXI.

Cada gremio representa una parte de la base económica de la región y son los encargados de llevar al gremio sus necesidades primordiales, para actuar en conjunto en pro de su solución.

Hablemos bien de Manizales y bien de la gente de Manizales, sino coinciden el sector público y privado entorno a temas comunes y a crear esfuerzos comunes es muy difícil que la región salga adelante. Una comunicación buena, una comunicación más organizada entorno a unos 4 o 5 proyectos, con un seguimiento permanente

3. ¿Qué estrategias ejecuta actualmente para el fortalecimiento de las actividades de los sectores industriales presentes en la región?

Jornadas de cultura exportadora en los municipios con la gobernación la universidad de Manizales con el fin de llevar el comercio exterior a los municipios. Detectar las reales

capacidades y ventajas competitivas que la región posee y determinar como vamos a desarrollar las ventajas competitivas en ese orden detectadas.

El plan de cuentas o semillero ceici programa de apoyo a pequeñas empresas para que puedan exportar. La canalización en las tendencias productivas. Asesorías legales en los aspectos específicos que los empresarios requieren. Apoyo en el aprovechamiento de las oportunidades de negocio existentes para los asociados, el desarrollo de ruedas de negocio, ferias y eventos sectoriales con los cuales se promocionan los productos y servicios que actualmente ofrecen,

Generar vínculos efectivos entre los grandes medianos y pequeños empresarios. El empresario necesita una visión más amplia, que conozca la competencia y aprendan sobre desarrollo local, asociatividad.

ANDI y con ACOPI, se están desarrollando ferias de contratación, una feria de emprendimiento, y con el Comité Intergremial se esta trabajando en encontrar los 100 productos exportables de la región.

Alianza logística, para brindar mejores alternativas de contratación de transporte, y lo que esperamos es reducir los costos, que mejore la eficiencia, la seguridad y la confiabilidad

El acercamiento al mercado chino, para explorar mercado y proveedores en china con profesionales chinos. Además de los procesos permanentes para los afiliados por comités,

Se analizan las normas por venir y las existentes, la adecuación de las empresas a las normas. Se esta promoviendo el emprendimiento de los empresarios. Un evento para que jóvenes universitarios y de educación básica conocieran 26 empresas de Manizales para rescatar la vocación industrial nuestra.

La seguridad es muy importante para los empresarios y para el país. Para hacerle un seguimiento a las principales rutas de exportación de la región.

4. ¿Qué estrategias de carácter competitivo considera usted que son vitales para el futuro de los sectores industriales presentes en la región?

Diagnostico muy claro de las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas, crear empresas de clase mundial con jugadores globales, desarrollar productos emblemáticos de la región para el mundo. Ser muy eficientes en los temas de costos, tener bajos niveles de impacto ambiental. Tener sistemas integrados de gestión y normas de calidad.

Los puertos secos, La nuevas zonas francas, se está intentando localizar una zona de este tipo en Manizales para incrementar la competitividad de las empresas ubicadas en la zona, consorcios de exportación para agrupar volumen de carga hacia un mismo sitio, una misma región y reducir los costos de exportación para los empresarios; empezar a desarrollar estrategias que realmente estén orientadas al trabajo inteligente, proponer estrategias que facilitan un equilibrio entre la familia y el trabajo.

Apoyo gubernamental directo a los gremios que facilite la canalización de la asesoría y la capacitación. Conocer la competencia en campo para desarrollar estrategias que permitan trabajar con ella.

La academia debe llegar a la empresa por intermedio del gremio detectar las necesidades del empresario tene, y trabajar en su solución, más no al revés. La academia debe mostrar lo que tiene. La unión academia gremio económico debe ser muy fuerte y de largo plazo.

La política de innovación ciencia y tecnología, una gestión muy importante en la relación universidad empresa, para la identificación de proyectos en investigación y desarrollo.

5. ¿Cuál considera usted que sea el papel de los gremios en la generación de ventajas competitivas sectoriales?

Hacer lobby con el Gobierno, los ministerios y a través de los mismos empresarios, incidir en políticas a nivel local, departamental y nacional. Acompañar identificar las necesidades y falencias del sector y desarrollar estrategias para su solución a nivel de capacitación, asesoría,

Los gremios deben trabajar unidos, mirando las necesidades frente a los empresarios, al gremio es el puente entre la academia, sector público y privado para que el empresario sea más competitivo .

Comunicación y gestión de recursos para el logro de objetivos de sus asociados.

CONCLUSIONES

La política industrial, los programas de innovación y demás acciones orientadas al desarrollo y la creación de conocimiento puro y aplicado, no constituyen acciones innecesarias para el ejercicio empresarial mismo, sino, que son acciones que atienden diferentes estadios empresariales y por ende deben observarse desde la perspectiva de sector industrial como herramientas de apoyo en diferentes instancias para el avanzar competitivo de los sectores industriales existentes. La información encontrada por el gremio económico, en el ejercicio cruzado de las estrategias genéricas aplicadas al interior de los sectores industriales por éste representados, en conjunto con los supuestos de la industria, se deben centrar en la detección de los objetivos futuros que impulsan al competidor y de filtrar criterios de análisis que las empresas en el ejercicio de su cotidianidad desatienden.

Acciones conjuntas, concretas, férreas y fuertes posibilitan una estructura sólida al sector industrial, y es el ejercicio coordinador gremial el que permite avanzar a estadios superiores de competencia mejorando las economías de escala de sus agremiados, facilitando acciones que perfeccionen y hagan más eficiente su cadena de valor al momento que los grupos empresariales pertenecientes al gremio económico lo soliciten. Así el gremio económico consolida cuatro acciones preponderantes bajo el criterio de su papel en la conformación de ventajas competitivas sectoriales y son:

- ? Monitorear de manera permanente el cuadro competitivo para detectar desde las esferas macro, como actores tanto internos como externos influyen las pautas de comportamiento de los diferentes mercados en los cuales hacen presencia sus agremiados.
- ? Ser el punto de encuentro **universidad-empresa**, en pro de la conformación y consolidación de acciones de largo plazo, que faciliten la investigación y desarrollo orientados a soluciones particulares para los sectores industriales que el gremio económico representa.

- ? Potenciar las agrupaciones competitivas encontradas, de manera premeditada o inconsciente que faciliten la acción propositiva de éste frente al desarrollo de estrategias acordes con los sectores y empresas por el gremio económico representadas.

- ? Establecer estrategias que apoyen la integración horizontal y/o vertical -según sea el caso y la conveniencia- en pro de fortalecer las cadenas de valor al interior del gremio económico consolidadas, haciéndolas más competitivas y por ende más fuertes ante la inminente competencia que se da por pertenecer y desarrollar sus actividades en una economía abierta.

Existe una reconfiguración de la actividad gremial, ocasionada por la activa participación que en el desarrollo regional ejercen actualmente las cámaras de comercio al convertirse en los gremios cúpula -peak association- por excelencia en el país, situación que favorece la acción de los gremios económicos pues les permite la especialización en la atención de las necesidades puntuales que poseen sus asociados, incrementando así su capacidad de respuesta y por ende representatividad frente a las acciones puntuales y particulares que estos poseen.

El gremio económico es la organización con el perfil adecuado para interactuar con los sectores industriales por él representados, de otro lado, al interior de los asociados existirán empresas y posiblemente sub agrupaciones de empresas que no estén de acuerdo con las propuestas por el gremio económico realizadas, y opten por desarrollar y ejecutar las suyas propias, así pues, el gremio deberá ser consiente de éstas decisiones, apelar a su diplomacia y ejercicio de política, en la propuesta y aprobación de tales medidas, pues son las empresas las que ejecutan acciones en las cuales se generen afrontas en pro de la defensa e incursión de mercados, y serán solo éstas y sus directivos, los que combatirán en la arena industrial, por esta razón, son los empresarios los que deciden que acciones materializar en pro del mejor desenvolvimiento para el futuro de las unidades empresariales por ellos representadas.

El desarrollo a niveles táctico y estratégico de acciones en pro de la defensa, ataque o incursión en los mercados no son solo cuestión de la empresa individual, sino que al ser tradicionalmente apropiados por los diversos competidores en un sector industrial, hacen necesario el establecimiento de un capitán de equipo que proponga, consolide y coordine las acciones pertinentes según sea el caso, en los mercados atendidos por el sector industrial, papel que el gremio económico debe ejecutar, en la medida que es la figura de confianza y representación creada con miras a defender las causas e intereses de los asociados en él integrados.

Las empresas y por ende los gremios económicos no llegarán a alcanzar el éxito a menos que basen sus estrategias en la mejora y la innovación, en la resuelta voluntad de competir, y en una comprensión realista de su entorno nacional de la forma de mejorarlo.¹⁰¹

Desde la perspectiva del gremio económico en su relación con la creación de ventajas competitivas sectoriales, hacemos énfasis en la capacidad que éste posee como órgano previsor, guía y asesor de las actividades sectoriales por ellos representadas en un ejercicio de interacción a su interior con sus asociados y al exterior con las entidades de apoyo y regulación.

El gremio económico debe ser líder en la visualización y establecimiento de nuevos escenarios, ser guía de en la construcción de posibles escenarios para los sectores industriales representados en él, al desarrollar una diversidad de actividades tanto con instituciones de gobierno, de investigación y académicos, que faciliten el logro de nuevas perspectivas. Pues el gremio económico debe ser conciente que los sectores competitivos son cambiantes, y por ello la amenaza de nuevas incursiones y productos sustitutos es una constante; esto revive su función como árbitro regente y observador activo de las actividades económicas en él representadas, en procura de un efectivo cumplimiento de su papel, ante sus afiliados y las entidades sociales con las cuales éste interactúa en el ejercicio de su función.

¹⁰¹ Opcit Michael Porter la ventaja competitiva p.59

ARTICULO TESIS

Los gremios económicos y el Gobierno, perspectivas de alianza competitiva

Articulo maestría en administración universidad nacional.

Resumen

Este artículo presenta una aproximación frente a los cambios que los Gobiernos y gremios económicos deben asumir, frente al desarrollo de acciones de política en las búsqueda de mejoras competitivas, los cambios de rol, que han asumido estas instituciones y como cambia el ejercicio frente al panorama competitivo presente.

Abstract

This article shows an approach toward to relationships changes in governments and economic unions in front of competitive challenge in open markets, in the politics actions in the way of to increase de competitive advantages. The roll changes those social actors have made and how this exercise change in front of competitive panorama present.

El gremio económico constituye uno de los más importantes eslabones de intercambio de opiniones, ideas, propuestas, etc. Que definen las reglas de juego de la actividad industrial. Como lo observan los diversos análisis de teoría microeconómica dentro de los cuales resaltamos el siguiente:

..los productores están dispuestos a gastar diferentes recursos.... dirigidos a buscar que el congreso y las autoridades pertinentes creen barreras a la entrada de nuevas firmas en la industria...podemos afirmar entonces que

existe un mercado dirigido y creado para mantener dichas barreras...adicionalmente debemos tener en cuenta, que, una vez que se establece y consolida firmemente una barrera legal, se presenta una lucha entre empresarios que buscan obtener la propiedad de dicha barrera.¹⁰²

Hechos como la posible existencia de un mercado dirigido y creado para mantener dichas barreras, sumado a que una vez consolidada una barrera legal, se presenta una lucha entre los empresarios que buscan obtener la propiedad de dicha barrera, posibilitan a futuro que estas se consoliden como una trampa mortal que haga más obsoleto e incompetente al sector industrial objeto del beneficio, y por ende la barrera de entrada fruto de la interacción con el gobierno, corre el riesgo de convertirse en una amenaza para la viabilidad del sector industrial y del gremio económico mismo.

Con la estructura competitiva mundial actual, los gremios económicos deben ser muy celosos, prudentes y cautelosos a la hora de intervenir con el gobierno para la adquisición de favoritismos, prevendas, auxilios y aparentes ayudas, pues si bien constituyen un impulso o una solución parcial a algún problema coyuntural o dificultad que adolece el sector frente a la competencia, su inadecuado uso se convierte en la vena que desangra la competitividad del sector y por ende se convierte en fuente de filtración competitiva. Por lo anterior, los gremios económicos deben buscar con el gobierno y a través de la política gubernamental diversos tipos de ayudas, pero centrados en acciones que no trunquen el desarrollo de su potencial futuro, que no disminuyan o sesguen su capacidad competitiva presente, y sobretodo que estos beneficios potencien realmente y de manera decidida el avance a estadios de competencia superior.

Las dinámicas presentes en las estructuras de mercado y los connotados cambios en el panorama competitivo mundial, llevan a los gremios económicos a asumir drásticos cambios en la forma de representar a las empresas y los sectores industriales que en éste hacen presencia.

¹⁰²ibid pag 427

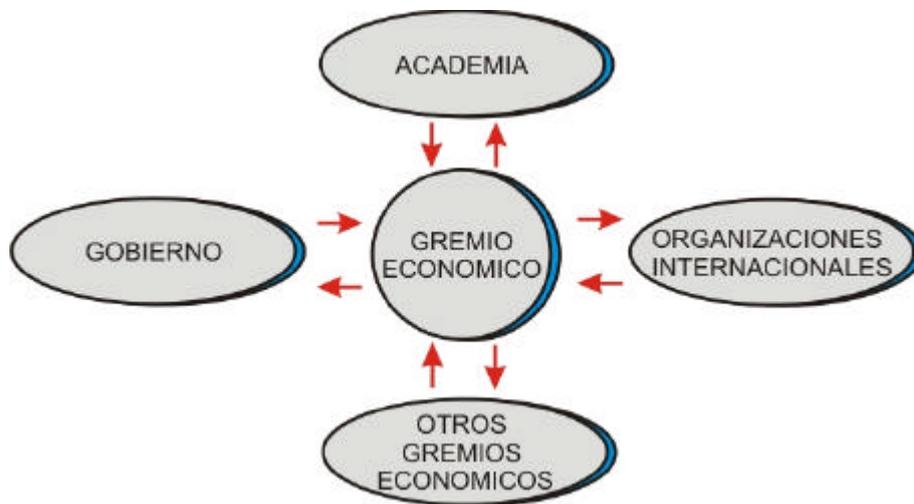


Gráfico 1. Gremio económico e interacción competitiva con los nuevos y tradicionales actores.
Desarrollo propio

El poder negociador del gremio económico con homólogos y el gobierno son fuente de ventaja competitiva, pues la sutileza y capacidad de persuasión del gremio al interior con sus agremiados y al exterior con el Gobierno, otros gremios económicos y demás actores sociales frente a la necesidad de alcanzar verdaderas fuentes de apoyo e impulso competitivo, son de carácter necesario, prioritario, y urgente, pues constituirán el mapa detallado y por etapas, de las diversas instancias que el gremio económico mismo observa para su avance y el de los demás a estadios superiores de competencia.

Situación que difícilmente se logra realizando acciones en contra de los demás gremios económicos y sectores industriales, pues se tendrá que acciones tanto de carácter político como de carácter interinstitucional que beneficien de manera desproporcionada las intenciones representadas en cabeza de un gremio económico, desatarán movimientos empresariales y de inversión de los demás sectores industriales, que en aras de su racionalidad trasladaran sus capitales, maquinaria y equipo – de ser posible- hacia el sector industrial con más preferencias, aumentando su dinámica competitiva, dinámica que de no ser bien canalizada se transformará en canibalismo empresarial, y por ende, el exceso de beneficios con carácter político en el mediano, y quizás en el

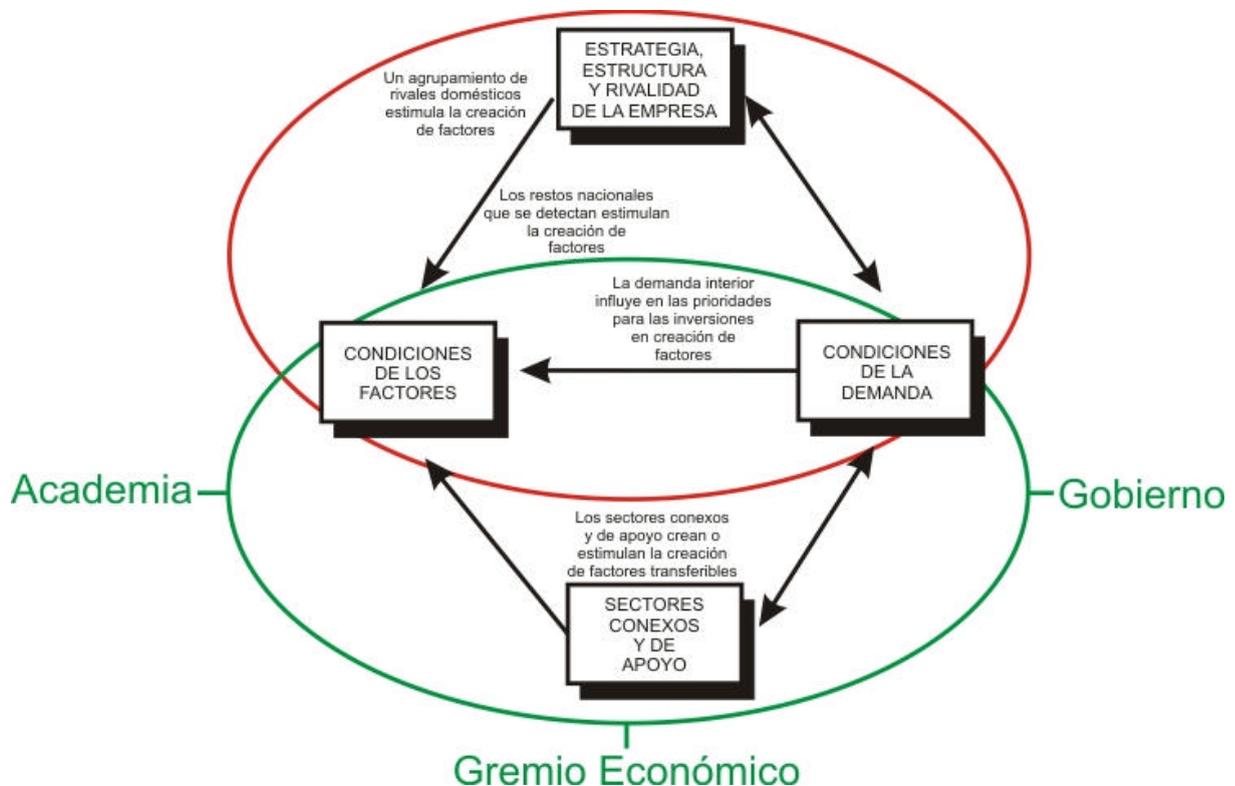
corto plazo, terminarán minando esta ventaja, y posiblemente destruyendo el sector, o en el peor de los casos dejándolo tan débil que los competidores foráneos no encontrarán obstáculos a la hora de posicionar sus productos y servicios en estos mercados.

Es sano que los gremios económicos tengan pujas competitivas, que en conjunto y como un todo permitan estar equilibrados, marcadamente diferenciados, y sin posiciones de preferencia, en cuanto a su actuar en relación con el gobierno y otros actores sociales, pues posiblemente los vaivenes de la economía en pro de la actividad con mayores beneficios de este tipo, terminaran debilitando la estructura económica general, cumpliéndose el credo que no necesariamente lo bueno para el individuo sea lo mejor para el grupo, y a la larga generen o profundicen crisis económicas en el lugar donde acontezcan.

Desde la óptica de los gobiernos, el desarrollo de la política económica entorno a las preferencias, el apoyo y el beneficio de las actividades denominadas “prioritarias para el desarrollo nacional,” requieren un sutil equilibrio frente a su avance, duración en el tiempo, y externalidades que se generen tanto positivas como negativas a la industria como un todo pues como lo menciona Porter:

Los Gobiernos nacionales, por su parte, deben marcar la meta apropiada, o productividad, para el logro de la prosperidad económica. Deben esforzarse por establecer auténticos determinantes, tales como incentivos, esfuerzos y competencia, que no las opciones tentadoras pero habitualmente contraproducentes de las subvenciones, la desmedida colaboración y la protección “temporal” que tan frecuentemente preconizan. La verdadera misión de un Gobierno es impulsar y estimular el avance de sus industrias y nunca de prestarles “ayuda” para que las industrias puedan dormirse en los laureles.¹⁰³

¹⁰³ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Op cit p.59



Gráfica 2. Mercado de factores e influencia gremial. Modificado de PORTER, Michael, la ventaja competitiva de las naciones. p.189

Por lo anterior el gremio económico en conjunto con el Gobierno y la academia deberán ser canal continuo de comunicación frente a las variantes necesarias para una adecuada oferta de factores competitiva y acorde con las realidades empresariales vigentes. Así el Gobierno se constituirá en el sparring que fortalece y hace menos vulnerable la industria ante la competencia; es por esta razón que La actividad gremial amplía el panorama de relaciones, ya la perspectiva no esta limitada al campo del *marco para en análisis de la competencia* según palabras de Porter, sino que además de esto debe incursionar en las actividades de:

- ? Gestión del conocimiento y apoyo a la investigación.
- ? Gestión de políticas de apoyo a la competitividad.

- ? El desarrollo de estrategias de incursión y defensa desde la perspectiva de los tratados comerciales.
- ? Buscar aliados estratégicos con embajadas, academia, organizaciones no gubernamentales, corporaciones de apoyo y fomento con carácter internacional, Gobiernos y gremios económicos con presencia en otras latitudes del planeta, centros de realización de ferias y eventos de interés a los sectores representados por el gremio económico.



Gráfica 3. relaciones Gobierno gremios económicos . Desarrollo propio

El gremio económico, desde la óptica de la relación con el gobierno puede llegar a ser actor incidente en la elaboración de este tipo de políticas, es decir, el gobierno es el arbitro máximo de la esfera competitiva y siendo el gremio económico un copartícipe con intereses muy particulares, el gobierno debe actuar en equipo con los éstos últimos pero sin descuidar su rol principal -el ser arbitro máximo de la esfera competitiva-. El concepto aquí desarrollado de política gubernamental -acciones que generan mejoras competitivas que se reflejan en el beneficio privado por medio de la acción gubernamental-. Se referencia en la economía del sector público, asunto de vital importancia en décadas recientes pues los profundos cambios que ha observado la presentación de lo público, la transformación de los mercados y con ellos los denominados monopolios naturales término muy en voga en décadas anteriores. Pues desde los análisis sobre la economía del sector público establecen los momentos en los cuales debe intervenir el estado en la economía. Así pues el Dr. Stiglitz dice que

Hay seis circunstancias o condiciones importantes en las que el mercado no es eficiente en el sentido de Pareto. Estas se denominan fallos del mercado y sirven para justificar la intervención del Estado así:

- ? *Fallo de la competencia.*
- ? *Bienes públicos.*
- ? *Externalidades.*
- ? *Mercados incompletos.*
- ? *Fallos de la información.*
- ? *El paro, la inflación y el desequilibrio.*¹⁰⁴

Además del Dr. Stiglitz también se encuentran otros autores que de manera más concreta y para el caso del gremio económico, desarrollan el deber ser de su papel frente a sus asociados y por ende avanzan en como estos deben relacionarse con el Gobierno así:

...autores como Bustamante y Salguero resumen 7 tópicos en los que se concentran los gremios especializados, al actuar como grupos de presión:

- *Precios internos.*
- *Cupos y oportunidad de crédito.*
- *estímulos a la exportación.*
- *precios de sustentación, cuando existen.*
- *mejoramiento de los canales de comercialización.*
- *mejoramiento de la asistencia técnica.*
- *apoyo gubernamental al fortalecimiento del gremio mismo.*¹⁰⁵

Los autores recalcan que la influencia o capacidad de presión se lleva a cabo pública y privadamente, en diversos niveles de la administración pública, el congreso y el sistema judicial. Concluyen además que el éxito de la gestión de un gremio es función de los diferentes actores, la coyuntura en la cual se negocia, los intereses específicos, los nexos políticos existentes, la habilidad de los “negociadores”, y la sensibilidad colectiva al tema. Finalmente afirman que, ante la ineficacia del estado en la prestación de los servicios que se ha comprometido a ofrecer, los gremios especializados tratan de llenar este vacío, prestando asistencia técnica, distribuyendo insumos y explorando mercados internacionales, entre otros¹⁰⁶. Este hecho puede corresponder al consenso que se ha dado acerca de la necesidad de redefinir –y en especial reducir-, el papel del estado dentro de la sociedad

¹⁰⁴STIGLITZ, Joseph E. la economía del sector público. Antoni Bosch Editor. Segunda edición Barcelona. 1988.p 74-83

¹⁰⁵BUSTAMANTE, Jorge y SALGUERO, Mauricio. “los gremios económicos agropecuarios y la política económica,” citado en MENDOZA Deberle, Gerardo. los Gremios Económicos, base del desarrollo el caso de ASOPITAYA. Op cit .p.5-6

¹⁰⁶Ibid .p.6

contemporánea, considerando especialmente aquellas actividades que resulten más eficientes al ser llevadas a cabo por particulares..¹⁰⁷

La relación **gobierno-gremio económico** adquiere un matiz más amplio pues ya no impera el criterio de regulación, sino el de propiciar escenarios óptimos de beneficio social en apoyo de los intereses de la industria, y por ende, de las expectativas e iniciativas presentadas desde los distintos actores de la sociedad misma. Por esta razón los términos “competencia y competitivo” desde la perspectiva pública no son tan minimalistas como los tradicionalmente conocidos, ejecutados y teorizados desde la perspectiva de lo privado, pues las esferas de lo social requieren de otros indicadores, de otros criterios ajenos a la presente estructura de análisis. El costo de oportunidad de la política gubernamental con la puesta en marcha de normas, acuerdos, consejos, y leyes que regulan la competencia deben sopesar siempre y estar en línea con el interés público, y es este último aspecto, el que debe primar a la hora de decidir por la aprobación y puesta en marcha de cualquier aspecto de política en aras de aumentar la competitividad.

Se debe entender que los fenómenos llamados competencia y competitividad son primero que todo muy complejos, y desde la perspectiva de la tradición histórica, los gobiernos no han actuado de manera directa con ellos sino hasta tiempos recientes. Así pues, el sector privado que desde sus inicios ha entendido que el lucro y la eficiencia van de la mano, que las actividades no lucrativas deben ser atendidas por los gobiernos, entre tanto, los gobiernos en ningún otro momento en el tiempo se han encontrado en una barrera tan disímil de lo público y lo privado como en el presente.

El gobierno se encuentra en una nueva encrucijada, frente al denominado costo de oportunidad, es decir, los costos ocultos detrás del diseño, aprobación y ejecución de sus normas para con todos los actores por ellas afectados. Por esto al mirar la forma de interacción **gobierno-industria**, se confluje con una inmensa variedad de mecanismos de relación, que no permiten ser reduccionista con el término política gubernamental, ni

¹⁰⁷Ibid. p.6.

sesgarlo a una rebaja con carácter impositivo, o a un copago por la producción y/o prestación de ciertos bienes y servicios, que de otra forma no interesarían a los privados por su escasa o nula posibilidad de generación de ganancia entre otras. Aquí deben entrar otros mecanismos más sutiles a los ya conocidos desde la perspectiva de protección, del facilitar las posibilidades de ganancia, de las reducciones de incertidumbre frente a la salida del producto al mercado, y observarse bajo la óptica de las mejoras competitivas reflejadas en el beneficio privado por medio de la acción gubernamental, que constituye la orbita general y amplia de la definición. Así y bajo la perspectiva del análisis teórico podemos observar lo siguiente:

En muchas industrias es ilegal la entrada sin la existencia de una licencia o un certificado de conveniencia y necesidad pública previamente expedidos por el gobierno...con el propósito de entrar a participar en mercados interestatales y (en muchos casos intraestatales) de oleoductos, señales de televisión y radio, producción de gas natural etc... dado que estas concesiones o licencias no se otorgan frecuentemente, las firmas que existen en la industria pueden devengar ganancias monopolísticas de largo plazo.¹⁰⁸

Con base en lo anterior, el gobierno al hacer uso de los diferentes instrumentos que hacen parte de la política económica, y otros que son primordialmente de la esfera política influye en el ejercicio de las actividades industriales existentes en su territorio, y el gremio económico al representar y defender los intereses de sus agremiados, en pro de la perpetuación de las diversas actividades industriales por el representadas, cumple frente al gobierno una función vital de representación.

¹⁰⁸MILLER, Roger y MEINERS, Roger E. Op cit pag 425

BIBLIOGRAFÍA

ARANGO LONDOÑO Gilberto, Estructura Económica Colombiana. 9ª edición. Bogotá editorial Mc Graw Hill, 2000.

BERTALANFFY. Ludwing Von. Teoría General de los Sistemas. 13ª impresión, Mexico D.F. Editorial Fondo de Cultura Económica 2001.

CONTRERAS HERNANDEZ Ricardo. Gremios Económicos, Actores de la Paz y la Violencia en Colombia 1978-1990, Universidad Nacional, facultad de ciencias económicas. Santa Fe de Bogotá. 1997

CUADRARO Roura, Juan R, Introducción a la Política Económica. Madrid. Editorial Mc Graw Hill, 1995.

JIMENEZ, Maria del Pilar y VARGAS, B, Ximena, el Papel de los Gremios Económicos en el Caso de la apertura Económica, el Caso de ANDI y FENALCO. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogota D.C. 1993

LORA LOSADA, Rodrigo. "Los gremios empresariales en Colombia en los inicios del siglo XXI". Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.2000.

MENDOZA Deberle, Gerardo. Los Gremios Económicos, base del desarrollo el caso de ASOPITAYA. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial. Bogota, 1990

MILLER. Roger Ieroy, Meiners. Roger E. microeconomía. 3ª edición. Mexico. Editorial Mc Graw Hill, 1993.

PORTER, Michael. La Estrategia Competitiva. Méjico: Compañía Editorial Continental, 1997.

PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones, Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991

ROSENBERG J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. 1ª edición. Barcelona: Oceano Grupo Editorial, 1994.

STIGLITZ. Joseph E. la Economía del Sector Público. 2ª edición. Barcelona. Editorial Antoni Bosch, 1988.

URRUTIA MONTOYA, Miguel. "Gremios Política Económica y DemocraCIA

<http://www.cipe.org/regional/lac/confecarticle.pdf> : articulo corporate governance

[http://desarrollolocal.cebem.org/docs/Dario%20Restrepo%20\(2004\)%20Políticas%20De%20Desarrollo%20Regional.pdf](http://desarrollolocal.cebem.org/docs/Dario%20Restrepo%20(2004)%20Políticas%20De%20Desarrollo%20Regional.pdf): descentralización y desarrollo economico local.

http://www.ocaribe.org/downloads/grupos/economia_competitividad/analisis_educacion_economia/documento3.pdf desarrollo competitivo cartagena

http://www.vivalaciudadania.org/aa/img_upload/bd687bbb33f8e0618b12077c2c83647d/NuevasCiudadaniasContextoLibrecomercio.pdf
nuevasCiudadaniasContextoLibrecomercio

http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/Rec_de_info/memoriasiicurs/cd_curso/Contenido/Modulo%202/elaboracion_planes_ordenamiento.pdf elaboracion POT

[http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/resumen_ejecutivo.p](http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/resumen_ejecutivo.pdf)
df desarrollo rural

<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/115619187-192.pdf>
risaralda una economía en crisis o emergente.cia”. Editorial Fondo Cultural Cafetero, Bogotá.
1983

gobrenabilidad.http://www.iberpymeonline.org/documentos/sep2001_uruguaytexto.pdf.
El papel de los gremios empresariales en los albores del S. XXI

<http://www.flar.org/pdf/editorialgremios.pdf> gremios masas transparencia y
gobrenabilidad.

Importancia y significado de la participación política : posición del sector privado
colombiano Consejo Gremial Nacional Bogotá : Consejo Gremial Nacional, 2003

Montoya, Miguel Gremios, política económica y democracia. Bogotá Fondo Cultura
Cafetero, 1983

Otras fuentes.

Signo y pensamiento. Vol 10 # 19 1991.

Revista Incomex Sinfronteras vol 3 #5 mayo-junio de 1994

Revista Estrategia Económica y Financiera. Diciembre 14 de 1994 # 203

Revista ANDI Marzo Abril de 1996 # 139

Revista Dinero, Junio 9 del 2000 # 109,

Revista ANDI #113 nov dic 1991,

Anales de ingeniería volumen 99 # 849, 1991.

Seminario de economía y negocios. Portafolio volumen 4 # 201 agosto 1997

Seminario de economía y negocios. Portafolio vol 4 # 202 agosto 1997.

Revista javeriana volumen 128 # 634 mayo 1997.

ANEXOS

NOTA: por la extensión del texto que conforma el compendio completo de las entrevistas a los dirigentes gremiales, este se encuentra en formato digital. Hace parte de la copia que se relaciona en el cd.

También se adiciona el artículo. Relacionado con la presente investigación, y un cuadro resumen de la entrevista titulada “los nuevos gremios” entrevista que enmarca parte de los antecedentes en el capítulo 1.

Tabla # 6

Cuadro resumen de las respuestas otorgadas por los dirigentes gremiales, trabajo de campo de la presente investigación.

?	Cámara de comercio	Acrip	Camacol	Acopi
1	<p>Bueno aquí de los principales aspectos es la parte de la infraestructura, la infraestructura vial aquí es indiscutible lo mucho que preocupa, la misma infraestructura aérea, ósea el aeropuerto de aquí es un aeropuerto de pasajeros solamente, esperemos que con el Aeropuerto de Palestina la verdad es que si podamos ser más competitivos en ese sentido, la otra parte es la poca internacionalización de nuestros empresarios, con esto de la globalización yo creo que no le hemos prestado toda la atención que le tenemos que prestar, hablamos mucho del bilingüismo, ósea a todas las reuniones que uno va, y se saca alguna conclusión de los factores más críticos en cuanto a competitividad en Caldas, y no sólo en Caldas, en Colombia, es el bilingüismo, tu sabes, y ahora el TLC, y aquí no hay mucha gente preparada en una segunda lengua, que para nosotros comercialmente debería ser el Inglés, esos son factores que la verdad es que competitivamente nos afectan mucho.</p>	<p>haber (..), yo me sumo porque se que hay otras personas que piensan eso, incluso creo que lo he plasmado en el último informe de desarrollo de de las Naciones Unidas para la región, yo creo que tenemos un tema en que trabajar, somos muy buenos pensadores, muy buenos investigadores, hacemos muy buenas propuestas, tenemos sobre documentos todas las mejores ideas sobre como hacer de esta región algo maravilloso, pero no tomamos decisiones (), creo que esa son las dos, somos muy buenos para concebir las cosas, trabajamos en grupo bien, lo hacemos interdisciplinariamente, nos convocamos todos, pero en el momento de decidir y de actuar, nos quedamos corticos, nos estamos quedando con todas las cosas sobre el papel, todos los proyectos y todas las ideas sobre papel, creo que ahí hay dos problemas importantes, que obviamente no son, no están en cabeza de nadie, hacen parte del problema de todos, sumados todos hacemos la gran dificultad, si porque a la hora de decidir o a la hora de actuar empezamos todos con el pero.</p>	<p>bueno yo creo que básicamente hay un problema gigantesco y es el de vías, por qué vías, lo digo desde el punto de vista de los industriales afiliados, porque al igual que la ANDI, CAMACOL tiene afiliados unos industriales, que están directamente relacionados con el sector de la construcción, y ellos, Manizales para ser una ciudad pequeña, tiene un gran número de industriales del sector, no se si () decirte cuales son, pero que uno sabe, tienen problemas importantes a la hora de transportar sus insumos, a las ciudades donde de verdad está el mercado de ellos, que es Bogotá, Medellín y Cali, a mi algún día uno de los afiliados me decía: es que para mi Manizales es el 1% de mis ventas, para que nosotros pues compa... no y si tu miras, igual la actividad constructora de Manizales es muy pequeña, ósea, lo que nosotros aportamos al total de metros construidos en el país, creo que es más o menos de ese rango, no creo que sea mucho más, entonces ellos qué tienen, problemas importantes a la hora de transportar sus insumos.</p>	<p>ven, te voy a hablar de la parte empresarial, que es de lo que se queja el empresario, la queja de los empresarios, en primer lugar necesitamos vías, necesitamos una mejor comunicación, ósea, las vías terrestres, las vías para que ellos puedan exportar, es una desventaja que tenemos, porque llegar a los puertos es más costoso para ellos, que para quien esté más cercano a los puertos, entonces ahí empiezan a no poder ser competitivos, por eso lo que queremos hacer, y que lo estamos hablando hace tanto años como es el (), pues tenemos que seguirle trabajando a eso y apostarle a eso, lo que vemos es que todo lo que es infraestructura vial, que en esta alcaldía se quiere realizar, nosotros lo consideramos muy importante, porque nosotros lo hemos estado compartiendo con los otros gremios y con los empresarios, es que en todo lo que es 2019, que es pues todo el plan que se está armando para Manizales y para Colombia, lo que vemos y ratificamos es que Manizales es una ciudad industrial, y fuera de que es industrial, queremos que sea una ciudad turística.</p>

2	<p>Si te cuento, nosotros Cámara de Comercio y Gobernación, pues tenemos una alianza muy grande, una alianza, ósea, en muchos aspectos pero el más importante para nosotros como Cámara en este momento y como unidad de desarrollo empresarial, es el convenio que hicimos para la conformación de el Centro de Comercio Exterior, pues nosotros aquí lo manejábamos con PROEXPORT, pero gracias a la alianza con la Gobernación, montamos ya una cosa más grande, ya que es el Centro de Comercio Exterior, en el cual estamos ayudando ya a la gente, a las empresas que están exportando e importando, y a aquellas que tienen pensamiento de exportar, ósea aquellas que han incursionado pues temerosamente en el comercio internacional.</p>	<p>creo que tienen que ser como todas las relaciones, no sólo esas, unas relaciones de contribución, donde declaro yo con qué puedo contribuir y yo me comprometo con esa parte, y si yo soy el gremio, y el gobierno igual, cuál es mi contribución, y apostamos hasta dónde llega cada uno y cómo salimos adelante con las cosas, porque es que lo que sucede, es que a veces muy respetuosamente con lo que podemos llamar gobierno, que finalmente estamos todos también, existe una tendencia a querer comprometer a los demás, si, y a dejar claro cuáles son las contribuciones de los demás, pero no, son las contribuciones de todos, si, de todos y como todos nos metemos a participar como iguales, para sacar adelante cosas, tiene que ser una relación, una relación en ese sentido que deje claras las contribuciones, para evitar los problemas que eso genere después, que hacen entonces que yo ya no vuelva a concluir...</p>	<p>Yo lo que pienso es que el papel del gobierno y de los gremios es importante en cualquier sector de la economía, y que ese papel de cada uno de esos actores se interrelacione, pero de una manera sana, no es decir bueno, es que yo quiero que el gobierno haga lo que queremos nosotros, lógico que maravilloso sería, porque de hecho el gremio siempre está buscando favorecer su sector, y ahí el gremio o los gremios económicos es donde tenemos nuestra principal función, y es ser los voceros de nuestros afiliados, de nuestros representados, por decirlo así, ante un gobierno nacional, a nosotros nos ha ido supremamente bien, tanto a nivel nacional como a nivel regional, a nivel nacional.</p>	<p>bueno nosotros vemos un cambio muy grande, yo en ACOPI llevo diez años, como directora llevo sólo cuatro, y lo que hemos visto y hemos hablado en las reuniones de junta directiva, con los empresarios y con los otros gremios, es que vemos una alcaldía y una gobernación que creemos que hace ya unas tres elecciones, han sido personas que como han sido empresarios, o tienen una relación directa con los empresarios, entienden más, cuando uno llega a donde un gobernador o a donde un alcalde, ellos entienden de qué se les está hablando, porque ellos han tenido relación empresarial... exactamente, vienen del sector privado, para nosotros ha sido muy importante y la diferencia es muy grande, hemos sentido el apoyo, han asistido con empresarios nuestros a ferias, nos han apoyado en muchas cosas que son importantes, en poder hacer unos convenios y poder darles unas capacitaciones y unas asesorías, entonces nosotros vemos que si estamos cambiando... vemos que hay mucho más apoyo, vemos que la gente en Manizales está con el optimismo que no teníamos hace dos años, ósea vemos los empresarios, todo el sector privado, el sector público como con un optimismo, y por lo menos con unas ganas de hacer cosas, que es lo más importante.</p>
---	---	---	--	---

3	<p>a través de el Centro de Comercio Exterior, hemos estado muy de cerca con el empresario, y sobretodo con las pequeñas y medianas empresas, nosotros tenemos aquí pequeñas empresas que ya están exportando, gracias a todo ese acompañamiento de el Centro de Comercio exterior, como te digo gremio y gobierno, ahí está Gobernación y Cámara de Comercio de Manizales, es, ósea, eso es vital ahí, estamos en otros procesos de llevar también empresarios fuera, a que conozcan el comercio internacional, hemos hecho misiones conjuntas, hemos traído empresarios aquí también conjuntamente, incluso esta semana dieciséis, diecisiete, mañana, pasado mañana, hay una misión de Japoneses en Caldas, traídos por la Gobernación y la Cámara de Comercio de Manizales, a través de la embajada japonesa, nosotros en este momento en el Centro de Comercio Exterior, tenemos dos japoneses trabajando, en productividad y competitividad, y en calidad, y hay otro japonés que está radicado en la Gobernación, que maneja el tema de comercio exterior, ósea, todos esos ingredientes la verdad es que ayudan mucho, para poder ayudar a sacar a nuestros empresarios hacia el comercio exterior, y no sólo hacia el comercio exterior, también que a nivel de las empresas seamos más productivos, más competitivos, y miremos sin tanto susto el comercio exterior. Venimos haciendo algo muy interesante</p>	<p>yo creo que uno se para, para definir estrategias alrededor de ventajas competitivas eh, en lo que cada quien sabe hacer mejor, eso es lo que más fácil debe definir una ventaja competitiva, creo que desde ahí, habría que parase a revisar muy bien cuáles son las reales capacidades, no las que yo creo que tengo, si no las que realmente tengo, y con base en eso, cómo puedo formular estrategias bien inteligentes para sacar adelante una ventaja competitiva específica en un sector, y además de eso, vuelve y juega, es que esto se vuelve como circular, tiene que ser de todos, no puede ser el propósito del presidente del gremio, o el propósito del director ejecutivo del gremio, tiene que ser el propósito del gremio o el propósito del sector...</p> <p>el compromiso tiene que ser de todos, porque es que cuando el compromiso se sesga y se vuelve en la ilusión, en el sueño del presidente, o en la ilusión o en el sueño del director, es él solo caminando, y tratando de sacar adelante ese cuento, como decimos "nadando y empujando la maleta", no y que los demás se sientan parte de ese compromiso, y porque si yo quiero () y no hay a quien, tampoco lo logro, pero que todos se sientan parte de él, porque es que un gremio no es poner a dos o tres a que lo hagan todo, un gremio es dos o tres generando ideas, dando directrices, pero todos trabajando, si, porque es que si no quedamos en lo mismo, hay dos o tres que</p>	<p>Nosotros en este momento, el gremio tiene cinco grandes objetivos, objetivos estratégicos como que resumen el resto de nuestra actividad, uno es el entorno, nosotros decimos entonces, qué vamos a hacer, incidir en el mejoramiento integral del entorno en el cual se desarrolla la actividad del sector de la construcción, ahí está básicamente qué, la parte normativa, ósea, que el entorno en que se va construir sea adecuado, sea apto para ello, y adicionalmente lo que hacemos es</p> <p>() mucho entre los actores de la cadena, porque nosotros lo que hacemos es atender a todos los miembros de la cadena, no solamente a constructores, nosotros tenemos industriales, constructores, entidades financieras, entidades de servicios públicos, y evaluadores que también están relacionados con nosotros. En afiliados, tener un número representativo y creciente de afiliados de todos los sectores de la cadena de valores, altamente satisfechos con la información especializada, hay como muchas cosas dentro de este objetivo, entre más representación tenga el gremio, vamos a tener una convocatoria mayor, y vamos a tener una vocería mayor. En cuanto a la información, nosotros tenemos una base de datos desde 1886 con la normatividad desde esa época, adicionalmente se va actualizando todos los días; otro tema importante es la información económica, cómo va el sector,</p>	<p>unirnos con la ANDI, y con la red Colombiana de subcontratación del Ministerio de Industria y Turismo, y trabajar para que las PYMES puedan ser proveedoras de las grandes empresas de Manizales, entonces ya hicimos una primer rueda de negocios con el ministerio que fue exitosa, donde no todos, pero si muchos de nuestros empresarios pudieron llegarle a la gran empresa, en ese momento lo hicimos con la Industria Licorera, con Aguas de Manizales, con Carrefour, con Home Center y con la Compañía Nacional de Chocolates; lo que vimos ahí, es que la gran empresa se puede unir con las PYMES y que es beneficioso para las dos, ahora en Junio vamos a hacer ese mismo evento, pero lo vamos a hacer con diez grandes empresas de la ANDI y con todas las nuestras, las PYMES de Manizales, queremos que la gran empresa no lo sienta como la ayuda, como el favor, sino que entiendan que para ellos es importante tener proveedores locales, y que la PYME sienta que la gran empresa también está interesada en que la ciudad crezca, en eso nos ha ayudado mucho la universidad, vemos como muy importante la integración con el sector público y con la academia, en este momento además de trabajar con la Universidad Nacional que fue la primera que nos abrió el espacio, estamos trabajando con la Red Empresarial de la Universidad Autónoma. nosotros en lo que hemos</p>
---	---	--	---	--

<p>también, que son las jornadas de cultura exportadora en los municipios, va la Gobernación, la Cámara de Comercio, la Universidad de Manizales y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, ósea, llevamos unas charlas a los empresarios de los municipios, porque allá si que da susto cuando se habla de comercio exterior, ósea, esos son mitos y son (..) cosas que le dan mucho susto a la gente, pero a través de eso, se ha ido como desmitificando todo eso del comercio exterior, la gente ha entendido que hay instituciones al servicio de ellos, que está la Gobernación, que está la Alcaldía, que están los Ministerios, las Universidades, en fin, toda una cantidad de instituciones que están es para ayudarlos, entonces la gente ya aprendió a conocerlas y a utilizarlas más, entonces en los municipios hemos tatado de llevar esa charlas de cultura exportadora, donde le contamos a la gente como exportar, como importar, herramientas por ejemplo, de lo que es PROEXPORT on line, que se metan a un computador y hagan toda una investigación de mercados, hemos tratado de llevar todo eso a los municipios también, y por supuesto aquí en Manizales también, nosotros dentro de el Centro de Comercio Exterior tenemos algo que llamamos el Plan de Cuentas, y el Plan de cuentas es coger esas pequeñas empresas que quieren exportar, pero que no tienen la infraestructura para eso, ósea la cuestión logística, la cuestión de</p>	<p>piensan muy bien, que generan muy buenas ideas, que hacen muy buenos proyectos, pero no hay quien tome decisiones y las convierta en realidad...porque es que una ventaja competitiva no se hace desde el escritorio, o a partir de dos o tres, una ventaja competitiva se hace a partir del trabajo de todos, y es una, es una lucha, finalmente, cualquier cosa de estas se convierte en lucha en la que también hay que reconocer que hay unos más fuertes que otros, ósea, si yo quiero en un sector específico crear una ventaja competitiva, tengo que reconocer que no estamos iguales, que hay alguien que va más adelante, que hay otro que está más quedadito, y hay que definir también estrategias en ese sentido, cómo todos creamos la ventaja competitiva, porque cuando la crean más rápido dos, tres, porque son más fuertes y nadie le ayuda al resto, entonces el resto dice entonces yo para que estoy aquí, si conmigo no se hizo el trabajo, si a mi no me ayudaron, si a mi me dejaron solo, entonces eso es como, yo no se, yo creo que los paisas tienen mucho de eso, ellos se proponen algo y salen adelante con todo y todos en una cosa específica que se proponen, y existe como esa cadena que da fuerza para todos, y salen adelante, entonces aquí no se trata de que cada uno salga solo, sino de que todos salgan adelante, y eso es lo que es un gremio, y que si no, yo para qué estoy en un gremio, si aquí me van a mirar como el machito y como el que sale delante de primero. La</p>	<p>cómo se desarrolla, en cuanto a licencias cómo nos estamos comportando, en ventas cómo nos estamos comportando, esa casi es la parte fundamental para los constructores, la parte normativa y la parte económica. Queremos llegar a tener información que el DANE la entrega, pero es información que llega a los seis, siete meses, o al año.</p> <p>Otra cosa importante son las oportunidades de negocio, ahí CAMACOL se ha convertido en un gremio fuerte, tenemos ferias internacionales, se acaba de hacer una feria en Miami, hacemos ruedas de negocios del sector, tenemos revistas importante como es "Construyendo", que es una revista de circulación nacional. A nivel regional tenemos, hay ferias nacionales, pero lideradas por las regionales como es EXPO CAMACOL, donde se convoca a PROEXPORT, porque en esto nos ayuda, convoca a empresarios de otros países.</p>	<p>aprendido con el empresario, el empresario lo que necesita es conocer la competencia, lo que necesita es salir, tener una visión más amplia, y eso es lo que estamos intentando hacer por lo menos una vez al año, para que algunos de nuestros empresarios tengan la oportunidad de conocer otras regiones, entonces hace un año tuvimos la oportunidad de ir a Alemania, fuimos varias personas de ACOPI, esto lo hace ACOPI a nivel nacional, allí aprende uno sobre el desarrollo local que ellos han tenido, sobre la asociatividad, sobre todo lo que es necesario saber para poder tener una empresa, y ahora tuvimos la oportunidad de ir a Italia, y el mensaje que yo traje es que somos países muy diferentes, culturas muy diferentes, lo que a mi más me atrae de visitar esos otros países, es mirar por qué ellos si tienen cultura asociativa y nosotros no, por qué para mi es tan difícil llegar a una empresa y convencerla de lo importante que es que esté agremiada; cuando tengo la oportunidad de ir a esos países me encuentro que todas las empresas se afilian a todos los gremios, yo entonces me pongo a pensar en cuál puede ser la diferencia y encuentro dos cosas, primero, la ayuda que da el gobierno, ósea las entidades públicas apoyan los gremios, pero no es un apoyo de limosna, sino que ellos tienen como una cuota fija al año que le entregan a los gremios, para que los gremios puedan capacitar y asesorar a las empresas, y segundo, porque los</p>
---	---	--	---

	<p>costos, no saben sacar costos para las exportaciones y para las importaciones, ehhhh, cómo hacer una investigación de mercados, entonces tenemos en este momento cuarenta y cinco empresas dentro de este plan, dentro de el Plan que nosotros llamamos Plan de Cuentas o Semillero CEC, que son aquellas empresas que apenas vienen, cuando estas empresas ya empiezan a exportar, van a una primera macrorueda y todo, ya las pasamos a un estado superior, ósea, van a PROEXPORT directamente, ya las empieza a atender PROEXPORT, nosotros atendemos las que apenas están arrancando, las que están dando los pasitos, las que están en el kinder pues de Comercio exterior, y ese es un convenio del sector privado - sector público.</p>	<p>diferencia se va a convertir en una brecha gigantesca, creo que hay cosas, venga cuál es la estrategia, cuál es la ventaja competitiva que va a desarrollarse, también cómo la vamos a desarrollar es muy importante, por el concepto mismo de lo que implica ser gremio, estar en un gremio, estar todos juntos, ser región, ser ciudad, ser sector, hay una cosa que significa todos, todos vamos bien, ósea que hay de las dos cosas, tanto la estrategia como el ().</p>		<p>países que he conocido en Europa, son países muy sufridos, que han sufrido la guerra y la hambruna, donde ellos nacen con esa cultura, que se tienen que unir, que tienen que ser solidarios, que se tienen que apoyar, que tienen que trabajar juntos, y nosotros no la tenemos, entonces tenemos que trabajar mucho en eso, si no nacimos con esa, pues entonces tenemos que trabajar para crear esa cultura. Es muy importante para los empresarios nuestros salir, y queremos seguirlo haciendo, para que ellos vayan y puedan ver la competencia, digamos China, China ya es una potencia, y están llegando productos que antes eran muy baratos pero no de buena calidad, ahora son muy baratos y de buena calidad, entonces tenemos que ir a la China y mirar como podemos trabajar con ellos.</p>
4	<p>Aquí se ha venido hablando mucho de por ejemplo los puertos secos, hemos venido incluso aquí, desde Cámara de Comercio el año pasado nos surgió una inquietud, y es hacer consorcios de exportación también, eso nos volvería de pronto mucho más competitivos, aquí tenemos empresarios, muchos pequeños empresarios exportando, o bregando a exportar, pero la cantidad de carga no le da para un contenedor, entonces hemos venido mirando haber como juntamos varios exportadores, que exportan hacia un mismo sitio, hacia una misma región, y que su contenedor pueda ir completo, cada uno con su exportación ahí,</p>	<p>pues si me centro específicamente en gestión humana, yo creo que lo primero es que (..) tenemos que tener claro qué es lo que queremos en materia de gestión humana, y creo, con el respeto de todos, sólo muy pocos saben que quieren y para donde van en materia de gestión humana, creo que es un problema que nos impide incluso definir estrategias de carácter competitivo, primero, porque que cuando uno no sabe para donde va, si, entonces tenemos todavía, y eso está en una investigación que hizo Gregorio Calderón de la región, que te puede servir de referencia, o ya la debes conocer. exacto, es una investigación</p>	<p>las oportunidades de negocio, esto lo vemos como para el sector industrial, aquí a nivel regional tenemos feria cada dos años, donde reunimos constructores e industriales, y adicionalmente, la regional Caldas tiene () inmobiliarias, lo que hacemos es que casi siempre en un centro comercial, alquilamos un espacio, hacemos publicidad, hacemos rifas, para que los constructores en ese fin de semana tengan un número de visitas importantes, adicionalmente, hay una revista que se llama "Construoferta" que se entrega en todos los hogares de Manizales de estrato tres al seis. Acabamos de sacar una revista que () clasificados de</p>	<p>bueno, mira yo pienso que si unimos como a lo que, pa poder trabajar juntos, academia, sector público y sector privado, es muy importante el cambio de la academia y del sector público, de no querer lo que ellos quieren hacer y mostrarle al empresario, sino que busquen la necesidad del empresario, y de ahí partan para hacer sus investigaciones, para el desarrollo de tecnología, de innovación, de todo esto, qué es lo que nosotros vemos acá, que todavía la academia llama al gremio y le dice: mire tengo unos laboratorios donde estamos trabajando yo no se que y yo no se que, que ni siquiera uno entiende, entonces al empresario</p>

	<p>por supuesto los costos se reducen y pueden exportar, eso es algo que hemos visto que nos puede volver competitivos, que nos vuelva competitivos la parte de aeropuertos, eso es indiscutible, las zonas francas, y en eso la verdad es que se ha venido trabajando, incluso el viernes 12 había una visita en Bogotá, visitando la zona franca de Bogotá, mirando qué se puede hacer aquí en la ciudad de Manizales y en Caldas, eso fue liderado por la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Caldas.</p>	<p>donde eh, finalmente parte de los resultados nos dicen, que las áreas de gestión humana son muy operativas y están desarticuladas de la estrategia de la compañía, y la compañía es la que define la estrategia para crear ventajas competitivas, y no es gestión humana, gestión humana le ayuda, si, y es parte del equipo directivo, del equipo que direcciona... (), pero el sólo no se puede inventar una estrategia para generar ventajas competitivas, aislada de los propósitos de la compañía, y si hoy por hoy gestión humana no está totalmente articulada a eso, y si en ocasiones no tienen ni siquiera claro para donde va la compañía, no sólo no lo ha ayudado a construir, sino que una vez definido no lo tiene totalmente claro, es difícil que sin ese contexto se devuelva uno a tratar de definir cómo crea, o cómo se porta desde gestión humana la creación de ventajas competitivas para la compañía, pues en teoría si, que a través de las personas, y que el desarrollo de capacidades y de competencias distintivas que soporten la ventaja competitiva, eso lo dice la teoría, y a lo mejor el de recursos humanos te dice que es así, pero venga, y cuál es la capacidad o la competencia distintiva para ayudarle a (), cuál es, una vez ya la encontró, cómo se hace, y una vez usted la encuentre, es cómo se desarrolla,</p>	<p>nuevos y usados, que están clasificados por rangos de precios y por sectores. También promovemos la competitividad y lo hacemos desde el punto de vista de capacitación para los afiliados, sacamos seminarios, diplomados (), y no solamente a afiliados desde el punto de vista de los empresarios, sino también a sus colaboradores, es decir a los constructores, ya tenemos un diplomado en derecho urbanístico, que es el tema que se está tratando ahora mucho con () alrededor de la ley 388 y los mecanismos de financiación que esa ley permite. Dos, tres y cuatro al interior del gremio son procesos internos y tecnología de aprendizaje, ¿qué vamos a hacer nosotros al interior del gremio para poder soportar esa propuesta de valor que le estamos haciendo a los afiliados?, vamos a los últimos tres que son procesos internos, tecnología de aprendizaje y financiación, porque si bien somos entidad sin ánimo de lucro, pero también sin ánimo de pérdida, porque para nosotros poder soportar toda esa propuesta de valor, tenemos que tener recursos con que brindarle a los afiliados los servicios que ellos necesitan, y suplir sus necesidades en información y en servicios.</p>	<p>no le gusta trabajar con la academia, no es que el empresario no va a venir a algo que el no necesita, lo que ustedes deben hacer, es llegar a donde nosotros los gremios, ir con nosotros a las empresas, buscar cuáles son sus necesidades y trabajar en esos desarrollos, pero no al revés, eso lo entiendo, porque así trabajábamos hace cinco años en ACOPI, nos sentábamos la junta directiva y trabajábamos en montar un plan de acción para todo el año, de capacitaciones y de asesorías, y decíamos que chévere capacitarlos en como ser líder, y a la capacitación no venía nadie, y decíamos es que el empresario no se deja ayudar, un día entendimos que lo que pasaba era que el empresario en ese momento no necesitaba eso, necesitaba producción o mercadeo, entonces yo creo que es eso en lo que debemos cambiar, si la academia da a conocer lo que tiene, digamos hace ocho días nos invitaron a Terales del Otoño a conocer un trabajo muy importante que están haciendo de región, donde están las universidades, donde está el sector público, invitaron a los gremios y nos mostraron todo lo que las universidades tienen, y uno como gremio no las conoce y menos el empresario, entonces es como esa unión que sea cada vez mayor, y poder lograr, y empezar a trabajar en lo que el empresario necesita.</p>
5	<p>Pues yo creo que es vital, ósea, es hacer todo ese lobby, tanto con las empresas, ósea tanto con</p>	<p>es lo último que te decía, el de gestión humana, ACRIP ahora, busca ayudar a elevar el nivel de</p>	<p>Yo creo que también ya te contesté, el gremio lo que tiene que hacer es acompañar,</p>	<p>bueno yo creo que lo primero que debemos hacer es, si estamos hablando de asociatividad, los</p>

<p>gobierno, con ministerios, a través de alcaldías, gobernaciones, y a través de los mismos empresarios, ósea, nosotros ahí somos como el intermediario, y a través del CARCE por ejemplo, hemos venido trabajando mucho esa parte, y estamos ahora muy inclinados a utilizar verdaderamente el CARCE como Concejo Asesor Regional de Comercio Exterior, ósea, que podamos incidir en políticas gubernamentales, tanto a nivel local, departamental, como a nivel nacional, que podamos ver qué necesitan los empresarios, de pronto alguna ley o algo, por ejemplo aquí en Caldas ehhhh, algunos descuentos para que se instalen aquí empresas, o para aquellas que van a exportar o algo, que a través del CARCE podamos también influir en eso, que a través de comunicados a los ministerios o a quien corresponda, se pueda influir en algo en eso, ósea, los gremios a través del CARCE, yo creo que es una herramienta excelente para desarrollar ventajas competitivas aquí en Caldas, pero los gremios son fundamentales para eso, como le contaba ahora, por ejemplo con Cámara de Comercio lo que hemos venido trabajando como gremio, es mirando, buscando qué hacer para lograr una mejor competitividad de nuestros empresarios, y así creo que hemos venido trabajando todos los gremios, todos venimos como buscando qué podemos hacer para que nuestros empresarios sean cada día mejores, y más en este mundo</p>	<p>competencia y de capacidad del líder de gestión humana, del actor principal de gestión humana, para que el pueda llegar allá a dar una mejor contribución de la que hoy está dando, cuestionarlo, inducir procesos de reflexión (), hay otros papeles adicionales, lo que pasa es que el proceso tiene como otras otros matices, que es el eh, definir o el meternos a influenciar un poquito lo que está sucediendo, en materia de legislación, frente a los problemas de TLC, ahí pues estamos haciendo una participación, pero no es un liderazgo, es una participación técnica y seguimos participando, en la OIT tenemos un puesto como representantes a nivel del país, somos algo así como un asesor técnico a nivel de Colombia, en las mesas de trabajo de la OIT que se hacen cada año, hay otras cosas, pero, pero yo centró como el papel fundamental en eso, y ahora yo no sé cómo nos le vamos a meter a un tema como gremio, y es el mejoramiento de calidad de vida, porque estamos en una carrera loca, todos los temas de competencias, competitividad, productividad, eficiencia, en los que finalmente pareciera que lo más importante es trabajar, y los ritmos son absolutamente locos, en los que la gente está trabajando diez, doce horas diarias, seis días a la semana, por esa vía no hay familia que logre un desarrollo que nos permita un mejor futuro eh, por esa vía yo insisto en que no hay trabajo inteligente, es una manía como de hacer cosas y hacer cosas, pero no hay trabajo</p>	<p>identificar las necesidades y las falencias que tiene el sector, y de cierta manera aportarle a eso, cómo, pues ya sea hacia interior de los gremios, pues buscar mecanismos, soluciones, servicios, capacitación, pero vea, de algo que yo estoy completamente convencida, es que cada sector, ya sea el industrial, ya sea el sector de la construcción, el que representa FENALCO que es el de los comerciantes, el que representa ACOPI que es el de los pequeños y medianos industriales, creo que es fundamental que exista el gremio, por qué, porque el gremio tiene la posibilidad, y adicionalmente tiene, por decirlo así, como el poder de convocatoria, y tiene poder de (..) cómo se dice (..), ósea, de reunir a las personas que de verdad son actores importantes del sector, y que sin gremio es muy difícil que un sector salga adelante, yo te digo, nosotros tuvimos una crisis muy profunda en el año 98 hasta el 2003, () si el sector no tiene un gremio de la construcción, si no hubiera existido, te juro que se hubiera tardado mucho más, adicionalmente porque el gremio es el que está pendiente de todo, mire las medidas que está tomando el gobierno, además es como el que le pone el bombillo rojo, amarillo y rojo y le dice: mire que estos y estos y estos problemas pueden afectar el desarrollo del gremio, adicionalmente, nuestro sector es uno de los que más afecta al PIB y a la economía del país, por qué, por muchas cosas, entre esas porque</p>	<p>gremios empezar a trabajar unidos, porque no podemos seguir separados queriendo que el empresario esté sólo en uno, porque cada uno se cree el más importante, entonces yo creo que lo primero es un trabajo gremial, de nosotros trabajar unidos y mirar las necesidades de los empresarios, yo creo que es una herramienta muy válida para que el empresario pueda ser más competitivo, porque cuando una mira un gremio, lo importante del gremio son los empresarios, y los empresarios entre sí son quienes se ayudan, casi nunca yo le puedo dar algo al empresario porque yo no soy empresaria, entonces el gremio es el puente entre la academia, o debe ser el puente entre la academia, entre el sector público y el privado, para que el empresario pueda ser más competitivo, entonces yo creo que esa unión, ósea, ser de verdad ese puente, creo que es lo que el gremio debe ser, fuera pues de la representatividad que le debe generar a cada empresario, que es una parte muy importante, y que uno como gremio tiene mucha más accesibilidad que si uno solito se va a solicitar o a pedir algo, creo que es eso.</p>
--	--	--	---

	<p>globalizado, es que no se nos puede olvidar eso, es que ya no negociamos con el departamento de amigos, ya el que no mire hacia afuera va quedando muerto, de verdad que si.</p>	<p>inteligente, porque no queda tiempo para reflexionar lo que se está haciendo, para pensar en una mejor manera de hacerlo, para pensar en la estrategia,</p>	<p>tiene o emplea el mayor número de mano de obra no calificada, ósea, que en cierta manera le da a los colombianos la posibilidad de tener capacidad de pago y de acceder a lo que la economía está ofreciendo, y en la medida en que esa economía evolucione, nosotros vamos a evolucionar .</p>	
--	---	--	--	--

Tabla # 6b.

Continuación cuadro resumen de las respuestas otorgadas por los dirigentes gremiales, trabajo de campo de la presente investigación.

?	Comité intergremial	Andi	Iic	Infimanizales
1	<p>te voy a hacer una aclaración muy importante, la directora del Comité Intergremial, mejor dicho “Caldas emprendedora” está orientada únicamente a trabajar la parte de microempresa y famiempresa, ósea, digamos esos dos grupos empresariales que a pesar de que son muchísimas personas, el impacto de empresa que tiene unos empleados pues no es el mismo, sin embargo ¿cómo contribuye con ()? Es a la generación de auto – empleo, especialmente para personas que son altamente vulnerables (), pero ya digamos que decir Caldas, visión industrial, pues como de la parte de competitividad del sector industrial, lo que conozco de () porque realmente no soy economista, no soy la persona experta, bueno es que realmente si tengo que hacerte la claridad...</p>	<p>bueno el primer problema es las vías, nosotros de ubicación estamos relativamente bien, porque estamos en la mitad del triángulo de Oro, entre Medellín, Cali y Bogotá, pero nuestro problema es la calidad de las vías, principalmente Manizales – Bogotá, tenemos un trazado diseñado hace ochenta años, deleznable , que no tiene flujo constante de tráfico por problemas geológicos y de seguridad, de diseño de la carretera, entonces ese es el primer problema, el segundo problema es, falta de tren, ósea, nosotros para llegar a Buenaventura, hoy día somos competitivos, pero la competitividad se va perdiendo si no tenemos un transporte alternativo al camión, más barato que el camión y más moderno, ósea, el transporte terrestre es (..) ósea, el</p>	<p>vea la primer dificultad que tiene la región es la ausencia de unas vías de comunicación eh, pues que le, que garanticen y por lo menos que permitan hacer los productos competitivos en el tema de costos, ¿yo que le veo también de debilidad? Yo veo también de debilidad una falta de propósito común, de un propósito regional eh, único, donde deben converger el sector público y el sector privado, vuelvo y repito para hacer una propuesta de consenso, nosotros tenemos que empezar a identificar a través de una matriz doffa realmente para qué somos buenos, qué ventajas competitivas tenemos y que ventajas comparativas tenemos, y con base en eso hay que salir a mercadear esta región, hay salir a venderla, aquí no nos va a venir a buscar nadie, pienso que otra</p>	<p>bueno yo creo que uno de los problemas de la región eh, vamos a hablar de Manizales como ciudad, porque nosotros no tenemos conocimiento de otra parte, son problemas de comunicación y vías, Manizales es una ciudad aislada del mundo, Manizales es una ciudad aislada de Colombia, a los industriales que localizan sus fábricas acá, obviamente los costos de transporte se les hacen más elevados eh, en este momento digamos, Manizales está trabajando en un proyecto de ciudad y es que Manizales cambie su base económica, por una base económica que sea mucho más fácilmente transportable, como es el conocimiento, que no necesitemos vías de transporte ¿cómo se llama eso?</p>

		sistema general de Colombia de transporte de carga es obsoleto y bueno eh, yo diría que esos son los problemas más grandes.	debilidad es la falta de mercadeo, que permita vender todas las fortalezas que tenemos,	E: físicas
2	se están buscando productos de alta competitividad, ósea, los cien productos que tienen mayor perfil para ser exportados en Caldas, entonces ahí hay una unión tangible de gobierno y empresa, que igual que lo es "Caldas Emprendedora" es una unión tangible entre el gobierno, el sector privado, las universidades, las ONGs para apoyar la fami y la microempresa	lo más importante para la competitividad en relación gobierno – gremios o gobierno – empresas, es mantener una comunicación buena, nosotros aquí hacemos muchos foros, muchas reuniones, pero necesitamos una comunicación más organizada, ósea definir cuatro o cinco proyectos y hacerles un seguimiento permanente en, llamémoslo comité de competitividad, bueno, ahora que estrategias realiza la	aquí lo primero, y me pareció buena la campaña que ha venido haciendo el alcalde, hablemos bien de Manizales, y no sólo de Manizales, sino de la gente de Manizales, pero definitivamente si no coinciden el sector público y el sector privado, en torno a temas comunes, y en torno a crear esfuerzos comunes, es muy difícil que la región pueda salir adelante, es indispensable que en esta sociedad y en cualquier otra, coincidan los intereses y los esfuerzos del sector público y del sector privado, para sacar adelante cualquier idea, entonces vuelvo y repito, es definitivo en la medida en que hay que abandonar los egoísmos, hay que abandonar la idea de hacer protagonismo, y hacer un esfuerzo, un esfuerzo interesado en beneficio de la región, estos dos sectores de la economía	a mi me parece definitiva, porque cada gremio eh, representa como una parte de la base económica de la región, y ellos son los encargados de transmitir al gobierno cuáles son las necesidades primordiales, y que es lo que necesitan para poder seguir avanzando en sus proyectos, o en lo que están trabajando, o en el desarrollo de nuevas actividades, y el gobierno obviamente tiene que ser un apoyo para todos los ciudadanos, y para que la región crezca.
3	Bueno como investigación como	ANDI para mejorar la	En la Licorera qué estamos	bueno, nosotros en este momento

<p>tal, pues desde el gremio pues no se hace, sin embargo si tenemos estadísticas e información muy interesante sobre lo que son las fami y las microempresas, y su problemática, por qué pues, porque tenemos una muestra interesante y sobre esa trabajamos, y cada sector, no es más, casi más allá del sector el problemas de las micro y las famiempresas son los líderes de ellos, por qué pues porque no tienen la suficiente capacidad de gestión, información, acceso a los nuevos conocimientos, entonces ahí hay una gran problemática, ya desde el punto de vista pues industrial, grande, pues he estado en diferentes conferencias donde hablan de la problemática que existe entre la unión de la universidad con la empresa, y la forma de utilizar la investigación para la potencialización de las diferentes empresas en los diferentes sectores,e incluso la creación de nuevas empresas a partir de investigaciones como puntuales</p>	<p>competitividad de las empresas, la tercera pregunta, hombre, nosotros tenemos, en prim er lugar, una alianza logística, desde hace un año venimos estructurando un proyecto, para facilitarle a los afiliados de la ANDI que quieran mejores alternativas de contratación de transporte ehhh, ya tenemos la primera, ósea, ya comenzamos el proyecto ehhh, esta semana, tenemos una persona que tiene un sistema de información que maneja todas las ofertas y necesidades de carga nacional de nueve afiliados que se metieron en el proyecto ehhh, bueno nueve empresas porque hay una que no es afiliada, y en ese sstema de información el lo que va a buscar es consolidar carga cuando haya oportunidad, negociar en bloque cuando haya oportunidad, y lo que esperamos es que se disminuyan los costos, que se mejore la eficiencia, la seguridad y la confiabilidad, eso, el proyecto es de largo plazo, pero le vamos a dar un año de prueba, y acabamos de comenzar; otro</p>	<p>haciendo, primero, tenemos un diagnóstico muy claro de cuales son nuestras oportunidades, de cuales son nuestras debilidades y de cuales son nuestras fortalezas; ehhh, tenemos una acción macro que la emprendimos hace dos años, y es que nos propusimos crear una empresa de talla mundial, volvemos jugadores globales, hicimos un reto, un desafío y es de que el ron, el aguardiente y la Crema de Café Caldí, deben volverse tan emblemáticos para Colombia y para el mundo, como Café de Colombia, como Shakira y como Juanes, nosotros tenemos, empezamos a construir un camino y es que el Ron Viejo de Caldas y el Aguardiente Cristal se vuelvan productos de talla mundial, de clase mundial, y poder colocarlos en todos los lugares del mundo, lo primero que hicimos es que ya registramos estas marcas en todo el mundo, y ahora estamos empezando, pero igual hay que salir a buscar, entonces estamos saliendo,</p>	<p>tenemos varias ehhh, estamos trabajando muy de la mano con ACOPI, ANDI y con el Comité Gremial de Caldas en diferentes proyectos, digamos, con la ANDI y con ACOPI tenemos una proyecto que se llama Manizales Crece Contigo, en el que estamos promocionando una feria de () y es que el manizaleño le compre a los manizaleños, que las empresas que están situadas en las ciudad de Manizales, tengan sus proveedores aquí mismo en la región, con ellos estamos trabajando una () de emprendimiento en donde queremos promocionar, ósea, como la base emprendedora de Manizales, esto viene de un proyecto que se llama “Manizales Ciento por Ciento Emprendedora” que viene promocionando hace un tiempo INFI MANIZALES, y con el Comité Intergremial de Caldas, estamos trabajando en un proyecto que se llama “Misión Empresa”, que es encontrar los cien productos exportables de la región, son sesenta productos tradicionales,</p>
---	--	---	--

		<p>proyecto es el acercamiento al mercado chino, tenemos la tarea de traer dos profesionales jóvenes chinos a estas oficinas, para diez afiliados que están en el proyecto, para que ellos desde aquí conociendo pues las pues las empresas y siendo nativos de China, exploren mercado y exploren proveedores en China</p>	<p>tenemos una agenda que la concertamos con PROEXPORT, finalmente nos debe llegar a esto. ¿Qué otro reto tenemos aquí? ser muy eficientes en el tema de costos, poder tener en le mercado un producto muy libre, muy limpio, que nos permita ser muy competitivos, porque desde luego que hoy ningún consumidor está dispuesto a pagar la ineficiencia, sabemos que entramos a un escenario global, y estamos fortaleciendo la empresa, este año por ejemplo, finalizando el 2006, la empresa debe quedar con el Sistema Integrado de Gestión completo, va a ser la primera empresa del sector público colombiano en tener todo el Sistema Integrado de Gestión completo, y necesitamos que quien vaya a negociar con nosotros, sepa que somos una empresa de clase mundial.</p>	<p>cuarenta productos nuevos que ya se producen acá, que vienen de los innovadores de la, o de los emprendedores que tenemos nosotros en las (), y así estamos sacando adelante a Manizales a través de los gremios.</p>
4	<p>haber, qué estrategias de carácter competitivo, pues yo creo que debe haber estrategias de tipo haber, cada, primero, el conocimiento del sector como tal,</p>	<p>hombre, el tema importantísimo que se viene es el tema de innovación, no sólo referido a los afiliados, sino referido a una política nacional de innovación,</p>	<p>pues vea, tenemos muy claro que la Licorera de Caldas, ósea. Yo diría que es mucho más importante unas buenas utilidades que le debe entregar al</p>	<p>bueno, nosotros con la ANDI también hemos venido estudiando un tema que se llama ehhe, que son las Zonas Francas ehhe, hay una nueva legislación acerca de</p>

	<p>si estamos en el sector alimentos () debe haber estrategias para ese sector, porque finalmente el gobierno y los gremios lo que hacen es facilitar, digamos, proyectos de tipo macro para que se generen nuevos espacios de participación, de gestión, de información, de investigación, pero finalmente los que lo aprovechan son los del sector privado</p>	<p>ciencia y tecnología, precisamente en la “Asamblea nacional de la ANDI” que se hará en agosto en Cartagena, vamos a traer dos conferencistas para ese tema eh, porque ya hay muchas empresas que desde hace tiempo le están trabajando al tema de innovación en su empresa, pero eso hay que acelerarlo para ser más competitivo () más valor, y eso implica también una gestión muy importante de relación universidad – empresa, de hecho ya aquí, ese proyecto no lo mencioné, pero desde noviembre empezamos un proyecto con la Fundación universidad – empresa, con los grupos de investigación que hay en las universidades, y con las empresas, por el momento van a ser once empresas afiliadas de identificación de proyectos de investigación y desarrollo, pero de ese tema hay que profundizar muchísimo, por eso hablé ahora de educación, si básicamente (..) y yo creo que el tema de China, entonces hay que aprender mucho más, de hecho la ANDI a nivel</p>	<p>departamento, debe constituirse en motor y en un dinamizador de la economía regional, quiero decir que por ejemplo, dentro de todos los insumos y materias primas que nosotros necesitamos, hay que trabajar para incentivar a que muchos empresarios de la región se conviertan en proveedores y con eso nos convertimos en verdaderos dinamizadores, ósea, ese es un papel importante que debe entrar a cumplirse, ser dinamizador de la economía local y regional.</p>	<p>zonas francas, antes era sólo para productos exportables, ahora puede ser para cualquier tipo de producción, estamos tratando de tener determinadas zonas francas en la ciudad de Manizales, para poder darle ventajas competitivas a las empresas que se localicen acá.</p>
--	---	---	--	---

		<p>nacional tiene un funcionario que se formó en China, y cuya misión es acercarnos a China.</p> <p>Una de las cosas que me faltó, es una de las cosas que estamos haciendo para que la competitividad, y a propósito del TLC, es identificar cien productos de Caldas que puedan perfectamente llegar a los Estados Unidos y ser competitivos, ya tenemos un primer borrador del estudio, nos lo hizo una firma de Bogotá "Araujo Ibarra Asociados" que es muy buena, y esa será una ruta para el Tratado de libre comercio para todas las empresas de Caldas, inclusive no industriales, pues agrícolas lo que sea....</p>		
5	<p>El papel de los gremios básicamente está orientado, identificado, pues creo yo, identificar claramente las necesidades de sus agremiados y ser los abanderados, mejor dicho qué tiene que hacer, buscar consenso frente a la problemática y buscar consenso frente a las soluciones, buscar consenso es el</p>	<p>miro como gremio en relación con el Gobierno debemos tener una relación cercana que nos permita abordar temas importantes como una carretera moderna hacia Bogotá, es el tema más importante, y el segundo tema, el tema del tren, y el tren a Buenaventura moderno y competitivo, por ahora no lo es, ni</p>		

	papel del gremio, y luego tratar de gestionar sobre esas conclusiones, ante quién, pues ante las entidades, ante el gobierno, ante lo que haya que hacer, yo creo que en Caldas, no voy a decir hay consenso, porque no es así...	siquiera se ha acabado de construir, y un tercer tema es lograr que el Aeropuerto de Palestina sea un aeropuerto de carga, por ahora va a ser sólo de pasajeros, mucho mejor que el actual, más grande, pero necesitamos un aeropuerto de carga grande.		
--	---	---	--	--

?	Cámara de comercio	Secretaría de desarrollo económico departamental	Inficaldas	FENALCO
1	creo pues, que el principal factor que le genera digamos, a la región una falta de competitividad, es la infraestructura, por la posición en la que está la ciudad, nosotros somos muy manizaleños y queremos mucho la ciudad y todo, y yo se que desde la Cámara el primero que habla bien de la ciudad es el doctor Armel, de la ciudad y del departamento, pero no podemos de todos modos cerrar los ojos a la realidad, estamos en una situación, que si bien pareciera ser privilegiada, porque estamos en el centro del país, en el centro del Triángulo de	yo pienso que el mayor problema que tenemos es el de comunicación, comunicación con vías, nosotros básicamente nos tenemos que fortalecer en ser un centro de las comunicaciones, entonces voy a hablar e dos términos, en un término físico, que lo que necesitamos son carreteras, es ubicar nuevamente a Caldas en el centro del comercio, necesitamos una excelente vía Bogotá – Manizales y Manizales Puerto de Tribugá, una vía que nos acerque al mar, al mar por el pacífico, y creemos que una muy buena opción es el Puerto de	haber hombre, desde el punto de vista industrial, desde el punto de vista empresarial, yo pienso que antes que inconvenientes competitivos o que problemas competitivos, lo que en Caldas existe es más bien un inconveniente cultural, ósea yo pienso que hoy en día no se puede tener eh, podríamos decir que son los de ubicación de situación eh, por la misma topografía y el mismo clima nuestro, que podrían ser los que en un momento dado, los que argumentaran los industriales como problemas problemas	yo creo que una de las cosas que hay que tener en cuenta para competitividad es que no debemos temer, temámosle más bien a la incompetencia, eso si es grave, ¿en qué se centra la incompetencia? la incompetencia se centra en un mal servicio al cliente, en un mal servicio por venta, en no abrir a tiempo en los puntos de venta, en no prestar un servicio los fines de semana cuando hay puente, eso por ejemplo, más que el mismo precio, el tratamiento personalizado al cliente es fundamental, el buen trato, eso es

	<p>Oro de Colombia, igual, si no se desarrollan los proyectos de infraestructura que necesita la región, desafortunadamente vamos a ir perdiendo mucha más competitividad y esto los empresarios lo sufren a diario, mire en este momento hay un taponamiento en la vía Manizales – Bogotá, y eso pasa cada rato, uno no lo sufre porque uno no es el que está mandando camiones con contenedores para Bogotá</p>	<p>Tribugá, un puerto de aguas profundas, donde realmente estemos con un puerto de talla intencional, donde puedan llegar los buques del tonelaje que se requiere, y que son apropiados, entonces digamos que esa línea la necesitamos, ya está proyectado también Medellín, o Antioquia se conectaría al departamento de Caldas, y de ahí lo haría hacia el Chocó, hacia el Puerto de Tribugá. La otra estrategia entonces, es el tema de las carreteras, estamos muy mal de carreteras que nos acerquen a los puertos...</p>	<p>competitivos nuestros, frente a otros a nivel nacional específicamente frente a, por decir algo Pereira o Risaralda, sus cercanía a los puertos, sus vías más planas, de más fácil acceso la salida de los productos a los centros de acopio, que serían los principales problemas que nosotros argumentaríamos, si hablamos de producto físico o de producto agrícola,</p>	<p>fundamental, ahora lo otro es que claro, hay que tener en cuenta un buena información de mercados, quién es su competencia actual, futura, su competencia actual cercana, y futura lejana, porque hoy no está aquí () que es una cadena chilena por ejemplo, pero lo más seguro es que va a entrar al país, y el día que entre va abrir muchos puntos de venta, entonces nada raro que aquí venga</p>
2	<p>pues en todo sentido, ósea yo creo que definitivamente las alianzas eh, que se hagan entre el sector público y el sector privado, siempre van a ir en beneficio finalmente del sector empresarial y de la competitividad de la región, y en ese sentido es en que trabajamos, porque nadie puede trabajar aisladamente, si bien un gremio, por darte algún ejemplo la ANDI, trabaja específicamente por su grupo de empresas asociadas () no puede hacerlo solo, ellos son</p>	<p>vea, me parece estratégico, y yo no solo diría gobierno – gremio económico, sino también la academia, hoy en día es demostrado que se debe trabajar en alianzas colaborativas, en redes, y es fundamental propiciar y facilitar todas las condiciones que requiere un gremio económico, o unas empresas establecidas, facilitarles muchas variables como son el tema de conectividad, de un buen entorno, un buen ambiente fiscal, cuando me refiero a</p>	<p>si no existe un entendimiento permanente, constante de día a día, entre los gremios del desarrollo económico, los gremios que tienen que ver con todo el engranaje económico, con la administración tanto departamental como con las municipales, yo creo que no estamos haciendo nada, ósea, una administración tiene que propender siempre por el bienestar de la sociedad en todas sus actividades, en todos sus éxitos y</p>	<p>bueno vea, en el caso específico, bueno digamos que a nivel nacional las relaciones son eh, muy fluidas, acuérdesse que la presidencia nacional de FENALCO ha generado más de cuatro ministros, entonces las relaciones son de poder a poder, como se dice en toros, uno, dos, el gremio es muy escuchado por parte del sector gubernamental, a nivel nacional le estoy hablando, y eso se replica a nivel departamental y a nivel municipal</p>

<p>un representante de un grupo empresarial representativo de la ciudad y del departamento, que con un trabajo articulado con los demás gremios y con el sector público, pues vamos a trabajar conjuntamente para lograr que la región sea competitiva, porque definitivamente los grandes proyecto, por lo menos los de infraestructura no los van a desarrollar los empresarios por ejemplo, hablando nuevamente de infraestructura, los empresarios no van a desarrollar las vías, ese es un papel que tiene que hacer el estado, el estado debe generar un entorno nosotros cómo lo vemos desde la Cámara de Comercio, el estado debe generar un entono, un ambiente propicio para los negocios, en términos de resolver situaciones que son de () público, en materia de infraestructura, en materia de servicios públicos, en materia de educación, ya con esa plataforma el sector privado entra y responde con inversiones, generando empleo. Un entorno que es</p>	<p>entorno, me refiero a que existan los colegios de alta calidad, que existan centros de capacitación, donde el empresario pueda absorber rápidamente mano de obra ya calificada, entonces me parece importantísimo esas dos (), y me metería muchísimo a la academia porque es que hoy en día todo, el futuro está en todo lo que tienen ver con innovación y desarrollo tecnológico y eso es investigación aplicada y la única forma de desarrollar productos es de la mano, hacer esta triada con la universidad que tiene los centros de investigación, que tiene los laboratorios y que está desarrollando, entonces que empiece a desarrollar lo que requiere el gremio, y que el gobierno esté ayudándole también, para poder facilitar esas investigaciones, y que podamos empezar a innovar y a generar esos nuevos desarrollos que nos harán competitivos y que redundarán en crecimiento económico, social, y obviamente respetando el tema ambiental.</p>	<p>en todas sus inversiones, pero esto obviamente va encaminado también a beneficiar la industria, la empresa, desde el punto de vista de manufactura, desde el punto de vista de servicios , o desde el punto de vista de desarrollo tecnológico, pero tiene que trabajar en un mismo sentido, ósea, se tienen que sentar en los mismos escenarios, le cuento que... por eso le hacía en la introducción inicial que el gobierno del doctor Emilio, desde un comienzo pensó en que se debe trabajar coordinadamente el sector gobierno, el sector empresarial y el sector académico, las universidades en general, esa es la única manera como logramos objetivos comunes y logramos sacar adelante un desarrollo, no puede trabajar el gobierno por un lado, las universidades por otro lado, y el sector empresarial por otro lado, definitivamente, debemos trabajar de una manera coordinada en todos los sentidos, además es la única forma de hacemos sonar a nivel nacional,</p>	<p>ehhh, la verdad es que el gremio se ha preocupado por su defensa, y una de las últimas digamos discusiones que ha tenido, y que hemos ganado, ha sido lo de la tasa de interés interbancario con las tarjetas débito y crédito, entonces ahí se puede ver la fortaleza que se tiene, entendiendo incluso que el mismo presidente Gaviria se puso muy a favor de los comerciantes, y le dijo a Asobancaria que tenía que revisar esos niveles de esas tasas que eran muy altas, y no estaban haciendo competitivo el comercio, hecho que se dio, y Asobancaria y los bancos que la conforman han empezado a bajar las tasas de una manera significativa, todavía falta, pero se ha logrado digamos, ese ejemplo se lo doy para demostrarle las buenas relaciones existentes entre el gremio de los comerciantes y el sector público en este caso, ahora, a nivel de aquí, más local, en el departamento, nosotros tenemos excelentes relaciones con el</p>
--	---	--	--

<p>propicio, encontrando unas oportunidades de negocio y desarrollando empresa, y obviamente pues la Cámara está en consonancia con eso, nosotros no hacemos nada solos, primero, a pesar que somos un gremio representativo de la ciudad, nosotros no, a diferencia por ejemplo de la ANDI que sólo agrupa un grupo pequeño de empresas, nosotros los agrupamos a todos, todo el universo empresarial, y somos un gremio representativo, pues tampoco tenemos sobretodo todos los recursos para (). Una unión de esfuerzos entre lo público y lo privado para logara que la región sea competitiva, a traer inversiones nacionales y extranjeras, lograr que las empresas cada día aumenten en su competitividad, se desarrollen, las pequeñas empresas pasen a ser medianas, entren en procesos de certificación de calidad, mejoren sus productos, participen en ferias internacionales, y la promoción pues de la región.</p>		<p>de conseguir recursos para la región, vuelvo e insisto, en todos los sentidos, y a eso le metemos el sector político, ósea el sector gobierno, el sector académico, el sector empresarial y el sector político, el sector político son aquellos individuos que nos representan a nivel nacional, estamos hablando de todos los congresistas tanto senadores como representantes, si esas cuatro comunidades, esas cuatro fuerzas, esos cuatro actores no trabajamos coordinadamente, no hacemos nada por esta región, e insisto, este gobierno ha tratado de trabajar eso</p>	<p>doctor Emilio y con el doctor Luís Roberto en el caso de la alcaldía, la mayor parte de las actividades que ellos van a desarrollar, que de alguna manera tocan con el comercio son consultadas antes de desarrollarse al gremio, para conocer nuestra posición, incluso analizar qué problemas se pueden presentar y buscar nuestro apoyo, eso para nosotros es fundamental, y el día que eso no sea así, téngalo por seguro que nosotros somos los primeros que estamos encabezando una huelga, un paro, una manifestación...</p>
--	--	--	--

3	<p>nosotros tenemos varias estrategias desde diferentes frentes, nosotros digamos que no somos la entidad pues que pretendamos ser la pionera, ni la número uno en temas, yo diría que los temas que tratamos por lo menos en el área que yo manejo es generar una información que sirva precisamente de base, de fuente de consulta para que se tomen ciertas decisiones importantes, aglutinar información que en muchos casos está dispersa y realizar de pronto estudios eh, específicos, coyunturales, para algún caso particular del comercio y de los inscritos en la Cámara de Comercio, porque nosotros somos finalmente representantes del comercio, y debemos () dentro de las funciones que tenemos pues delegadas con la Súper Intendencia de Industria y Comercio, que están estipuladas en el Código de Comercio y demás, nosotros debemos formular digamos, ante el gobierno nacional y local, iniciativas y</p>	<p>en investigación y desarrollo nosotros venimos trabajando ya muy estrechamente con las universidades, estamos focalizando y metiendo a las universidades y a las empresas acercándolas, el gobierno siendo el facilitador y generando que esos grupos de investigación, empiecen a investigar para las necesidades que tienen las empresas, adicionalmente, existe una gran fuente que da el gobierno departamental, que es una estampilla pro universidad, donde el 1.5% de todos los contratos se va a un fondo para ayudar a las universidades, pero ya queremos que la universidad desarrolle para la empresa, adicionalmente, en el segundo semestre en convenio con Colciencias, vamos a crear un fondo de investigación aplicada, es un fondo que busca cofinanciar proyectos que vengan de la mano, de la empresa con el departamento, la universidad con el departamento, para buscar un tema de innovación y desarrollo.</p>	<p>hombre, si, ese es un ejemplo perfecto, palpable, Caldas Emprendedora, INFI CALDAS hace parte fundamental como actor preponderante, importante, como protagonista de esa alianza estratégica de todas las entidades, son veintiséis entidades las que están participando de Caldas Emprendedora, estamos hablando de que hay entidades como el SENA, como ACTUAR, como Creer, todas las universidades eh, INFI CALDAS, INFI MANIZALES, el departamento como tal, las secretarías, etcétera, etcétera, esa es una forma definitiva de acompañar, por ejemplo en este caso específico, las inquietudes del emprendimiento, las inquietudes de los individuos, las personas, los recién egresados, los grupos de trabajo que están pensando en desarrollar empresa, que tienen una idea de empresa y que la quieren llevar a cabo, o que vienen trabajando un producto o una idea de empresa desde hace un tiempo determinado, y lo que quieren es</p>	<p>bueno vea, yo diría que hay como diferentes niveles, a nivel macro nosotros trabajamos con la gobernación y con la alcaldía en el desarrollo, en el caso de la gobernación con la agenda interna del departamento con una visión de mediano y largo plazo, con la alcaldía trabajamos digamos el Plan Estratégico de Manizales 2019, algo que venimos trabajando hace más o menos ocho meses, ha sido un trabajo arduo, eso todavía no se refleja en el comercio porque estamos en ese proceso, pero eso también es de mediano y de largo plazo, ya en lo más puntual, nosotros trabajamos mucho en capacitación, nosotros consideramos que no solamente la ciudad de Manizales, sino los comerciantes, además deben capacitarse, deben levantar la mirada y entender que el mundo no termina aquí en Chinchiná, ni en el Nevado de el Ruíz, sino que el mundo es ancho y ajeno como dirían por ahí, entonces tenemos que tener en cuenta que si no se</p>
---	---	---	--	---

<p>proyectos que vayan en beneficio de los empresarios, entonces nosotros algunos de los trabajos que hacemos, dependiendo de coyunturas puntuales que afecten a algún sector del comercio y del sector del comercio en general, por ejemplo, en algún momento hicimos un trabajo sobre () nivel impositivo que tiene la ciudad frente a otras ciudades del país, y eso en términos comparativos cómo le puede restar a uno competitividad, en términos de atraer o hacer atractiva la ciudad para hacer inversión nacional o extranjera, porque no es desconocido que los empresarios buscan donde instalarse, obviamente buscan donde tengan la mejor dotación en infraestructura, lo que hablábamos de servicios públicos, de recurso humano calificado, sino también donde le están ofreciendo exenciones tributarias, eso es innegable, entonces uno pensar que van y se instalan en Pereira por ejemplo, porque van y ante la alcaldía les ofrecen unas</p>		<p>formalizarla, o consolidarla, o sacar el producto a nivel nacional, o por qué no a nivel internacional, yo pienso que es una forma de generar competitividad desde el sector empresarial en actividad y por iniciar actividad, yo pienso que eso es fundamental, esa es una de las actividades que en este momento está haciendo INFI CALDAS, en la que la gerencia actual está poniendo mucho empeño dentro del esquema que usted me pregunta, porque es dentro del esquema que estamos trabajando, otras actividades adicionales tenemos y existen, () estamos trabajando actualmente es el tema de Caldas Emprendedora.</p>	<p>capacitan se mueren, más que tener el dinero para invertir, lo que tienen que tener es conocimiento, información para que con base en eso, puedan desarrollar estrategias de innovación en sus negocios, las cuales no siempre son de plata, muchas veces es de reacomodar un negocio, de una redistribución del negocio, un replanteamiento de los horarios de atención al público, puede traer ventajas, ósea, que no son las grandes inversiones lo que me hacen competitivo, claro que si yo tengo recursos pues muy importante, pero no necesariamente son grandes inversiones las que se necesitan para ser competitivo.</p>
--	--	--	---

<p>exenciones tributarias de uno, dos o cinco años, no se cuántos, entonces eso nos resta competitividad, de eso nosotros hacemos caso y hemos hecho propuestas, de que se revise por ejemplo el estatuto tributario, se puedan de pronto implementar algunas exenciones o rebajas de impuestos, que vayan en beneficio de la creación o del mantenimiento de las empresas para que no se vayan tampoco de aquí, sino para que se queden, aquí se han formulado proyectos, desde el del Aeropuerto de Palestina, el puerto (), la doble calzada, proyectos viales aquí en la ciudad, la vía Sesquicentenario, y otros proyectos, hay una serie de proyectos bien importantes, que digamos que desde aquí sale la iniciativa, se presenta como el proyecto inicial, las bondades que tienen los proyectos, y lo que yo te decía, no es la Cámara la que los va a desarrollar, lo promociona, busca cómo se le vende a la ciudad, a la nación, para que está lo incluya dentro de los planes de</p>			
--	--	--	--

	<p>desarrollo () e incluyan inversionistas extranjeros para que se puedan desarrollar, y lo otro, ya son actividades de apoyo al empresario, en formación permanente al empresario, en actualización, para que entre en lo que te decía hace un rato, en procesos de certificación, para que obtengan, o mejor, para que puedan acceder a asesorías y consultorías, sobretodo las pequeñas y medianas empresas, la gran empresa tiene solucionados los problemas; poder apalancar programas y recursos del nivel nacional, que no llegan a la ciudad, porque el gobierno no va a tener oficinas de todos los ministerios, en todas las ciudades y mucho menos en Manizales, a través nuestro se canalizan muchos de esos programas ehhh, ahorita con un programa relativamente nuevo que tenemos que es el de Eurocentro, estamos tratando de posicionar la región en Europa, mostrando los productos de aquí, allá, ofreciendo también, intercambio de tecnología de ellos</p>			
--	--	--	--	--

	<p>para con Colombia y con la región, buscando traer inversionistas extranjeros, llevando empresarios para que participen en misiones y en ferias internacionales, que entren, que conozcan, que muestren sus productos, que puedan tener acceso a tecnologías, trabajando mucho digamos ahorita con el TLC, permanentemente en discusión, mirar cómo se pueden aprovechar o preparar, para que no nos vaya a coger pues como se dice mal informados o mal preparados, porque eso es una realidad, entonces esos son muchos de los temas con los que trabajamos.</p>			
4	<p>nosotros vamos a seguir trabajando en los frentes en los que lo hemos venido haciendo, y hay unos lineamientos muy claros desde la junta directiva incluso, y es que vamos a trabajar fuertemente en el tema de la internacionalización, entonces internacionalización implica, primero, que debemos apoyar y fortalecer mucho la empresa desde lo local, en todo lo que son</p>	<p>los sectores que están y los sectores que son potenciales y emergentes, lo primero, todo el tema de competitividad física y de infraestructura, segundo, todo el tema de capacitación en talento humano, y generar unos motivadores de esos fondos, que busquen, que promuevan la investigación aplicada, ahí están centradas.</p>	<p>hay un tema del que yo cada vez me convengo más, y tal vez cuando llegué a la administración del doctor Emilio Echeverri, o a la actual administración que inició el primero de enero del 2004, yo no estaba convencido, o tal vez más por falta de conocimiento precisamente, del tema de conocimiento y la tecnología, yo pienso que las empresas de Caldas, y las del país completo, y</p>	<p>pues nosotros como gremio queremos centrar nuestro proceso en los próximos tres o cinco años, en capacitación, información, entrenamiento, formación, ahí es donde nos queremos centrar, porque ya pues meterse en el negocio particular de cada (), nosotros trabajamos desde funerarias, autopartes, pasando por telas, pasando por restaurantes,</p>

<p>proyectos locales, para que los productos puedan llegar al exterior; en capacitación, con el tema del Eurocentro que (), estamos pensando bien que nosotros hoy en día cerca del 40 o 45% de las exportaciones van a Venezuela, con todos estos problemas que se nos presentan allá a cada rato con este señor, no podemos seguir dependiendo de eso, se nos viene un TLC, entonces tenemos que pensar en que vamos a tratar de fortalecer mucho el mercado de los Estados Unidos, pero también pensar en otros mercados, el de Europa por ejemplo, entonces hay unos lineamientos claros, es apoyar fuertemente el tema de (), yo creo que la región debe aprovechar mucho más las ventajas que tenemos eh, para internacionalizarnos sobretodo con los productos que son nuestros; fortalecer mucho y aprovechar más el tema agroindustrial, yo creo que con el tema del aeropuerto, que en el mediano plazo esa va a ser gran fortaleza que vamos a</p>		<p>las de la región, y a nivel internacional, pero en Caldas debemos aprovechar un tema fundamental que es el tema del conocimiento, ósea, nosotros sabemos que tenemos una industria agrícola importante y además histórica, tenemos, Manizales por excelencia en el Eje Cafetero ha sido una ciudad industrial en el sector de metalmecánica, por no decir otros sectores,</p>	<p>entonces nosotros no podemos entrar en el negocio de cada uno, creemos que lo que es más importante para atender los nuevos retos de competitividad de todos los sectores, que sea transversal a todos los sectores, capacitación e información, entonces nosotros en esas líneas estamos trabajando fuertemente, entonces información en qué, nosotros les hablamos de las nuevas líneas de crédito, les mandamos la información de cómo las nuevas () que se está haciendo en los distintos bancos, privados e instituciones del sector público,</p>
---	--	--	--

	<p>tener para aprovechar todo el potencial agroindustrial que tiene la región. Estamos produciendo y sin tener un aeropuerto, teniéndolo se puede aprovechar mucho más eh, vamos a trabajar, yo creo que también vamos a trabajar fuertemente en el tema de turismo, receptivo obviamente, y ahí tenemos que trabajar mucho, porque no es solamente vender la ciudad y la región para que del exterior vengan turistas a visitarnos, sino que también hay que generar un entorno y una infraestructura que es lo que te decía, y todo va pues unido una cosa con otra, sería bueno aprovechar también todo el corredor turístico Caldas – Quindío – Risaralda, pero si vamos a llevarlos a hacer un recorrido por los municipios de Caldas, pues ahí tenemos un problema complicado.</p>			
5	<p>en primer lugar, es eh, estar muy bien informados, estar actualizados eh, en términos generales de las disposiciones que salen a diario, que pueden afectar o favorecer el sector empresarial,</p>	<p>a mi me parece clave porque es que los gremios lo que..., es muy complicado hablar con todas las empresas, el gremio es la voz del sector o de la empresa, entonces es donde se ponen de acuerdo,</p>	<p>eso yo pienso que tiene que acompañar, para mi, de eso que hemos venido hablando usted y yo en estos quince minutos, del tema de tecnología y conocimiento, es estar convencidos los gremios,</p>	

<p>entonces eso tenerlo muy, muy presente y llevárselo a los empresarios, ellos a veces desconocen muchos de esos temas y no los aprovechan, desafortunadamente de pronto no tienen posibilidades de acceso a la información, y de conocer muchas cosas, hay mecanismos de producción, de estímulos, de apoyo a nivel empresarial que los empresarios no conocen, no saben como acceder a ellos, no saben que por ejemplo, si se va a eliminar el Plan () para la importación de maquinaria y equipo, hay otras formas de seguir teniendo esos mismos estímulos, pero buscando a través de otros mecanismos, entonces lo primero es eso, tener información a la mano, oportuna y llevársela al empresario, lo segundo es eh, la unión, hablábamos hace rato de que trabajar unidos sector público y sector privado, cuando hablo del sector privado, me refiero a los gremios que agrupan a los empresarios, y de sector público, ya gobierno departamental y</p>	<p>donde identifican claramente cuáles son sus necesidades, donde se genera asociatividad, donde compensan requerimientos, juegan un papel indiscutible, además son los interlocutores válidos con los otros sectores ya del mundo, como es el gobierno, la academia, la sociedad civil, entonces me parece que cumplen un papel totalmente acertado.</p>	<p>ósea, no podemos seguir permitiendo que los gremios se dediquen única y exclusivamente a buscarle salida a los mercados de sus empresas afiliadas, no, debemos hacer que los gremios le entreguen, o le busquen más bien las oportunidades a que esa empresa o a que esos afiliados, cuenten con tecnología y conocimiento, o con desarrollos tecnológicos, y con la posibilidad de adquirir conocimientos cada vez más, un conocimiento organizado, ordenado, un conocimiento profesional, porque sabemos que hoy tenemos herramientas e individualmente podemos tener acceso a ellas, cualquier persona se conecta a Internet y recibe conocimiento, pero ahí no hay coordinación,</p>	
--	---	---	--

<p>municipal, trabajar conjuntamente ehhs, trazar como unos lineamientos y un norte claro, trabajar ehhs, por un propósito común, a veces somos dados a querer adelantar trabajos y proyecto solos, creo que necesitamos mucha más unión, unirnos más los empresarios, ser concientes y dar a conocer lo más que se pueda las ventajas que tenemos, también ser concientes de las desventajas y trabajar por ellas, y para apoyar a los empresarios, y conservar las ventajas que tenemos, y adquirir nuevas ventajas de carácter competitivo.</p>			
--	--	--	--

Tabla # 7

Manejo del comercio exterior "lo que opinan los gremios"

#	Cámara de comercio de Bogotá	Analdex	Asocolflores	Fedemetal
1	<p>..los exportadores han señalado como sus principales dificultades, la revaluación, las deficiencias de la infraestructura de puertos y de transporte, y la reducción del CERT...algunos sectores de la producción han señalado como principales obstáculos ..la falta de controles efectivos del contrabando y el dumping, los costos de las materias primas, y las elevadas tarifas de los servicios públicos, entre otros.</p>	<p>El ingreso de capitales especulativos y la repatriación de capitales al país, se ha presentado una revaluación del peso Colombiano que ha afectado a los sectores productores de bienes transables y que ha colocado a nuestra economía al borde de un ataque de enfermedad holandesa.</p>	<p>...son muchos los requerimientos que en materia de modernización del Estado, particularmente en entidades como la aduana, la aeronáutica civil. Finalmente, resulta imposible dejar de mencionar la pobre infraestructura con la que el sector productivo cuenta para comercializar sus productos con los mercados externos; la pésima infraestructura de ferrocarriles, el abandono de la navegación fluvial y la pobrísima infraestructura aeroportuaria sobresalen como cuellos de botella para el proceso de inserción económica de Colombia en el contexto mundial.</p>	<p>Hay dos tipos de obstáculos de importancia similar. Por un lado la competencia desleal y el contrabando afectan el mercado interno mientras que la revaluación y la infraestructura vial y portuaria afectan a los exportadores. Debe señalarse que la devaluación tiene un doble efecto por cuanto promueve asimismo las importaciones den detrimento de la producción nacional. ...para las industrias siderúrgica y metalmeccánica son más preocupantes la baja calidad de algunos de los productos importados y el dumping en el precio de algunas materias primas...la revaluación es causa directa e inmediata de esta desaceleración del crecimiento de las exportaciones menores, pero lo grave es que al menor reintegro de las exportaciones se añaden los costos incrementales generados por las deficiencias en infraestructura representadas en mayores costos de fletes internos, mayores distancias en búsqueda de salidas a los puertos y demoras por dificultades de carga originados en bajos volúmenes y escasas frecuencias de las navieras</p>

#	Cámara de comercio de Bogotá	Analdex	Asocolflores	Fedemetal
2	<p>... no existe duda que la situación favorable de nuestra economía, reflejada en gran medida en la fortaleza que hacia el futuro nos muestra la balanza de pagos. Se convierte en incentivo para que los inversionistas extranjeros sigan viendo a Colombia como un país estable para invertir.</p>	<p>En mi opinión, la política monetaria adelantada por la junta del banco de la república ha sido guiada por principios ortodoxos cuya percepción para un inversionista extranjero debe ser positiva. En lo que refiere a la política fiscal, es lamentable que el capital especulativo tenga en Colombia un tratamiento más favorable que el capital de riesgo...por estas razones estimo que el régimen fiscal Colombiano no es más favorable para la inversión extranjera.</p>	<p>...no creo que ni la política monetaria ni la política fiscal deban expresamente dirigirse a promover o desestimular la inversión extranjera. Estas son herramientas para el manejo macroeconómico que no deben utilizarse para fines puntuales. La decisión de un inversionista extranjero se basa en la estabilidad económica y social del país receptor, y es allí hacia donde debe apuntar el manejo de las políticas monetaria y fiscal.- En este sentido la política monetaria no ha sido muy exitosa. Los grandes bandazos que las autoridades económicas han tenido que dar, como consecuencia del resultado de su manejo cambiario, han incentivado la entrada de capitales especulativos que distan mucho de la necesidad de inversión extranjera productiva y que, por el contrario, generan permanente inestabilidad en las metas y resultados de la política macroeconómica.</p>	<p>...existe un desfase entre las metas propuestas y los logros alcanzados señalándose las dificultades que plantea una política monetaria contraccionista y los mayores incentivos resultantes de los altos niveles en la tasa de interés que involucre mayores flujos de capital a la economía no necesariamente con objetivos productivos...el resultado de los últimos años es alentador...</p>
#	Cámara de comercio de Bogotá	Analdex	Asocolflores	Fedemetal
3	<p>..los resultados a la fecha han mostrado que son más las empresas que se han creado que aquellas que han tenido que cerrar...el impacto sobre la actividad económica, sin embargo, ya se ha dejado sentir en el corto plazo. De hecho, las políticas restrictivas le han representado a los</p>	<p>El fuerte viraje y las repetidas correcciones dadas al proceso de apertura durante 1991, fue motivo de considerable incertidumbre, la cual desestimuló las importaciones y aceleró gravemente el</p>	<p>...además los efectos de la política monetaria en la atracción de capitales especulativos, el cambio permanente en las reglas de juego en materia de crédito ha resultado nefasta para el desarrollo armónico del sector productivo. La utilización de la política monetaria como extintor de los incendios cambiarios le</p>	<p>Con la aceleración de la apertura y la expansión de las importaciones se han producido tres tipos de cambios substanciales en el sector productivo. Primero se ha dado una sustitución parcial de materias primas nacionales por importadas que ha redundado para algunas cadenas</p>

	<p>empresarios un menor nivel de producción y mayores costos; especialmente para aquellos que no se han beneficiado de las rebajas arancelarias, por que en su proceso productivo no se requiere de materia prima importada...además las empresas pequeñas y medianas, principalmente, el acceso limitado a las demás fuentes de financiación no tradicionales, las han llevado a un aplazamiento temporal de sus inversiones</p>	<p>ingreso de capitales especulativos y el proceso de revaluación del peso. Estimo que las ratificaciones sucesivas, aplicadas durante este año, fueron en gran parte las que produjeron el mayor desconcierto y la mayor incertidumbre entre los empresarios.</p>	<p>resta estabilidad a la economía y genera incertidumbre en los empresarios sobre los planes de inversión de mediano y largo plazo.</p>	<p>productivas en un menor crecimiento del índice de precios al productor y tasa negativa de crecimiento de los bienes intermedios. En segundo lugar se consolida un proceso de complementación del as actividades de producción y comercialización de numerosas empresas aprovechando al máximo la cadena comercial. Por último y, como resultado de lo anterior, se favorecería una especialización del a cadena productiva en la que las empresas favorecen a unas líneas de producción mientras comercializan otras de importación. De otra parte, el efecto de las restricciones crediticias de los últimos meses ha tenido efectos diversos sobre el comportamiento financiero de los empresarios...En el último caso la búsqueda de nuevas fuentes de financiación comprende aperturas al mercado de capitales con emisión de acciones o bonos de deuda así como el recurso al mercado extrabancario</p>
#	Cámara de comercio de Bogotá	Analdex	Asocolflores	Fedemetal
4	<p>.. en este orden de ideas las medidas más urgentes que se proponen para estimular nuestras exportaciones son las siguientes: si se logra un superávit fiscal del 2% del PIB sería posible liberar un pequeño margen para aumentar en unos</p>	<p>En mi opinión, los dos aspectos que tienen una incidencia más negativa sobre la economía dentro del marco de la apertura...son el manejo del gasto público y</p>	<p>..es necesario contar con un indicador que mantenga la competitividad de los productos exportados en el exterior de manera estable y permanente...es necesario cerrar la brecha entre la revaluación y la inflación para salvar las</p>	<p>..estamos en proceso de elaborar una propuesta para promover la competencia nacional en igualdad de condiciones a las del mercado internacional y consolidar sus mercados externos. El núcleo de esta propuesta es la</p>

<p>puntos la devaluación nominal del peso sin que ello necesariamente comprometa el cumplimiento de la meta de inflación. revisar la política de apertura cambiaria en aquellos aspectos en donde las medidas adoptadas tiendan a facilitar el ingreso de capitales de corto plazo. evaluar la posibilidad de implementar una política más agresiva en términos de prepagos de deuda externa y de aplazamientos, o incluso cancelaciones definitivas de nuevos desembolsos de crédito. ...intensificar el uso de estrategias y herramientas de negociación internacional a través de las cuales se logre la reducción de las barreras arancelarias y para-arancelarias en los países compradores.</p>	<p>las normas aplicadas a la importación de capitales especulativos.</p> <p>En nuestra opinión, el endeudamiento externo debería limitarse a la financiación de bienes de capital y de inversiones fijas, dejando para el mercado financiero doméstico el crédito para el capital de trabajo.</p> <p>...establecer mecanismos que estimulen el pago anticipado de las importaciones y deben fortalecerse los mecanismos para impedir el pago de bienes de consumo y de bienes intermedios se realice a un plazo mayor de seis meses.</p>	<p>exportaciones de productos intensivos en mano de obra...el crédito para exportaciones ha funcionado muy bien con la creación de bancoldex...lastimosa mente no se puede decir lo mismo de la promoción: Proexport Colombia no ha colmado las expectativas de los empresarios y aun esta lejos de ser un organismo de promoción consecuente con las necesidades de la apertura y consolidación del sector exportador. En promoción no hemos avanzado y, por el contrario hemos perdido terreno</p>	<p>estabilidad cambiaria, con una tasa de cambio real que no genere sesgos antiexportadores ni subsidie a los importadores, pero que tampoco cree una imagen distorsionada de la competitividad Colombiana por exceso de devaluación.. El paso siguiente es establecer un estricto control de la calidad de los productos importados u una actuación efectiva respecto a la competencia desleal. En el campo de las exportaciones entre otros, es necesario crear líneas de crédito competitivas en el mercado internacional en plazos y tasas de interés que permitan a los exportadores de bienes de capital otorgar programas de financiamiento al comprador; así mismo, transformar a las agencias comerciales de las embajadas del país en verdaderas fuentes de información de las oportunidades de negocios en el exterior, compensar los costos de promoción de las empresas nacionales en los mercados internacionales, mejorar las condiciones de infraestructura vial y portuaria y concertar con los exportadores para garantizar rutas mercantiles hacia Centro América, y el Caribe a fletes competitivos para bajos tonelajes y mayores frecuencias. Este conjunto de acciones debe</p>
---	--	--	--

				apoyarse institucionalmente y avanzar en la conformación de Centros de Productividad e Innovación Tecnológica que contribuyan a una proyección sostenible del aparato industrial.
#	Cámara de comercio de Bogotá	Analdex	Asocolflores	Fedemetal
5	...la definición de las políticas que se requieren para garantizar una inserción internacional eficiente del país, se elaboren con una visión de mediano y largo plazo...si el Gobierno y los empresarios entendemos la competitividad como un proceso que no es estático sino como un proceso dinámico de aprendizaje continuo, la apertura contribuirá a la obtención de mayores tasas de crecimiento y a mejorar el nivel de vida de los Colombianos.	Estoy persuadido de que el proceso de apertura debe generar una aceleración del crecimiento de la economía Colombiana, siempre que logre resolverse el problema de la revaluación progresiva que se ha venido presentando.	El efecto del proceso de apertura está condicionado a la evolución de los tres puntos citados en las anteriores preguntas. La firma de los acuerdos internacionales de libre comercio exige a Colombia responder inmediatamente a los retos que imponen. La apertura es y debe ser irreversible. Pero si no existe un compromiso serio por parte del Gobierno entrante en trabajar en los puntos mencionados perderemos terreno en el ámbito internacional y debilitaremos la economía doméstica con las consecuencias sociales negativas que eso conlleva.	El futuro de la apertura depende de la continuidad de los programas de fortalecimiento al sector productivo y estabilidad macroeconómica del país. El énfasis de la apertura debe recaer en el impulso a las exportaciones menores y, sobre todo, a aquellas de mayor valor agregado....el equilibrio cambiario se constituye en una de las bases de mayor competitividad de los exportadores y garantía de condiciones de competencia equitativa con los productos importados. Si esa condición se logra, los éxitos del programa de apertura serán mayores, el sector productivo saldrá fortalecido, la inserción internacional del país se consolidará y reduciremos los riesgos de desindustrialización.
#	Cámara de comercio de Bogotá	Analdex	Asocolflores	Fedemetal
6	Como lo señala el estudio de competitividad –el informe monitor- se necesita que las políticas públicas reflejen “un mayor entendimiento de lo que necesitan las	La respuesta a esta pregunta esta contenida en las apreciaciones anteriores.	No contesto ha esta pregunta	..fedemetal ha puesto en consideración del próximo Gobierno la necesidad de formular una política sectorial dirigida a estimular la inversión en programas industriales de bienes

<p>empresas para conducir las hacia el éxito"...con esa perspectiva, será necesario crear los mecanismos que permitan la incorporación de los avances tecnológicos en el capital humano y capital físico del país...es necesaria y oportuna la vigilancia de la tasa de cambio real...las vías son esenciales, las comunicaciones cruciales, y el desarrollo de instituciones e instrumentos de apoyo a la comercialización son demandas prioritarias...la implementación de mecanismos que permitan mejorar la educación y calificación de los trabajadores Colombianos.</p>			<p>producibles, actualmente no producidos, en el país bajo nuevas condiciones de concertación, sin retornar a los viejos esquemas proteccionistas. De la misma manera impulsar líneas de crédito dirigidas a estimular la reconversión industrial y la reestructuración bajo las nuevas condiciones de producción no contaminante y con mayor incorporación tecnológica. Finalmente estar dispuesto a replantear las condiciones de competitividad de los productos Colombianos de acuerdo con las que existen en los países socios comerciales, de tal manera que no se permita la libertad total de mercado para productos que reciban subsidio en el país de origen. Las negociaciones para ampliar el mercado Colombiano a través de la conformación de zonas de libre comercio deben tomar consideración en todo momento, el fortalecimiento de la unión aduanera andina y el reconocimiento del asimetrías estructurales con países de mayor desarrollo, con el objeto de lograr una inserción no traumática y más estratégica a los nuevos espacios y bloques de integración.</p>
---	--	--	--

ANEXOS

Cassette 1

Entrevista N° 1

Ismael Darío Henao Ellos

Director de la Unidad de Desarrollo Empresarial y Comercial de la Cámara de Comercio de Manizales

Coordinador de El CARCE Seccional Caldas

Entrevistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Ismael: **I**

E: ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes?

I: Bueno aquí de los principales aspectos es la parte de la infraestructura, la infraestructura vial aquí es indiscutible lo mucho que preocupa, la misma infraestructura aérea, ósea el aeropuerto de aquí es un aeropuerto de pasajeros solamente, esperemos que con el Aeropuerto de Palestina la verdad es que si podamos ser más competitivos en ese sentido, la otra parte es la poca internacionalización de nuestros empresarios, con esto de la globalización yo creo que no le hemos prestado toda la atención que le tenemos que prestar, hablamos mucho del bilingüismo, ósea a todas las reuniones que uno va, y se saca alguna conclusión de los factores más críticos en cuanto a competitividad en Caldas, y no sólo en Caldas, en Colombia, es el bilingüismo, porque como estamos en este problema de (..), o en este problema no, estamos en lo de la internacionalización, tu sabes, y ahora el TLC, y aquí no hay mucha gente preparada en una segunda

legua, que para nosotros comercialmente debería ser el Inglés, esos son factores que la verdad es que competitivamente nos afectan mucho.

E: En esa misma línea Ismael, ¿cómo considera usted que la relación gobierno-gremio económico puede ser benéfica para la creación de ventajas competitivas sectoriales?

I: Si te cuento, nosotros Cámara de Comercio y Gobernación, pues tenemos una alianza muy grande, una alianza, ósea, en muchos aspectos pero el más importante para nosotros como Cámara en este momento y como unidad de desarrollo empresarial, es el convenio que hicimos para la conformación de el Centro de Comercio Exterior, pues nosotros aquí lo manejábamos con PROEXPORT, pero gracias a la alianza con la Gobernación, montamos ya una cosa más grande, ya que es el Centro de Comercio Exterior, en el cual estamos ayudando ya a la gente, a las empresas que están exportando e importando, y a aquellas que tienen pensamiento de exportar, ósea aquellas que han incursionado pues temerosamente en el comercio internacional.

E: temerosamente

I: temerosamente porque es que a la gente, si algo tenemos aquí es que a la gente le da pánico cuando se le habla de exportar e importar, ósea la gente, el empresario aquí cree que eso es imposible, entonces a través de el Centro de Comercio Exterior, hemos estado muy de cerca con el empresario, y sobretodo con las pequeñas y medianas empresas, nosotros tenemos aquí pequeñas empresas que ya están exportando, gracias a todo ese acompañamiento de el Centro de Comercio exterior, como te digo gremio y gobierno, ahí está Gobernación y Cámara de Comercio de Manizales, es, ósea, eso es vital ahí, estamos en otros procesos de llevar también empresarios fuera, a que conozcan el comercio internacional, hemos hecho misiones conjuntas, hemos traído

empresarios aquí también conjuntamente, incluso esta semana dieciséis, diecisiete, mañana, pasado mañana, hay una misión de Japoneses en Caldas, traídos por la Gobernación y la Cámara de Comercio de Manizales, a través de la embajada japonesa, nosotros en este momento en el Centro de Comercio Exterior, tenemos dos japoneses trabajando, en productividad y competitividad, y en calidad, y hay otro japonés que está radicado en la Gobernación, que maneja el tema de comercio exterior, ósea, todos esos ingredientes la verdad es que ayudan mucho, para poder ayudar a sacar a nuestros empresarios hacia el comercio exterior, y no sólo hacia el comercio exterior, también que a nivel de las empresas seamos más productivos, más competitivos, y miremos sin tanto susto el comercio exterior. Venimos haciendo algo muy interesante también, que son las jornadas de cultura exportadora en los municipios, va la Gobernación, la Cámara de Comercio, la Universidad de Manizales y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, ósea, llevamos unas charlas a los empresarios de los municipios, porque allá si que da susto cuando se habla de comercio exterior, ósea, esos son mitos y son (..) cosas que le dan mucho susto a la gente, pero a través de eso, se ha ido como desmitificando todo eso del comercio exterior, la gente ha entendido que hay instituciones al servicio de ellos, que está la Gobernación, que está la Alcaldía, que están los Ministerios, las Universidades, en fin, toda una cantidad de instituciones que están es para ayudarlos, entonces la gente ya aprendió a conocerlas y a utilizarlas más, entonces en los municipios hemos tratado de llevar esa charlas de cultura exportadora, donde le contamos a la gente como exportar, como importar, herramientas por ejemplo, de lo que es PROEXPORT on line, que se metan a un computador y hagan toda una investigación de mercados, hemos tratado de llevar todo eso a los municipios también, y por supuesto aquí en Manizales también, nosotros dentro de el Centro de Comercio Exterior tenemos algo que llamamos el Plan de Cuentas, y el Plan de cuentas es coger esas pequeñas empresas que quieren exportar, pero que no tienen la infraestructura para eso, ósea la cuestión logística, la cuestión de costos, no saben sacar costos para las exportaciones y para las importaciones, ehhhh, cómo hacer una

investigación de mercados, entonces tenemos en este momento cuarenta y cinco empresas dentro de este plan, dentro de el Plan que nosotros llamamos Plan de Cuentas o Semillero CEC, que son aquellas empresas que apenas vienen, cuando estas empresas ya empiezan a exportar, van a una primera macrorueda y todo, ya las pasamos a un estado superior, ósea, van a PROEXPORT directamente, ya las empieza a atender PROEXPORT, nosotros atendemos las que apenas están arrancando, las que están dando los pasitos, las que están en el kinder pues de Comercio exterior, y ese es un convenio del sector privado - sector público.

E: Hombre Ismael, en esa línea ya básicamente estuvimos hablando de las estrategias que se ejecutan para el establecimiento de la competitividad en la región, la idea es hablar ahora de ¿cuáles estrategias de carácter competitivo, considera usted vitales para el futuro de los sectores industriales del departamento?

I: Aquí se ha venido hablando mucho de por ejemplo los puertos secos, hemos venido incluso aquí, desde Cámara de Comercio el año pasado nos surgió una inquietud, y es hacer consorcios de exportación también, eso nos volvería de pronto mucho más competitivos, aquí tenemos empresarios, muchos pequeños empresarios exportando, o bregando a exportar, pero la cantidad de carga no le da para un contenedor, entonces hemos venido mirando haber como juntamos varios exportadores, que exportan hacia un mismo sitio, hacia una misma región, y que su contenedor pueda ir completo, cada uno con su exportación ahí, por supuesto los costos se reducen y pueden exportar, eso es algo que hemos visto que nos puede volver competitivos, que nos vuelva competitivos la parte de aeropuertos, eso es indiscutible, las zonas francas, y en eso la verdad es que se ha venido trabajando, incluso el viernes 12 había una visita en Bogotá, visitando la zona franca de Bogotá, mirando qué se puede hacer aquí en la ciudad de Manizales y en Caldas, eso fue liderado por la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Caldas.

E: Bueno Ismael, y para el cierre, ¿cuál considera usted que debe ser el papel de los gremios económicos en la generación de ventajas competitivas?

I: Pues yo creo que es vital, ósea, es hacer todo ese lobby, tanto con las empresas, ósea tanto con gobierno, con ministerios, a través de alcaldías, gobernaciones, y a través de los mismos empresarios, ósea, nosotros ahí somos como el intermediario, y a través del CARCE por ejemplo, hemos venido trabajando mucho esa parte, y estamos ahora muy inclinados a utilizar verdaderamente el CARCE como Concejo Asesor Regional de Comercio Exterior, ósea, que podamos incidir en políticas gubernamentales, tanto a nivel local, departamental, como a nivel nacional, que podamos ver qué necesitan los empresarios, de pronto alguna ley o algo, por ejemplo aquí en Caldas ehhhh, algunos descuentos para que se instalen aquí empresas, o para aquellas que van a exportar o algo, que a través del CARCE podamos también influir en eso, que a través de comunicados a los ministerios o a quien corresponda, se pueda influir en algo en eso, ósea, los gremios a través del CARCE, yo creo que es una herramienta excelente para desarrollar ventajas competitivas aquí en Caldas, pero los gremios son fundamentales para eso, como le contaba ahora, por ejemplo con Cámara de Comercio lo que hemos venido trabajando como gremio, es mirando, buscando qué hacer para lograr una mejor competitividad de nuestros empresarios, y así creo que hemos venido trabajando todos los gremios, todos venimos como buscando qué podemos hacer para que nuestros empresarios sean cada día mejores, y más en este mundo globalizado, es que no se nos puede olvidar eso, es que ya no negociamos con el departamento de amigos, ya el que no mire hacia afuera va quedando muerto, de verdad que sí.

Entrevista N° 2

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Luz Adriana Alarcón

Gerente Junta Directiva ACRIP Caldas

Entrevistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Luz Adriana: **L.A**

E: Bueno Luz Adriana, la primer pregunta que te realizo es ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes?

L.A: bueno, primero que todo hago una claridad, porque si la invitación a participar es por ser ACRIP, ACRIP no es un gremio económico, ósea que hay muchas cosas que yo las veo desde otra posición, ACRIP es, digámoslo de manera muy simple eh, es un espacio que convoca y que reúne a las personas alrededor de un campo de conocimiento específico, que es la Gestión Humana no más, porque nosotros, a pesar de que ha sido calificado como gremio, nosotros no tenemos la posibilidad, ósea nosotros no representamos al empleador, ni tenemos la posibilidad de asumir posiciones por los empleadores, nosotros sólo recogemos a las áreas de Gestión Humana de la compañía, a los empleados interesados en el tema, a los estudiantes, para hacer cosas con ellos y, a nivel país tratamos de influenciar algunas cosas, en algunas épocas se ha tratado de influenciar algunas cosas que tienen que ver con la legislación, con la política, pero muy desde el conocimiento y desde la () en unos temas, más que desde los asuntos económicos, políticos o ()

E: No de todas maneras creo que es interesante por una razón

L.A: si, y hay una posición

E: En la medida en que la Gestión Humana es el factor competitivo número uno y por excelencia, ósea, si no hay una Gestión Humana es Imposible hacer una buena gestión del conocimiento, y si no hay una buena gestión del conocimiento, pues no podemos hablar en ningún momento de competitividad, yo creo que esa es la base por la cual consideramos que ACRIP como gremio es vital.

L.A: ¿pero tu tenías esa claridad de que nosotros no somos...?

E: básicamente, ósea digamos que estaban trabajando desde esa perspectiva, ya cómo se consideraban internamente, obviamente si claro, la consideración interna ya no, pero si, desde la perspectiva de su actuar, en cuanto a la Gestión Humana eh, haber tiene unas particularidades muy especiales y son las siguientes: que como tu misma lo decías, ustedes son un gremio que está centrado en un campo específico, pero más sin embargo, sectorialmente no sesgan, hacen presencia en todos los sectores, y en todos los sectores hay gestión humana, en ese medida y teniendo en cuenta que ustedes lo que buscan es mejorar esas prácticas e interactuar ante otros actores, para mejorar esas prácticas y mejorar los resultados de las empresas que ustedes () o tienen albergadas, consideramos que son un actor importante en la generación de ventajas competitivas sectoriales, entonces mirándob desde esa óptica, teniendo en cuenta esa esfera, desde la gestión humana como ACRIP visiona y observa el sector ¿cuáles considera que son los problemas competitivos que tiene la región?

L.A: haber (.), yo me sumo porque se que hay otras personas que piensan eso, incluso creo que lo he plasmado en el último informe de desarrollo de de las Naciones Unidas para la región, yo creo que tenemos un tema en que trabajar, somos muy buenos pensadores, muy buenos investigadores, hacemos muy buenas propuestas, tenemos sobre documentos todas las mejores ideas sobre

como hacer de esta región algo maravilloso, pero no tomamos decisiones (), creo que esa son las dos , pues como lo diría mi padre: las talanqueras que tenemos, somos muy buenos para concebir las cosas, trabajamos en grupo bien, lo hacemos interdisciplinariamente , nos convocamos todos, pero en el momento de decidir y de actuar, nos quedamos corticos, nos estamos quedando con todas las cosas sobre el papel, todos los proyectos y todas las ideas sobre papel, creo que ahí hay dos problemas importantes, que obviamente no son, no están en cabeza de nadie, hacen parte del problema de todos, sumados todos hacemos la gran dificultad, si porque a la hora de decidir o a la hora de actuar empezamos todos con el pero, si no lo hago yo no eh, tenemos un tema que se vuelve muy curioso, y es que cuando finalmente logramos hacer algo, en la carátula tienen que aparecer veinte o treinta y arrastrar esos veinte o treinta para hacer algo es muy difícil, que alguien pudiera tomar la vocería, salir adelante y hacerlo sólo, pero sabemos que es un proyecto de ciudad, un proyecto colectivo, que no nos importara tanto eso otro, pero nos detenemos tanto ahí, y de pronto por ser una ciudad pequeña es muy importante () lo que piense el otro, si no se invita al otro, se puso bravo conmigo, hay una cantidad de cosas culturales ahí que enredan () ahí...

E: Claro

L.A: y eso hace parte obviamente y si nos damos () a los temas de competencias que son los de la asociación, a las competencias de los líderes, en lugar de esos líderes facilitadores, que queremos estar allá al otro lado rápidamente, obstaculizamos los procesos identificamos los () entonces ahí, debemos hacer un tipo de trabajo que nos permita actuar más rápidamente, porque no están muy lejos las ciudades y las regiones que están actuando rápidamente, (risas) nos están dejando así, porque van así...

E: van es disparados ()

L.A: para tomar decisiones y para sacar los proyectos adelante, a penas nos damos cuenta nosotros de que hay un proyecto, ellos ya lo tienen caminando

E: excelente

L.A: entonces ahí, yo pensaría, me centraría en eso, en ese tema para no meternos en lo específico de los temas de gestión humana, sino generalizando

E: claro generalizando, y como conservando esa misma línea y esa misma visión, ¿cómo consideras que deberían ser las relaciones gobierno y gremio económico para que sean benéficas en la generación de ventajas competitivas?

L.A: creo que tienen que ser como todas las relaciones, no sólo esas, unas relaciones de contribución, donde declaro yo con qué puedo contribuir y yo me comprometa con esa parte, y si yo soy el gremio, y el gobierno igual, cuál es mi contribución, y apostamos hasta dónde llega cada uno y cómo salimos adelante con las cosas, porque es lo que sucede, es que a veces muy respetuosamente con lo que podemos llamar gobierno, que finalmente estamos todos también, existe una tendencia a querer comprometer a los demás, si, y a dejar claro cuáles son las contribuciones de los demás, pero no, son las contribuciones de todos, si, de todos y como todos nos metemos a participar como iguales, para sacar adelante cosas, tiene que ser una relación, una relación en ese sentido que deje claras las contribuciones, para evitar los problemas que eso genere después, que hacen entonces que yo ya no vuelva a concluir...

E: excelente

L.A: porque sentí que no fue claro, sentí que no fue equitativo, sentí que no hubo reconocimiento por la contribución que () es muy importante aquí, yo me ubicaría

en resaltar de pronto una relación de contribución, donde queden muy claras las contribuciones de cada quien en el proceso.

E: Luz Adriana, en ese sentido ¿qué estrategias se podrían ejecutar, para incrementar las ventajas competitivas de los gremios económicos y por ende de sus sectores industriales?

L.A: yo creo que uno se para, para definir estrategias alrededor de ventajas competitivas eh, en lo que cada quien sabe hacer mejor, eso es lo que más fácil debe definir una ventaja competitiva, creo que desde ahí, habría que pararse a revisar muy bien cuáles son las reales capacidades, no las que yo creo que tengo, si no las que realmente tengo, y con base en eso, cómo puedo formular estrategias bien inteligentes para sacar adelante una ventaja competitiva específica en un sector, y además de eso, vuelve y juega, es que esto se vuelve como circular, tiene que ser de todos, no puede ser el propósito del presidente del gremio, o el propósito del director ejecutivo del gremio, tiene que ser el propósito del gremio o el propósito del sector...

E: claro, con sus asociados

L.A: el compromiso tiene que ser de todos, porque es que cuando el compromiso se sesga y se vuelve en la ilusión, en el sueño del presidente, o en la ilusión o en el sueño del director, es él solo caminando, y tratando de sacar adelante ese cuento, como decimos “nadando y empujando la maleta”, no y que los demás se sientan parte de ese compromiso, y porque si yo quiero () y no hay a quien, tampoco lo logro, pero que todos se sientan parte de él, porque es que un gremio no es poner a dos o tres a que lo hagan todo, un gremio es dos o tres generando ideas, dando directrices, pero todos trabajando, si, porque es que si no quedamos en lo mismo, hay dos o tres que piensan muy bien, que generan muy buenas

ideas, que hacen muy buenos proyectos, pero no hay quien tome decisiones y las convierta en realidad...

E: cada una de () sea el sector industrial o sea el gremio

L.A: porque es que una ventaja competitiva no se hace desde el escritorio, o a partir de dos o tres, una ventaja competitiva se hace a partir del trabajo de todos, y es una, es una lucha, finalmente, cualquier cosa de estas se convierte en lucha en la que también hay que reconocer que hay unos más fuertes que otros, ósea, si yo quiero en un sector específico crear una ventaja competitiva, tengo que reconocer que no estamos iguales, que hay alguien que va más adelante, que hay otro que está más quedadito, y hay que definir también estrategias en ese sentido, cómo todos creamos la ventaja competitiva, porque cuando la crean más rápido dos, tres, porque son más fuertes y nadie le ayuda al resto, entonces el resto dice entonces yo para que estoy aquí, si conmigo no se hizo el trabajo, si a mi no me ayudaron, si a mi me dejaron solo, entonces eso es como, yo no se, yo creo que los paisas tienen mucho de eso, ellos se proponen algo y salen adelante con todo y todos en una cosa específica que se proponen, y existe como esa cadena que da fuerza para todos, y salen adelante, entonces aquí no se trata de que cada uno salga solo, sino de que todos salgan adelante, y eso es lo que es un gremio, y que si no, yo para qué estoy en un gremio, si aquí me van a mirar como el machito y como el que sale delante de primero. La diferencia se va a convertir en una brecha gigantesca, creo que hay cosas, venga cuál es la estrategia, cuál es la ventaja competitiva que va a desarrollarse, también cómo la vamos a desarrollar es muy importante, por el concepto mismo de lo que implica ser gremio, estar en un gremio, estar todos juntos, ser región, ser ciudad, ser sector, hay una cosa que significa todos, todos vamos bien, ósea que hay de las dos cosas, tanto la estrategia como el ().

E: teniendo en cuenta pues las características de ACRIP, cierto, como, ¿qué estrategias de carácter competitivo considera son vitales para el futuro de los sectores industriales presentes acá en la región?

L.A: pues si me centro específicamente en gestión humana, yo creo que lo primero es que (..) tenemos que tener claro qué es lo que queremos en materia de gestión humana, y creo, con el respeto de todos, sólo muy pocos saben que quieren y para donde van en materia de gestión humana, creo que es un problema que nos impide incluso definir estrategias de carácter competitivo, primero, porque que cuando uno no sabe para donde va, si, entonces tenemos todavía, y eso está en una investigación que hizo Gregorio Calderón de la región, que te puede servir de referencia, o ya la debes conocer.

E: Claro, Gregorio tiene cantidad de documentos de gestión humana en la Universidad Nacional.

L.A: exacto, es una investigación donde eh, finalmente parte de los resultados nos dicen, que las áreas de gestión humana son muy operativas y están desarticuladas de la estrategia de la compañía, y la compañía es la que define la estrategia para crear ventajas competitivas, y no es gestión humana, gestión humana le ayuda, si, y es parte del equipo directivo, del equipo que direcciona (), pero el sólo no se puede inventar una estrategia para generar ventajas competitivas, aislada de los propósitos de la compañía, y si hoy por hoy gestión humana no está totalmente articulada a eso, y si en ocasiones no tienen ni siquiera claro para donde va la compañía, no sólo no lo ha ayudado a construir, sino que una vez definido no lo tiene totalmente claro, es difícil que sin ese contexto se devuelva uno a tratar de definir cómo crea, o cómo se porta desde gestión humana la creación de ventajas competitivas para la compañía, pues en teoría si, que a través de las personas, y que el desarrollo de capacidades y de competencias distintivas que soporten la ventaja competitiva, eso lo dice la teoría,

y a lo mejor el de recursos humanos te dice que es así, pero venga, y cuál es la capacidad o la competencia distintiva para ayudarle a (), cuál es, una vez ya la encontró, cómo se hace, y una vez usted la encuentre, es cómo se desarrolla, cuando hoy estamos acostumbrados a contratar, a pagar y a despedir, la mayoría de las áreas, no puedo decir que todas, pero la mayoría de las áreas de gestión humana siguen ahí sin trabajar esa perspectiva de estrategias de desarrollo, entonces es muy difícil uno imaginarse la generación de ventajas competitivas como sector, para todo el grupo de los de gestión humana, cuando ni siquiera individualmente está claro, yo diría, y creo que es lo que venimos haciendo, lo mejor que puede hacer en este momento ACRIP es ayudar a que los de gestión humana tengan la competencia para construir esa claridad, eso es lo que estamos haciendo, pellízquese, tóquese, mire, “camarón que se duerme... se lo comen con arroz”, por la vía que va, se va a quedar sin trabajo les hemos llegado a decir, es que miren que el papel es este, el papel de gestión humana es este () y obviamente yo diría que hay un proceso de sensibilización importante, pero todavía no hay rumbo claro, hay muchas preguntas sobre gestión humana, gestión tiene muchas preguntas, pero tiene muy pocas respuestas frente a su propia realidad en la compañía en que está, entonces por ahora creo que esa es nuestra mejor contribución, ayudarles a desarrollar competencias que les permitan definir esas claridades al interior de sus compañías.

E: excelente, y ya por último, desde la visión que tiene ACRIP, desde el ejercicio y la forma en que interactúan con los sectores industriales ¿cuál considera usted que debe ser el papel de los gremios económicos en la generación de ventajas competitivas?

L.A: es lo último que te decía, el de gestión humana, ACRIP ahora, busca ayudar a elevar el nivel de competencia y de capacidad del líder de gestión humana, del actor principal de gestión humana, para que el pueda llegar allá a dar una mejor contribución de la que hoy está dando, cuestionarlo, inducir procesos de reflexión

(), hay otros papeles adicionales, lo que pasa es que el proceso tiene como otras
(..)

E: matices

L.A: otros matices, que es el eh, definir o el meternos a influenciar un poquito lo que está sucediendo, en materia de legislación, frente a los problemas de TLC, ahí pues estamos haciendo una participación, pero no es un liderazgo, es una participación técnica y seguimos participando, en la OIT tenemos un puesto como representantes a nivel del país, somos algo así como un asesor técnico a nivel de Colombia, en las mesas de trabajo de la OIT que se hacen cada año, hay otras cosas, pero, pero yo centró como el papel fundamental en eso, y ahora yo no sé cómo nos le vamos a meter a un tema como gremio, y es el mejoramiento de calidad de vida, porque estamos en una carrera loca, todos los temas de competencias, competitividad, productividad, eficiencia, en los que finalmente pareciera que lo más importante es trabajar, y los ritmos son absolutamente locos, en los que la gente está trabajando diez, doce horas diarias, seis días a la semana, por esa vía no hay familia que logre un desarrollo que nos permita un mejor futuro eh, por esa vía yo insisto en que no hay trabajo inteligente, es una manía como de hacer cosas y hacer cosas, pero no hay trabajo inteligente, porque no queda tiempo para reflexionar lo que se está haciendo, para pensar en una mejor manera de hacerlo, para pensar en la estrategia, estamos corriendo como locos todo el día, yo creo que ahí hay algo que se está haciendo mal, y eso es preocupación ya de algunos organismos internacionales como la misma OIT, que está haciendo recomendaciones a nivel mundial de las jornadas de trabajo, de cómo definir estrategias en las compañías, para lograr un mejor equilibrio entre la vida y el trabajo, entre la familia y el trabajo, y cómo hacer el trabajo de manera más inteligente, asegurando a partir de investigaciones que eso no genera más productividad, que eso genera más hacer cosas, y más fatiga, y más stress, y más enfermedades profesionales, y más accidentalidad, pero no necesariamente más

productividad. Los países más productivos en el mundo, no son los que más horas trabajan, que no es una relación directamente proporcional, creo que hay otro tema en el que nos tenemos que empezar a meter, eso va de la mano también con las recomendaciones que se están haciendo en todos los programas y proyectos de la (..), que se generaron a partir de un estudio que se hizo también a nivel de organismos internacionales de Naciones Unidas, sobre los efectos de la globalización en varios temas, y uno de los temas es la vida en el trabajo, creo que ese es otro tema, además está amarrado a los temas de responsabilidad social, es un tema en el que nos tenemos que empezar a meter muy fuertemente, porque si bien está es la vida de cada empresa, el conocimiento del de gestión humana, también está lo que está sucediendo con los trabajadores, lo que está sucediendo a nivel de calidad de vida, entonces ahí estamos, empezándonos a meter de ladito, pero creo que es un tema que se va a convertir en un foco de trabajo importante, sino este año, porque ya a la velocidad que va, por lo menos si definir algunas directrices para ver si el año que viene.

Entrevista N° 3

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Angélica María Orozco

Gerente CAMACOL Caldas

Entrevistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Angélica María Orozco: **A. M**

E: Mira la primera es ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes?

A.M: bueno yo creo que básicamente hay un problema gigantesco y es el de vías, por qué vías, lo digo desde el punto de vista de los industriales afiliados, porque al igual que la ANDI, CAMACOL tiene afiliados unos industriales, que están directamente relacionados con el sector de la construcción, y ellos, Manizales para ser una ciudad pequeña, tiene un gran número de industriales del sector, no se si () decirte cuales son, pero que uno sabe, tienen problemas importantes a la hora de transportar sus insumos, a las ciudades donde de verdad está el mercado de ellos, que es Bogotá, Medellín y Cali, a mi algún día uno de los afiliados me decía: es que para mi Manizales es el 1% de mis ventas, para que nosotros pues compa... no y si tu miras, igual la actividad constructora de Manizales es muy pequeña, ósea, lo que nosotros aportamos al total de metros construidos en el país, creo que es más o menos de ese rango, no creo que sea mucho más, entonces ellos qué tienen, problemas importantes a la hora de transportar sus insumos, es decir, si a ellos les cierran Sabinas, tienen que irse por Ibagué, entonces...

() costo en el transporte, que pues lógicamente va a (), entonces ese es un tema creo yo, que tenemos competitivo, porque pues ellos me imagino, les genera no cumplir con fechas, o tener un cambio importante en su producción, que a la larga puede que también, eso les signifique mejoras en los procesos para poder tener cumplimiento, y ser más eficientes a la hora de entregar, y de hacer entrega de los materiales que ellos proveerán, en cuanto como ya a los constructores en si, yo qué, la verdad es que no le veo como muy claro qué problemas () competitivos tenga la región, porque la verdad es que en este momento, nosotros tenemos muchos constructores que están edificando en otras ciudades, es decir, tenemos muchos constructores Manizalitas que ya están en Bogotá, en Medellín, en Pereira, en Cali...

E: ¿pero radicados acá?

A.M: si, tengo afiliados por decir algo como constructora () ellos viven acá, ósea, ellos su residencia es acá, su familia está acá, pero construyen en Bogotá, es decir, están la mitad del tiempo de la semana en Bogotá, y la otra mitad del tiempo, en Manizales, tengo otro como es Felipe Calderón que ya está dedicado a construir en Pereira, en Bogotá, en Cali y en Cartagena.

E: ¿pero sigue radicado acá?

A.M: sigue radicado acá, eh, José Eduardo Echeverri de () está construyendo en Medellín eh...

E: pero radicados, ósea, en esencia, la radicación no la han cambiado, pese a que sus negocios han crecido por fuera, su radicación sigue...

A.M: No, si hay algo que ellos tienen muy claro, porque me he atrevido a preguntarles, oiga y usted por qué no se va pues para Bogotá, si allá está la mitad del tiempo, no, es que Manizales, la mayoría, por decir algo, los Sánchez tienen sus hijos muy pequeños todavía, y ellos dicen: no es que para yo criar los hijos, la mejor ciudad es Manizales, entonces yo prefiero estar viajando todas las semanas; o Felipe Calderón dirá, no se, porque a él si no le he preguntado, dirá no pues mejor para mí, allá yo tengo mi familia, lo que hago es trasladarme. Ellos si tienen ahí un problema importante, el tema no es el de competitividad, pero si es el de ser más eficientes en el manejo de su tiempo, y es el del aeropuerto...

E: oh, oh

A.M: porque ellos qué tienen que hacer, uno, o irse en el primer vuelo y quedarse varios días allá o ehhh, no tienen la posibilidad de hacer qué, de irse en el primer vuelo, y venirse en la noche

E: si, siete y media, ocho y media

A.M: no lo pueden hacer, porque uno, o lo hacen a Pereira y pierden el tiempo del traslado hasta Manizales, o simplemente qué tienen que hacer, venirse en el último vuelo, y venirse en el último vuelo qué implica, salir a las dos de la tarde de la oficina, y tu de ocho a dos, pues no alcanzas a hacer mucho tampoco que digamos, entonces eso es una pérdida de tiempo que ellos están teniendo en este momento, que esperamos se solucione con el Aeropuerto de Palestina, pero pues es un tema que se demora todavía unos añitos, entonces ese es un problema más que, pues yo creo que también genera ciertos problemas de competitividad, porque no son tan eficientes como ellos quisieran, muchas veces se la pasan gran cantidad de tiempo metidos en un aeropuerto, adicionalmente, a eso agrégale que Manizales se cierra con frecuencia...

E: claro, los climas

A.M: exactamente, entonces ellos qué deben hacer, no pues buscar opciones, de qué, de esperar toda una tarde, pues porque si me voy pa Pereira, o qué hago, entonces mira que esto es un problema importante con los que están saliendo fuera de la ciudad, los que están aquí al interior, pues no, si es que adelante sigue otro de los problemas de nosotros, ¿o ahí mismo te digo los...?

E: no, si quieres continuar con la segunda, puedes enunciarla y continuar con ella

A.M: no porque ya la otra es el gobierno, con relación a los que están aquí, yo creo que los constructores nuestros, el que es serio pues, y lleva trayectoria, y

tiene pues una trayectoria, y lleva años construyendo eh, para mi es un constructor que, que puede tener un problema de competit... puede ser algo poco competitivo, porque son personas que llevan muchos años haciendo lo mismo y de la misma manera, muchas veces se cierran a hacer las cosas de una manera distinta...

E: propuestas nuevas, por ejemplo tecnologías para construir distintos edificios que eran ()

A.M: es muy complicado, () el ladrillo, de pronto vaciado que es como lo último que están haciendo, pero uno no les ve pues un interés por estar...

E: innovando

A.M: innovando y conociendo, adicionalmente porque dicen: no eso no funciona, no eso no me convence, y no solamente ellos, también (), muy claro, las personas que compran vivienda, si tu les ofreces una cosa diferente al ladrillo o al concreto, piensan que no, es que me va a quedar la casa de cartón, porque en este momento hay sistemas constructivos eh () ahora está saliendo porque viene una constructora con un sistema constructivo que es malla electro – soldada, y al interior tiene icopor, pero es tan resistente que puedes disparar con el calibre que sea y no pasa, ósea, es mucho más resistente que (), pero la gente no, no, no, tiene como el paradigma metido en la cabeza, de que o ladrillo o concreto, y de ahí pa allá no, y eso que muchos piensan que los que hacen los muros en concreto, ah no es que el vecino me va a escuchar todo lo que yo hablo, y eso es completamente falso, si,....

E: por ejemplo, yo me acuerdo mucho de que aquí hablábamos de que nosotros teníamos mucha eficiencia por lo anti – sísmico, ¿eso sigue siendo ventaja competitiva nuestra?

A.M: No eso es claro, que nuestros constructores a la hora de hacer cualquier construcción, primero la hacen estructuralmente muy bien concebida y lo hacen bien, y pues lógico, porque nosotros estamos en unas condiciones que no nos podemos dar el lujo de hacerlo mal

E: ¿esa fama les ayudará a los que están por Bogotá, por Medellín, por Cali, o nada que ver?

A.M: no eso allá el mercado es completamente diferente, allá la pelea es de otro tipo, allá la pelea es más de precios, de (), o de diseño, pues porque allá la gente si tiene una amplia gama de posibilidades, donde gana el que mejor oferta tenga, desde todo punto de vista, ya sea en tamaño, ya sea en distribución de espacios, en precios por metro cuadrado, y eso es como lo que tiene mayor incidencia a la hora de tomar la decisión en esa ciudad, aquí también, aquí a gente igual lo hace, además hay que tener en cuenta en qué estrato, porque las posibilidades en estrato medio y bajo, pues las posibilidades y las ofertas son muy pocas.

E: ¿Y ese tipo de tecnologías nuevas no filtran fácil, ósea, son muy costosas para ese tipo de construcciones?

A.M: esa que yo te estoy diciendo, me la mostró un constructor, el la va a aplicar en un proyecto de vivienda de interés social de tipo dos, porque es extremadamente barata, además hay montado todo el respaldo para ese tipo de construcciones. De hecho nosotros en ese tipo de temas, nos hemos metido a raíz de la revisión que hicimos a nuestra formación estratégica, es eso empezar a inculcar a nuestros afiliados nuevos sistemas constructivos, ellos verán si lo aplican o no lo aplican.

A.M: entonces la segunda, ¿la leo?

E: si, léela por favor

A.M: ¿cómo considera usted que la relación gobierno-gremio económico puede ser benéfica para la creación de ventajas competitivas sectoriales? Yo lo que pienso es que el papel del gobierno y de los gremios es importante en cualquier sector de la economía, y que ese papel de cada uno de esos actores se interrelacione, pero de una manera sana, no es decir bueno, es que yo quiero que el gobierno haga lo que queremos nosotros, lógico que maravilloso sería, porque de hecho el gremio siempre está buscando favorecer su sector, y ahí el gremio o los gremios económicos es donde tenemos nuestra principal función, y es ser los voceros de nuestros afiliados, de nuestros representados, por decirlo así, ante un gobierno nacional, a nosotros nos ha ido supremamente bien, tanto a nivel nacional como a nivel regional, a nivel nacional, CAMACOL al interior tiene un grupo de abogados importante, y que se fue formando en el sector, tenemos un vicepresidente que es un muchacho de veinticinco años, que está desde que estaba en la universidad, y ahora es uno de los abogados que más sabe del sector de la construcción, él, adicionalmente tiene un grupo de apoyo, hay un director jurídico y como cinco o seis abogados más. Diariamente estamos revisando el gobierno nacional y los gobiernos municipales qué normatividad sacan sobre el sector, y te digo, semanalmente les llegan diez, once, doce documentos, ya sean resoluciones, decretos () una cantidad de cosas que afectan el sector de la construcción, hacemos un seguimiento para que lo que vaya a sacar el gobierno no nos perjudique, de todos modos a veces salen cosas que nos perjudican, y ahí si hay que entrar ya a negociar, y hacerle ver al gobierno que esa medida nos perjudica, hay algo muy claro, porque desafortunadamente los constructores tienen como mala fama, por decirlo así, por algunos pocos, hay otros que están sufriendo esa mala fama, no es que el constructor es muy vivo...; a lo que quería llegar, es que el constructor simplemente lo que hace es ensamblar cosas,

ensamblar casas, entonces la gente piensa que cuando el constructor pelea por algo, lucha por algo es por (), no es que cualquier medida, cualquier trámite adicional, el que a la hora del té paga es el constructor, a nosotros nos interesa que entre menos trámites, menos problemas nos pongan, mejor para que la actividad salga fácil, nosotros trabajamos para que no tengamos que trasladar costos, muchos costos, porque adicionalmente empezamos a ser poco competitivos, ahí el papel si es fundamental para () con el gobierno, y es que el tema normativo es un tema árido, es un tema espinoso, pero es casi la columna vertebral del sector, tanto a nivel nacional como a nivel local.

E: la tercera

A.M: la tercera dice ¿qué estrategias ejecuta actualmente para el fortalecimiento de las actividades de investigación y desarrollo de los sectores industriales representados por su gremio?

E: y sobretodo de las actividades en general, más que centrarnos en eso, miremos las actividades como un todo

A.M: Nosotros en este momento, el gremio tiene cinco grandes objetivos, objetivos estratégicos como que resumen el resto de nuestra actividad, uno es el entorno, nosotros decimos entonces, qué vamos a hacer, incidir en el mejoramiento integral del entorno en el cual se desarrolla la actividad del sector de la construcción, ahí está básicamente qué, la parte normativa, ósea, que el entorno en que se va construir sea adecuado, sea apto para ello, y adicionalmente lo que hacemos es () mucho entre los actores de la cadena, porque nosotros lo que hacemos es atender a todos los miembros de la cadena, no solamente a constructores, nosotros tenemos industriales, constructores, entidades financieras, entidades de servicios públicos, y evaluadores que también están relacionados con nosotros. En afiliados, tener un número representativo y creciente de afiliados de todos los

sectores de la cadena de valores, altamente satisfechos con la información especializada, hay como muchas cosas dentro de este objetivo, entre más representación tenga el gremio, vamos a tener una convocatoria mayor, y vamos a tener una vocería mayor. En cuanto a la información, nosotros tenemos una base de datos desde 1886 con la normatividad desde esa época, adicionalmente se va actualizando todos los días; otro tema importante es la información económica, cómo va el sector, cómo se desarrolla, en cuanto a licencias cómo nos estamos comportando, en ventas cómo nos estamos comportando, esa casi es la parte fundamental para los constructores, la parte normativa y la parte económica. Queremos llegar a tener información que el DANE la entrega, pero es información que llega a los seis, siete meses, o al año.

Otra cosa importante son las oportunidades de negocio, ahí CAMACOL se ha convertido en un gremio fuerte, tenemos ferias internacionales, se acaba de hacer una feria en Miami, hacemos ruedas de negocios del sector, tenemos revistas importante como es "Construyendo", que es una revista de circulación nacional. A nivel regional tenemos, hay ferias nacionales, pero lideradas por las regionales como es EXPO CAMACOL, donde se convoca a PROEXPORT, porque en esto nos ayuda, convoca a empresarios de otros países.

E: entonces, ¿qué hace el gremio en pro de ventajas competitivas para el sector?

A.M: las oportunidades de negocio, esto lo vemos como para el sector industrial, aquí a nivel regional tenemos feria cada dos años, donde reunimos constructores e industriales, y adicionalmente, la regional Caldas tiene () inmobiliarias, lo que hacemos es que casi siempre en un centro comercial, alquilamos un espacio, hacemos publicidad, hacemos rifas, para que los constructores en ese fin de semana tengan un número de visitas importantes, adicionalmente, hay una revista que se llama "Construoferta" que se entrega en todos los hogares de Manizales de estrato tres al seis. Acabamos de sacar una revista que () clasificados de nuevos y usados, que están clasificados por rangos de precios y por sectores.

También promovemos la competitividad y lo hacemos desde el punto de vista de capacitación para los afiliados, sacamos seminarios, diplomados (), y no solamente a afiliados desde el punto de vista de los empresarios, sino también a sus colaboradores, es decir a los constructores, ya tenemos un diplomado en derecho urbanístico, que es el tema que se está tratando ahora mucho con () alrededor de la ley 388 y los mecanismos de financiación que esa ley permite.

Dos, tres y cuatro al interior del gremio son procesos internos y tecnología de aprendizaje, ¿qué vamos a hacer nosotros al interior del gremio para poder soportar esa propuesta de valor que le estamos haciendo a los afiliados?, vamos a los últimos tres que son procesos internos, tecnología de aprendizaje y financiación, porque si bien somos entidad sin ánimo de lucro, pero también sin ánimo de pérdida, porque para nosotros poder soportar toda esa propuesta de valor, tenemos que tener recursos con que brindarle a los afiliados los servicios que ellos necesitan, y suplir sus necesidades en información y en servicios.

A.M: ¿que estrategias de carácter competitivo, considera usted que son vitales para el futuro de los sectores industriales presentes en la región? Bueno, haber yo creo que ya respondí las para nosotros

E: claro, por eso te hablaba de que un poco la tercera la estábamos resolviendo

A.M: la cuarta

E: perdón la cuarta, cuando estábamos hablando de eso, no y ya cerremos finalmente.

A.M: ¿cuál considera usted que debe ser el papel de los gremios económicos en la generación de ventajas competitivas sectoriales? Yo creo que también ya te contesté, el gremio lo que tiene que hacer es acompañar, identificar las necesidades y las falencias que tiene el sector, y de cierta manera aportarle a

eso, cómo, pues ya sea hacia interior de los gremios, pues buscar mecanismos, soluciones, servicios, capacitación, pero vea, de algo que yo estoy completamente convencida, es que cada sector, ya sea el industrial, ya sea el sector de la construcción, el que representa FENALCO que es el de los comerciantes, el que representa ACOPI que es el de los pequeños y medianos industriales, creo que es fundamental que exista el gremio, por qué, porque el gremio tiene la posibilidad, y adicionalmente tiene, por decirlo así, como el poder de convocatoria, y tiene poder de (..) cómo se dice (..), ósea, de reunir a las personas que de verdad son actores importantes del sector, y que sin gremio es muy difícil que un sector salga adelante, yo te digo, nosotros tuvimos una crisis muy profunda en el año 98 hasta el 2003, () si el sector no tiene un gremio de la construcción, si no hubiera existido, te juro que se hubiera tardado mucho más, adicionalmente porque el gremio es el que está pendiente de todo, mire las medidas que está tomando el gobierno, además es como el que le pone el bombillo rojo, amarillo y rojo y le dice: mire que estos y estos y estos problemas pueden afectar el desarrollo del gremio, adicionalmente, nuestro sector es uno de los que más afecta al PIB y a la economía del país, por qué, por muchas cosas, entre esas porque tiene o emplea el mayor número de mano de obra no calificada, ósea, que en cierta manera le da a los colombianos la posibilidad de tener capacidad de pago y de acceder a a a lo que la economía está ofreciendo, y en la medida en que esa economía pues evolucione, nosotros vamos a evolucionar, entonces yo creería que ahí está como resuelta esa última, ¿o no?

Entrevista N° 4

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Gloria Matilde Echeverri

Directora de ACOPI Caldas

Manizales, Mayo 16 de 2006

Entrevistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Gloria Matilde Echeverri: **G.M**

E: teniendo en cuenta que de lo que vamos a hablar es una validación de la experiencia de cuál es tu perspectiva, como directora ejecutiva de ACOPI, de cómo influye () en la generación de ventajas competitivas sectoriales, pues la primer pregunta es ¿cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes?

G.M: eso es como un estudio que me va tocar hacer (risas), haber los principales problemas...

E: si

G.M: ven, te voy a hablar de lo que yo conozco que es la parte empresarial, que es de lo que se queja el empresario, más que de lo que me quejo yo, pues porque es como la queja de los empresarios, haber eh, en primer lugar necesitamos vías, necesitamos una mejor comunicación, ósea, las vías terrestres, las vías para que ellos puedan exportar, es una desventaja que tenemos, porque llegar a los puertos es más costoso para ellos, que para quien esté más cercano a los puertos, entonces ahí empiezan a no poder ser competitivos, por eso lo que queremos hacer, y que lo estamos hablando hace tanto años como es el (), pues tenemos que seguirle trabajando a eso y apostarle a eso, lo que vemos es que todo lo que es infraestructura vial, que en esta alcaldía se quiere realizar, nosotros lo consideramos muy importante, porque nosotros lo hemos estado compartiendo con los otros gremios y con los empresarios, es que en todo lo que es 2019, que

es pues todo el plan que se está armando para Manizales y para Colombia, lo que vemos y ratificamos es que Manizales es una ciudad industrial, y fuera de que es industrial, queremos que sea una ciudad turística, pero para ser turística, también tenemos que hacer cambiar unas cosas de la ciudad, entonces, todo ese desarrollo vial, toda esa infraestructura es importante porque si tu tienes unas mejores avenidas, una mejor manera de llegar a una parte, los turistas van a ver una ciudad mejor, entonces por eso el Cable es para nosotros importante, porque eso, fuera de que nosotros los que vivamos acá lo podamos disfrutar y se nos pueda hacer más fácil llegar de un lado a otro, eso va a hacer que llegue el turismo, entonces en la parte de turismo tenemos eso, en la parte empresarial estamos tratando de hacer que la alcaldía exonere a los empresarios de algunos impuestos, o de si, que les de algo diferente, porque les están ofreciendo en otra región lo que aquí no se les ofrece, entonces si estamos lejos de los puertos y para ellos es más costoso exportar y fuera de eso no se les ayuda con exenciones de impuestos, con quienes están en el centro, la misma alcaldía está diciendo en su POT, que se tiene que ir de este lugar, lo que nosotros le estamos pidiendo a la alcaldía es, ayúdenos a buscar una lugar adecuado que seria el parque industrial, y exonérenos de algo, para que ellos tengan un incentivo. Fuera de que para un empresario es muy duro, y sobretodo para una pyme trasladarse, porque los costos son muy altos, entonces que sienta, bueno por este lado voy a tener estos gastos, por el otro voy a tener estas ventajas.

E: como en esa medida tónica Glorita ¿cómo consideras tu que debe ser la relación gobierno-gremio económico, cómo la has visto, qué consideras importante?

G.M: bueno nosotros vemos un cambio muy grande, yo en ACOPI llevo diez años, como directora llevo sólo cuatro, y lo que hemos visto y hemos hablado en las reuniones de junta directiva, con los empresarios y con los otros gremios, es que vemos una alcaldía y una gobernación que creemos que hace ya unas tres

elecciones, han sido personas que como han sido empresarios, o tienen una relación directa con los empresarios, entienden más, cuando uno llega a donde un gobernador o a donde un alcalde, ellos entienden de qué se les está hablando, porque ellos han tenido relación empresarial...

E: porque ellos vienen del sector privado

G.M: exactamente, vienen del sector privado, para nosotros ha sido muy importante y la diferencia es muy grande, hemos sentido el apoyo, han asistido con empresarios nuestros a ferias, nos han apoyado en muchas cosas que son importantes, en poder hacer unos convenios y poder darles unas capacitaciones y unas asesorías, entonces nosotros vemos que si estamos cambiando

E: ¿o sea que ves que hay mucho más apoyo?

G.M: vemos que hay mucho más apoyo, vemos que la gente en Manizales está con el optimismo que no teníamos hace dos años, o sea vemos los empresarios, todo el sector privado, el sector público como con un optimismo, y por lo menos con unas ganas de hacer cosas, que es lo más importante

E: y ¿van como más unidos en ese sentido?

G.M: si yo siento, por lo menos con ACOPI la unión es mucho más grande, igual que con universidades, sobretodo pues con la Nacional, la verdad nosotros llevamos un trabajo aproximadamente de cinco años, donde todos nosotros necesitamos de capacitación y asesoría, primero le preguntamos a la universidad, y hemos recibido un apoyo muy grande, con la facultad de Ciencias y Administración, hemos trabajado muchísimo en que ellos que son, o sea, la Universidad que es la que conoce la parte académica, la que tiene todo el conocimiento, y nosotros que tenemos toda la experiencia, pues unir esas dos, y

tratar de trabajar mejor, entonces hemos hecho tertulias mensuales donde siempre nos ha acompañado el decano, donde el con su parte académica y los empresarios con su vivencia, pues hemos llegado a conclusiones muy claras, como todo el año pasado en ACOPI trabajamos sobre como enseñarles a los empresarios como exportar, y en esas tertulias nos dimos cuenta que no todos los empresarios están preparados para exportar, entonces no los podemos sacar a exportar sólo porque es el boom, o porque se nos metió en la cabeza que tienen que salir a exportar

E: pero, ¿si hay consenso en el interés hacia exportar?

G.M: si el interés si, pero no todavía la capacidad, algunos no son competitivos, algunos no tiene todavía la capacidad, entonces lo que nos hizo ver la Universidad en ese momento con el decano, era que lo que el empresario está diciendo, es que no está preparado para exportar, entonces hay dos áreas a seguir, una enseñarles a exportar, pero la otra es que mientras aprenden a exportar, no se pueden sentados esperando aprender como exportar, entonces de allí salió la idea de unirnos con la ANDI, y con la red Colombiana de subcontratación del Ministerio de Industria y Turismo, y trabajar para que las PYMES puedan ser proveedoras de las grandes empresas de Manizales, entonces ya hicimos una primer rueda de negocios con el ministerio que fue exitosa, donde no todos, pero si muchos de nuestros empresarios pudieron llegarle a la gran empresa, en ese momento lo hicimos con la Industria Licorera, con Aguas de Manizales, con Carrefour, con Home Center y con la Compañía Nacional de Chocolates; lo que vimos ahí, es que la gran empresa se puede unir con las PYMES y que es beneficioso para las dos, ahora en Junio vamos a hacer ese mismo evento, pero lo vamos a hacer con diez grandes empresas de la ANDI y con todas las nuestras, las PYMES de Manizales, queremos que la gran empresa no lo sienta como la ayuda, como el favor, sino que entiendan que para ellos es importante tener proveedores locales, y que la PYME sienta que la gran empresa también está interesada en que la ciudad

crezca, en eso nos ha ayudado mucho la universidad, vemos como muy importante la integración con el sector público y con la academia, en este momento además de trabajar con la Universidad Nacional que fue la primera que nos abrió el espacio, estamos trabajando con la Red Empresarial de la Universidad Autónoma.

E: eso me parece bien, Glorita, tengo algo para preguntarte, aparte de las estrategias que me has venido comentando, ¿qué otras estás ejecutando, o que otras consideras importante ejecutar para el fortalecimiento de tu sector, de las empresas que tienes agremiadas?

G.M: nosotros en lo que hemos aprendido con el empresario, el empresario lo que necesita es conocer la competencia, lo que necesita es salir, tener una visión más amplia, y eso es lo que estamos intentando hacer por lo menos una vez al año, para que algunos de nuestros empresarios tengan la oportunidad de conocer otras regiones, entonces hace un año tuvimos la oportunidad de ir a Alemania, fuimos varias personas de ACOPI, esto lo hace ACOPI a nivel nacional, allí aprende uno sobre el desarrollo local que ellos han tenido, sobre la asociatividad, sobre todo lo que es necesario saber para poder tener una empresa, y ahora tuvimos la oportunidad de ir a Italia, y el mensaje que yo traje es que somos países muy diferentes, culturas muy diferentes, lo que a mi más me atrae de visitar esos otros países, es mirar por qué ellos si tienen cultura asociativa y nosotros no, por qué para mi es tan difícil llegar a una empresa y convencerla de lo importante que es que esté agremiada; cuando tengo la oportunidad de ir a esos países me encuentro que todas las empresas se afilian a todos los gremios, yo entonces me pongo a pensar en cuál puede ser la diferencia y encuentro dos cosas, primero, la ayuda que da el gobierno, ósea las entidades públicas apoyan los gremios, pero no es un apoyo de limosna, sino que ellos tienen como una cuota fija al año que le entregan a los gremios, para que los gremios puedan capacitar y asesorar a las empresas, y segundo, porque los países que he conocido en Europa, son países

muy sufridos, que han sufrido la guerra y la hambruna, donde ellos nacen con esa cultura, que se tienen que unir, que tienen que ser solidarios, que se tienen que apoyar, que tienen que trabajar juntos, y nosotros no la tenemos, entonces tenemos que trabajar mucho en eso, si no nacimos con esa, pues entonces tenemos que trabajar para crear esa cultura. Es muy importante para los empresarios nuestros salir, y queremos seguirlo haciendo, para que ellos vayan y puedan ver la competencia, digamos China, China ya es una potencia, y están llegando productos que antes eran muy baratos pero no de buena calidad, ahora son muy baratos y de buena calidad, entonces tenemos que ir a la China y mirar como podemos trabajar con ellos.

Ahora también vemos que a la ciudad le falta inversión extranjera, y creo que al país entero, y para eso necesitamos más que una ciudad bonita, tenemos que tener muchísima gente en Estados Unidos, en Europa que le da miedo venir a Colombia, entonces hay que seguir trabajando la parte de seguridad y la parte de incentivos del gobierno, para que esas empresas puedan venir a realizar inversión.

E: la otra pregunta que tengo para hacerte es, como hemos venido hablando un poco ya de la comunicación del sector público y del sector privado, quisiera que me hablaras de las estrategias de carácter competitivo fundamentales para el futuro de los sectores industriales presentes en la región

G.M: ¿conjugado con todo?

E: si claro, conjugado con todo, lo mismo de lo que has venido comentando de los gremios, pues en Europa, lo que has observado de los gremios, lo que has observado acá en la dinámica...

G.M: bueno, mira yo pienso que si unimos como a lo que, pa poder trabajar juntos, academia, sector público y sector privado, es muy importante el cambio de la academia y del sector público, de no querer lo que ellos quieren hacer y mostrarle

al empresario, sino que busquen la necesidad del empresario, y de ahí partan para hacer sus investigaciones, para el desarrollo de tecnología, de innovación, de todo esto, qué es lo que nosotros vemos acá, que todavía la academia llama al gremio y le dice: mire tengo unos laboratorios donde estamos trabajando yo no se que y yo no se que, que ni siquiera uno entiende, entonces al empresario no le gusta trabajar con la academia, no es que el empresario no va a venir a algo que el no necesita, lo que ustedes deben hacer, es llegar a donde nosotros los gremios, ir con nosotros a las empresas, buscar cuáles son sus necesidades y trabajar en esos desarrollos, pero no al revés, eso lo entiendo, porque así trabajábamos hace cinco años en ACOPI, nos sentábamos la junta directiva y trabajábamos en montar un plan de acción para todo el año, de capacitaciones y de asesorías, y decíamos que chévere capacitarlos en como ser líder, y a la capacitación no venía nadie, y decíamos es que el empresario no se deja ayudar, un día entendimos que lo que pasaba era que el empresario en ese momento no necesitaba eso, necesitaba producción o mercadeo, entonces yo creo que es eso en lo que debemos cambiar, si la academia da a conocer lo que tiene, digamos hace ocho días nos invitaron a Termales del Otoño a conocer un trabajo muy importante que están haciendo de región, donde están las universidades, donde está el sector público, invitaron a los gremios y nos mostraron todo lo que las universidades tienen, y uno como gremio no las conoce y menos el empresario, entonces es como esa unión que sea cada vez mayor, y poder lograr, y empezar a trabajar en lo que el empresario necesita.

E: claro, lo que se trata es del mercado hacia la academia y no al contrario, no de la academia hacia el mercado, finalmente mi niña, ¿cuál consideras que sea el papel de los gremios económicos en la generación de ventajas competitivas sectoriales?

G.M: bueno yo creo que lo primero que debemos hacer es, si estamos hablando de asociatividad, los gremios empezar a trabajar unidos, porque no podemos

seguir separados queriendo que el empresario esté sólo en uno, porque cada uno se cree el más importante, entonces yo creo que lo primero es un trabajo gremial, de nosotros trabajar unidos y mirar las necesidades de los empresarios, yo creo que es una herramienta muy válida para que el empresario pueda ser más competitivo, porque cuando una mira un gremio, lo importante del gremio son los empresarios, y los empresarios entre si son quienes se ayudan, casi nunca yo le puedo dar algo al empresario porque yo no soy empresaria, entonces el gremio es el puente entre la academia, o debe ser el puente entre la academia, entre el sector público y el privado, para que el empresario pueda ser más competitivo, entonces yo creo que esa unión, ósea, ser de verdad ese puente, creo que es lo que el gremio debe ser, fuera pues de la representatividad que le debe generar a cada empresario, que es una parte muy importante, y que uno como gremio tiene mucha más accesibilidad que si uno solito se va a solicitar o a pedir algo, creo que es eso.

Entrevista Nº 5

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Francini Echeverri

Secretaría Técnica INFI MANIZALES

Manizales, Mayo 17 de 2006-05-30

Entervistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Francini Echeverri: **F.E**

E: la primera, ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes?

F.E: bueno yo creo que uno de los problemas de la región eh, vamos a hablar de Manizales como ciudad, porque nosotros no tenemos conocimiento de otra parte, son problemas de comunicación y vías, Manizales es una ciudad aislada del mundo, Manizales es una ciudad aislada de Colombia, a los industriales que localizan sus fábricas acá, obviamente los costos de transporte se les hacen más elevados eh, en este momento digamos, Manizales está trabajando en un proyecto de ciudad y es que Manizales cambie su base económica, por una base económica que sea mucho más fácilmente transportable, como es el conocimiento, que no necesitemos vías de transporte ¿cómo se llama eso?

E: físicas

F.E: físicas muy grandes para que podamos exportar, o podamos vender los productos que se produzcan acá.

E: la segunda ¿cómo considera usted que la relación gobierno-gremio económico puede ser benéfica para la creación de ventajas competitivas sectoriales?

F.E: a mi me parece definitiva, porque cada gremio eh, representa como una parte de la base económica de la región, y ellos son los encargados de transmitir al gobierno cuáles son las necesidades primordiales, y que es lo que necesitan para poder seguir avanzando en sus proyectos, o en lo que están trabajando, o en el desarrollo de nuevas actividades, y el gobierno obviamente tiene que ser un apoyo para todos los ciudadanos, y para que la región crezca.

E: ¿qué estrategias ejecuta actualmente, para el fortalecimiento de las actividades de los sectores industriales presentes en la región?

F.E: bueno, nosotros en este momento tenemos varias eh, estamos trabajando muy de la mano con ACOPI, ANDI y con el Comité Gremial de Caldas en diferentes proyectos, digamos, con la ANDI y con ACOPI tenemos un proyecto que se llama Manizales Crece Contigo, en el que estamos promocionando una feria de () y es que el manizaleño le compre a los manizaleños, que las empresas que están situadas en las ciudad de Manizales, tengan sus proveedores aquí mismo en la región, con ellos estamos trabajando una () de emprendimiento en donde queremos promocionar, ósea, como la base emprendedora de Manizales, esto viene de un proyecto que se llama “Manizales Ciento por Ciento Emprendedora” que viene promocionando hace un tiempo INFI MANIZALES, y con el Comité Intergremial de Caldas, estamos trabajando en un proyecto que se llama “Misión Empresa”, que es encontrar los cien productos exportables de la región, son sesenta productos tradicionales, cuarenta productos nuevos que ya se producen acá, que vienen de los innovadores de la, o de los emprendedores que tenemos nosotros en las (), y así estamos sacando adelante a Manizales a través de los gremios.

E: mira, ¿qué estrategias de carácter competitivo considera usted que son vitales para el futuro de los sectores industriales aquí presentes?

F.E: bueno, nosotros con la ANDI también hemos venido estudiando un tema que se llama eh, que son las Zonas Francas eh, hay una nueva legislación acerca de zonas francas, antes era sólo para productos exportables, ahora puede ser para cualquier tipo de producción, estamos tratando de tener determinadas zonas francas en la ciudad de Manizales, para poder darle ventajas competitivas a las empresas que se localicen acá.

E: y finalmente ¿cuál considera usted que sea el papel de los gremios económicos en la generación de ventajas competitivas sectoriales?

F.E: yo pienso que es de comunicación, que es de representación, que es como tener una base en conjunto, que es eh, comunicar sus necesidades, comunicar sus logros, gestionar recursos para determinadas cosas que necesiten en conjunto, como en conjunto un sector necesita algo pues, ellos lo pueden tramitar, ellos pueden conseguir contactos, yo pienso que es más un tema de logística, de lobby, de comunicación, pero me parece que es indispensable que ellos sigan actuando y sigan con ese rol.

Entrevista N° 6

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Marcela Escobar

Comité Intergremial

Coordinadora de “Caldas Emprendedora”

Manizales, Mayo 19 de 2006

Entervistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Marcela Escobar: **M.E**

E: Marcela mira la primer pregunta que tengo para hacerte es ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes?

M.E: te voy a hacer una aclaración muy importante, la directora del Comité Intergremial, mejor dicho “Caldas emprendedora” está orientada únicamente a trabajar la parte de microempresa y famiempresa, ósea, digamos esos dos grupos empresariales que a pesar de que son muchísimas personas, el impacto de empresa que tiene unos empleados pues no es el mismo, sin embargo ¿cómo contribuye con ()? Es a la generación de auto – empleo, especialmente para personas que son altamente vulnerables (), pero ya digamos que decir Caldas, visión industrial, pues como de la parte de competitividad del sector industrial, lo que conozco de () porque realmente no soy economista, no soy la persona experta, bueno es que realmente si tengo que hacerte la claridad...

M.E: ¿cómo considera usted que la relación gobierno-gremio económico puede ser benéfica para la creación de ventajas competitivas sectoriales? se están buscando productos de alta competitividad, ósea, los cien productos que tienen mayor perfil para ser exportados en Caldas, entonces ahí hay una unión tangible de gobierno y empresa, que igual que lo es “Caldas Emprendedora” es una unión tangible entre el gobierno, el sector privado, las universidades, las ONGs para apoyar la fami y la microempresa eh

M.E: ¿qué estrategias ejecuta actualmente, para el fortalecimiento de las actividades de investigación y desarrollo de los sectores industriales? Bueno como investigación como tal, pues desde el gremio pues no se hace, sin embargo si tenemos estadísticas e información muy interesante sobre lo que son las fami y las microempresas, y su problemática, por qué pues, porque tenemos una muestra interesante y sobre esa trabajamos, y cada sector, no es más, casi más allá del sector el problemas de las micro y las famiempresas son los líderes de ellos, por qué pues porque no tienen la suficiente capacidad de gestión, información, acceso a los nuevos conocimientos, entonces ahí hay una gran problemática, ya desde el punto de vista pues industrial, grande, pues he estado en diferentes conferencias donde hablan de la problemática que existe entre la unión de la universidad con la

empresa, y la forma de utilizar la investigación para la potencialización de las diferentes empresas en los diferentes sectores, e incluso la creación de nuevas empresas a partir de investigaciones como puntuales

M.E: ¿qué estrategias de carácter competitivo considera usted que son vitales para el futuro de los sectores industriales aquí presentes? (risas) haber, qué estrategias de carácter competitivo, pues yo creo que debe haber estrategias de tipo haber, cada, primero, el conocimiento del sector como tal, si estamos en el sector alimentos () debe haber estrategias para ese sector, porque finalmente el gobierno y los gremios lo que hacen es facilitar, digamos, proyectos de tipo macro para que se generen nuevos espacios de participación, de gestión, de información, de investigación, pero finalmente los que lo aprovechan son los del sector privado

E: digamos por ejemplo, como desde “Caldas Emprendedora”, desde esa perspectiva uno qué podría observar que sería como necesario empezar a trabajar con ellos con ese enfoque

M.E: obviamente mira, si se construyen carreteras y se mejora la infraestructura eso nos facilita la vida a todos, desde el punto de vista logístico, desde el punto de vista de acceso a materias primas, etc, si por ejemplo decimos: bueno ya tenemos un tema puntual, por ejemplo a nivel legal los términos fitosanitarios, que el INVIMA, ese tipo de cosas pues ahí se pueden trabajar desde el punto de vista gremial o de red, apoyarlos para que se capaciten sobre el tema y luego accedan a estos permisos, generar espacios digamos a nivel de atracción de inversión, estar a otro nivel, no a nivel de fami y micro, sino a nivel más grande, de empresas más grandes, todo lo que son ferias da a conocer a Manizales y a Caldas como una región para invertir, porque es que a nivel macro una pequeña empresa, una pequeña empresa puede lograr inversión, pero una región se tiene que promocionar para que muchas empresas lo logren, esa es una labor de los gremios, y tiene que estar sustentada en una dinámica privada muy fuerte

M.E: bueno, ¿qué otras estrategias se pueden generar para ser más competitivas? Bueno, en este momento está mucho la estrategia de apoyo sobre todo en la parte municipal, de el municipio apoyando al sector privado, y esa es una estrategia para diferentes cosas, para facilitar el microcrédito, para facilitar los procesos de creación, para facilitar el fortalecimiento, para facilitar las capacitaciones, digamos () pues grande, y uno no, pero qué es esa cosa tan chiquita pues, una alcaldía apoyando cosas pequeñas

E: se hace porque son las de más impacto

M.E: exactamente, y eso qué genera, pues masa crítica para un sector privado, digamos floreciente y fuerte, entonces ehhs esas estrategias se están utilizando, ojalá fuera de ()

E: ¿cómo estas viendo por ejemplo tu la incubadora del SENA, desde “Caldas Emprendedora”?

M.E: haber, me parece un proceso muy interesante, porque digamos uno va y dice () claro todos los procesos tienen tres (), entonces uno ve digamos, que actualmente hay, tengo entendido diecinueve proyectos aprobados con recursos del “Fondo Emprender”, ya de entrada eso es un golazo, ya habrá que entrar a mirar como hacemos para que esas empresas permanezcan en el tiempo, porque por ejemplo tengo en mi cabeza en este momento una empresa que se le acabaron los recursos, y que ahora está mirando que entidad le ayuda a permanecer en el tiempo y a montar el entable con la plata, porque es que mira, eso es un círculo vicioso, la gente busca la plata desesperadamente para montar la empresa, cuando tene la plata ya no sabe como montar la empresa, y eso no sólo le pasa a esa, eso le pasa a todas las empresas, y obviamente, entre menos nivel de conocimiento, pues se agudiza la problemática; pero entonces qué pasa,

ya vemos que hay empresitas que tienen la plata, pero que no tienen acompañamiento, que no saben como poner a producir su negocio, y que ese acompañamiento quién se los va dar, entonces ellos buscan en Caldas Emprendedora, vea que las diferentes universidades, están buscando una asesoría y quien los guíe, y no es fácil encontrarlo, entonces qué dice uno, el SENA parte del hecho que la persona sabe de lo que está hablando, para montar la empresa, y le da los recursos, y el estudiante parte del hecho que el SENA lo acompaña, pero si lo acompaña, pero hasta un punto, pues por qué, porque si usted dijo que sabía algo, si usted dijo que sabía de metalmecánica, pues suponemos que usted sab, y ahí hay un tema a trabajar...

E: lo sabe con respecto al ejercicio empresarial, de la técnica

M.E: exactamente, pero finalmente la persona, una cosa es que tu sepas hacer un pan, que era una cosa que en estos días estaba hablando con Sandra, me decía pero cuál es la diferencia entre un prototipo y una producción en serie, yo le dije, haga esto, haga un pan, listo delicioso le quedó, haga quinientos igualitos, ya eso es otra cosa muy distinta, y eso pasa mucho, el empresario parte de que sabe hacer una cosa, tiene una capacidad, pero cuando le decimos, mire es que su capacidad se tiene que ampliar, se tiene que estandarizar, tiene que tener calidad y tiene que producir, el masivamente hasta ahí llega...

E: y qué podría hacerse para ese acompañamiento

M.E: pues yo no se, realmente ese acompañamiento, porque digamos ahí tratamos de que cuando nos pidieron puntualmente esa asesoría, "Caldas Emprendedora" dijo venga nos sentamos y revisamos, "Caldas Emprendedora" apoya en dos puntos, tiene el proceso de creación de empresa, que es para gente que tiene la idea, digamos para personas que ya tienen un aval del Fondo Emprender, diciéndole tenga plata, pues ya no tiene sólo la idea, ya tiene una

cosa muy estructurada, un plan de negocios; y por el otro lado, tenemos otro servicio que se llama asesoría en el sitio de trabajo, que está orientada a empresas pequeñas, con pequeñas me refiero a fami y micro, que tienen ya su negocio trabajando, que ya venden, pues que ya tienen una experiencia, pero que uno, necesitan crecer, quieren crecer pero de forma estructurada, organizada, dos, que tienen problemáticas puntuales, ejemplo, no es que mire yo tengo una panadería pues me iba bien...

Lado B

E: ...por hacer cierre, es mejor que uno avise para efectos de que no se obstruya, listo sigamos no hay ningún problema, veníamos con los problemas de competitividad, porque pues hay unos que producen a mayor escala y más barato ¿cierto?

M.E: exacto, entonces ¿qué se hace ahí?, se hace un análisis integral porque es que tu problema de costos puede estar en muchas cosas, en productividad, en materias primas poco económicas, bueno en diferentes partes, nosotros hacemos un análisis integral y luego trabajamos sobre eso, pero que, el pelao que presentó el proyecto no tiene la empresa montada, sobre qué le vamos a analizar, pues no hay sobre qué trabajar, entonces pues digamos que ahí ese papel, hay que identificar muy bien de quien es la responsabilidad de hacer ese acompañamiento

E: ósea, en este caso uno podría decir que con las incubadoras el acompañamiento está, es más como mientras se gesta el proyecto, pero no después

M.E: no yo no estoy hablando de las incubadoras en general, sino de la del SENA, y más que la del SENA del proceso del Fondo Emprender, no de la incubadora realmente

E: con el proceso que se lleve en el fondo de pronto ahí es donde se puede ver

M.E: ahí digamos es donde se ve una falla

E: ahí dónde va tanto como lo técnico y como la disposición personal, ¿qué pesa más?

M.E: mira, definitivamente las ganas no se enseñan, eso es lo que hemos visto, qué es lo que pasa, hay mucha gente que dice quiero crear una empresa, listo, qué se hace, se acompaña, se vigila, se guía, sobre qué, se revisa la idea de negocio y se le dice: mire esa idea de negocio que usted tienen de hacer sombrillas de papel higiénico es una mala idea, pues eso no es rentable por x, y o z, pero si nosotros por ejemplo esas sombrillas las trabajamos de otro material, entonces va a ser más rentable, va a ser mucho más interesante, y va a tener más mercado, entonces qué pasa, ya la persona tuvo la iniciativa, tuvo las ganas de formar la empresa, ya de qué, ya miramos, de eso parte la filosofía de () por ejemplo, ah que es que yo quiero desarrollar software, a que es que no tengo, pues si tiene que saber desarrollar software, pero pues, o por lo menos ser programador, pero bueno de todas maneras su idea de negocio puntual no es tan buena, nosotros lo acompañamos, el se va dando cuenta con el tiempo, que hay otros merados, que hay otras posibilidades y se trabaja, por qué, porque la esencia del negocio son las personas y si tu analizas las empresas, las empresas se parecen a su dueño, si el dueño tiene ganas y tiene energías, la empresa sale adelante, si el dueño está ahí porque le toco, porque fue un arepazo, créeme esa empresa termina mal

E: ¿y a ese nivel qué crees que se podría empezar a hacer?

M.E: mira, nosotros, yo creo que eso es un mezcla, eso es una mezcla de educación por parte de la familia, por parte del colegio, porque la gente, yo veo que en este momento se hace mucho pues, un trabajo muy interesante sobre el tema de emprendimiento, se está empezando a dar a nivel nacional, casi a nivel mundial hay un movimiento sobre el tema de emprendimiento, entonces eso favorece la creación de empresas y el fortalecimiento de las que ya existen. ¿qué hacemos nosotros como “Caldas Emprendedor”, primero, nosotros con la Fundación Luker, que es digamos una de las entidades que patrocinó el crecimiento de “Caldas Emprendedora”, estamos apoyando a ciento veinte jóvenes, que son jóvenes de escuelas rurales que han pasado por digamos ya un inicio de capacitación frente a las competencias laborales, frente al proceso de creación de empresa y todo, y nosotros lo que estamos haciendo es perfilándolos, que ya se va explicar que significa, y luego entrándolos pues a un proceso de fortalecimiento, de incubación de esas ideas, incubación pues en la mente, entonces qué es perfilación, nosotros tenemos una metodología estructurada que fue transferida por ACTUAR Antioquia, qué hace, a través de un cuestionario identificamos, pues hacemos una serie de preguntas y luego las metemos a un sistema de información, y nos dice esa persona que capacidad de riesgos tiene, que capacidad de alcanzar las metas, eso es personal, por qué, porque finalmente la persona es el centro, a partir de eso se identifica, a es que esta persona tiene debilidad en esto, tiene debilidad en lo otro, tiene fortalezas, entonces sobre eso se le dice a la persona, mire usted es fuerte en esto, tiene una debilidad en lo otro, hay que fortalecerlo, se trabaja, todas las cosas se pueden trabajar, pero primero hay que identificar la problemática.

M.E: ¿cuál considera usted que es el papel de los gremios en la creación de ventajas competitivas sectoriales? El papel de los gremios básicamente está orientado, identificado, pues creo yo, identificar claramente las necesidades de sus agremiados y ser los abanderados, mejor dicho qué tiene que hacer, buscar consenso frente a la problemática y buscar consenso frente a las soluciones,

buscar consenso es el papel del gremio, y luego tratar de gestionar sobre esas conclusiones, ante quién, pues ante las entidades, ante el gobierno, ante lo que haya que hacer, yo creo que en Caldas, no voy a decir hay consenso, porque no es así..

E: si eso en ninguna parte

M.E: en ninguna parte, pero se ha venido trabajando y se está buscando, y lo que a mi me ha tocado, es que se hace un trabajo fuerte por parte de los gremios para trabajar sobre todo sobre proyectos que afectan la competitividad.

Entrevista N° 7

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Patricia Salazar Villegas

Asistente de Gerencia ANDI Seccional Caldas

Manizales, Mayo 19 de 2006

Entrevistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Patricia Salazar: **P.S**

E: Patricia mira la primer pregunta que yo tengo para hacerte es ¿Cuáles considera que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes?

P.S: no yo creo que eso te lo debería contestar Ricardo, te lo juro

Entrevista N° 8

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Nayibe Raad

Asistente de Gerencia FENALCO Caldas

Manizales, Mayo 19 de 2006

Entervistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Nayibe Raad: N.R

E: yo voy a arrancar con una bien sencillita, la primera es ¿Cuáles considera que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes, cómo lo observas desde tu estadía acá en FENALCO, Qué has visto, cómo te ha parecido?

N.R: apague esa... (risas)

Entrevista N° 9

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Ricardo...

Entervistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Ricardo: **R**

E: básicamente, como habíamos hablado la primer pregunta es ¿cuáles considera que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes?

R: bueno el primer problema es las vías, nosotros de ubicación estamos relativamente bien, porque estamos en la mitad del triángulo de Oro, entre Medellín, Cali y Bogotá, pero nuestro problema es la calidad de las vías, principalmente Manizales – Bogotá, tenemos un trazado diseñado hace ochenta años, deleznable eh, que no tiene flujo constante de tráfico por problemas geológicos y de seguridad, de diseño de la carretera, entonces ese es el primer problema, el segundo problema es, falta de tren, ósea, nosotros para llegar a Buenaventura, hoy día somos competitivos, pero la competitividad se va perdiendo si no tenemos un transporte alternativo al camión, más barato que el camión y más moderno, ósea, el transporte terrestre es (..) ósea, el sistema general de Colombia de transporte de carga es obsoleto y bueno eh, yo diría que esos son los problemas más grandes.

E: ¿cómo considera usted que la relación gobierno-gremio económico puede ser benéfica para la creación de ventajas competitivas sectoriales?

R: no no entiendo la pregunta, pero es obvio

E: no, como, qué acciones considera que son como interesantes si son de carácter tributario, si son () asesoría de comercio internacional, si son, cierto, ese tipo de acciones

R: ¿son cosas que se debían hacer o qué se están haciendo?

E: lo que considera que se debería hacer

R: pero luego vamos a hablar de lo que se está haciendo

E: claro

R: ehhh, haber, acciones benéficas para la competitividad, la más importante es sacar adelante un proyecto como la vía Manizales – Bogotá, esa es la crucial, segundo eh, constituir un zona geográfica en Chinchiná o en Manizales, donde haya alta capacidad de atracción de inversiones, eso significa unos lotes baratos o un arrendamiento subsidiado, ojala una zona franca y una exención de impuestos locales bien importante, y eso pues es urgente y en eso se está trabajando

E: hay ya entraríamos a...

R: pero hay un tema de fondo y es la calidad de la educación, por un lado, necesitamos tener una educación básica mucho mejor, y en Inglés o en Chino o en Mandarín, pero necesitamos que los egresados de los colegios sepan un segundo idioma o Mandarín o Inglés, no vale otra, creo yo, y en las universidades necesitamos, y pues las universidades son públicas ¿no? así hayan privadas, pero son de servicio público, necesitamos más universidades con foco investigador, que generen conocimiento, pero investigador relacionado con la economía, ósea con la generación de nuevas empresas, o soluciones a las empresas actuales, esas son universidades con capacidad de relación con el el el

E: entorno

R: el entorno, y en investigación y desarrollo principalmente, y necesitamos más ingenieros, menos abogados, necesitamos más personas que creen la riqueza, y la riqueza en el siglo XXI la están generando los ingenieros.

E: pasemos al segundo punto ¿qué estrategias se ejecutan actualmente para el fortalecimiento de las de los sectores industriales representados en el gremio?

R: ¿luego no hay una pregunta muy parecida, la siguiente?

E: no esa, ya las otras son las que considera importantes a futuro

R: perdón, pero yo me voy a devolver a la anterior pregunta, lo más importante para la competitividad en relación gobierno – gremios o gobierno – empresas, es mantener una comunicación buena, nosotros aquí hacemos muchos foros, muchas reuniones, pero necesitamos una comunicación más organizada, ósea definir cuatro o cinco proyectos y hacerles un seguimiento permanente en, llamémoslo comité de competitividad, bueno, ahora que estrategias realiza la ANDI para mejorar la competitividad de las empresas, la tercera pregunta, hombre, nosotros tenemos, en primer lugar, una alianza logística, desde hace un año venimos estructurando un proyecto, para facilitarle a los afiliados de la ANDI que quieran mejores alternativas de contratación de transporte eh, ya tenemos la primera, ósea, ya comenzamos el proyecto eh, esta semana, tenemos una persona que tiene un sistema de información que maneja todas las ofertas y necesidades de carga nacional de nueve afiliados que se metieron en el proyecto eh, bueno nueve empresas porque hay una que no es afiliada, y en ese sistema de información el lo que va a buscar es consolidar carga cuando haya oportunidad, negociar en bloque cuando haya oportunidad, y lo que esperamos es que se disminuyan los costos, que se mejore la eficiencia, la seguridad y la confiabilidad, eso, el proyecto es de largo plazo, pero le vamos a dar un año de prueba, y acabamos de comenzar; otro proyecto es el acercamiento al mercado chino, tenemos la tarea de traer dos profesionales jóvenes chinos a estas oficinas, para diez afiliados que están en el proyecto, para que ellos desde aquí conociendo pues las pues las empresas y siendo nativos de China, exploren mercado y exploren proveedores en China eh, ellas deben de estar llegando en Julio, la

verdad ha sido muy difícil, porque las personas que dicen que si, luego sus papas les dicen que no se vengán a Colombia, que es un país muy inseguro, es un tema complejo, pero ya por lo menos la primera persona está garantizada para Julio, y es posible que la otra persona también llegue para Julio, ese es un tema de competitividad muy innovador, porque es trabajar con nativos de un país como ese, acá, para un mercado lejano pero que será el más grande del mundo en quince años, en trece años, entonces estamos con ese tema. Nosotros de ahí en adelante tenemos procesos que son permanentes de competitividad para nuestros afiliados, primero por ejemplo los comités, no se si usted sepa la ANDI como funciona, pero nosotros tenemos por áreas de interés unos comités...

¿Qué es lo que nosotros hacemos para los afiliados, para lograr una competitividad de las empresas?

E: exacto nosotros estábamos ahí, estábamos hablando puntualmente de lo que estaban haciendo para hacer los acompañamientos en estudios en cargas, en estudios...

R: ya hicimos el tema de logística, y ahora, lo que la, ósea, la misión de la ANDI es ayudar a la modernización y competitividad del estado, y de las empresas de Colombia, perdón, y en ese sentido ehhh, nosotros trabajamos, permanentemente aquí hay un espacio para todos los empresarios, ósea, la estructura de las empresas, los ejecutivos, que se llaman los comités, entonces tenemos un comité ambiental, un comité de producción, un comité de salud ocupacional, un comité de mercadeo, como ocho comités que son activos, y entonces cada comité está conformado por los que en las empresas manejan el tema, aquí se encuentran una vez al mes mas o menos, y trabajan temas, entonces, en medio ambiente tenemos una relación muy estrecha con Corpocaldas y el comité ambiental, por ejemplo si es un proceso de producción más limpia, que le ahorró seiscientos millones de pesos anuales a los empresarios que estuvieron ahí, negociamos o analizamos con ellos normas que van a venir o que ya están, el tema de la

descontaminación de la Quebrada Manizales pues también se ha analizado bastante eh, adecuación de las empresas a las normas; en el comité de calidad pues tenemos bastantes, en calidad y producción pues también hay cosas para las empresas; en el comité de laboralistas, analizamos la legislación laboral y las posibilidades y los peligros, si, básicamente.

Tenemos para mejorar la competitividad de la región, estamos promoviendo el emprendimiento de los empresarios sobretodo, y en eso las universidades deberían trabajar, la nacional lo está haciendo muy bien ahorita, por ejemplo ayer concluimos la primera feria del emprendimiento que fue bastante exitosa, no se si ha visto el periódico de hoy, pero, en esa feria premiamos con capital de trabajo tres proyectos de empresa, nueve millones a cada una, hicimos una feria donde los jóvenes de los colegios y las universidades fueron a veinticinco empresas de la ciudad, industrias establecidas, para que sepan que Manizales es una ciudad industrial, y si, llevamos empresarios para que conocieran veinticinco proyectos de “Emprendedores”, para que les dieran ideas, contactos, sugerencias, eso fue muy enriquecedor, o conferencias de emprendedores de la ciudad, o conferencias de emprendedores de fuera, y eso ha sido pues parte de un proceso que empezamos el año pasado, pero que tenemos que seguir permanentemente eh, por otro lado, tenemos... que más, tenemos una feria de subcontratación esa va ser el veintiuno de junio me parece, una feria donde once empresas medianas y grandes de la ciudad que importan piezas, servicios e insumos de otras partes de Colombia y del mundo, le van a decir a las PYMES de Manizales asociadas en ACOPI, es una alianza con ACOPI y la alcaldía y la gobernación, les vamos a dar la oportunidad de que subcontraten, desde que produzcan la pieza aquí y no que la traigan de fuera, qué más le cuento yo (..)

La seguridad es muy importante para el país, para los afiliados, entonces tenemos un espacio que se llama el “Frente de seguridad empresarial” ese Frente lleva tres años funcionando, nace con la política de “Seguridad democrática” del presidente Uribe, habla de la participación, entonces cada tres semanas nos reunimos aquí con las autoridades de policía del departamento, de policía de carreteras y le

hacemos un seguimiento a las rutas de exportación de las empresas por todo el país, claro que nuestro objetivo es la seguridad en Caldas principalmente, y el frente tiene la segunda herramienta que es más importante aún, que es una red de comunicaciones de Avantel, ahí tenemos como sesenta afiliados que son empresas de transporte y empresas generadoras de carga que están siempre, tratamos de que sigan procedimientos de seguridad, de que tengan, que sean como vigilantes de la carreteras, y la siniestralidad ha disminuido bárbaramente, sobretodo porque se está tratando de hacer más profesional todo este tema del transporte, bueno y básicamente eso es como...

E: teniendo presente el marco de acción cierto, que se está desarrollando con los afiliados ¿cómo consideras que se podría estar consolidando el marco futuro de acciones con los agremiados?

R: ¿el marco futuro de acciones con los agremiados? No pues hombre yo creo que desde el punto de vista de la ANDI pues, ósea la pregunta es desde el punto de vista de la ANDI qué más podría hacer

E: si qué está considerando que se está viendo, cómo va entrar el TLC...

R: hombre, el tema importantísimo que se viene es el tema de innovación, no sólo referido a los afiliados, sino referido a una política nacional de innovación, ciencia y tecnología, precisamente en la "Asamblea nacional de la ANDI" que se hará en agosto en Cartagena, vamos a traer dos conferencistas para ese tema eh, porque ya hay muchas empresas que desde hace tiempo le están trabajando al tema de innovación en su empresa, pero eso hay que acelerarlo para ser más competitivo () más valor, y eso implica también una gestión muy importante de relación universidad – empresa, de hecho ya aquí, ese proyecto no lo mencioné, pero desde noviembre empezamos un proyecto con la Fundación universidad – empresa, con los grupos de investigación que hay en las universidades, y con las

empresas, por el momento van a ser once empresas afiliadas de identificación de proyectos de investigación y desarrollo, pero de ese tema hay que profundizar muchísimo, por eso hablé ahora de educación, si básicamente (..) y yo creo que el tema de China, entonces hay que aprender mucho más, de hecho la ANDI a nivel nacional tiene un funcionario que se formó en China, y cuya misión es acercarnos a China.

E: y ya finalmente Ricardo para cerrar eh, por todo lo visto, el marco que se ha hecho, el marco de relación con el gobierno, el marco presente de acción, el marco futuro ¿cuál considera que sea el papel de los gremios en la creación de ventajas competitivas sectoriales?

R: ¿pero esa no está muy parecida a la anterior?

E: no porque ya estaríamos mirando es en conjunto

R: qué temas de competitividad son, mire el tema más importante es una carretera moderna hacia Bogotá, es el tema más importante, y el segundo tema, el tema del tren, y el tren a Buenaventura moderno y competitivo, por ahora no lo es, ni siquiera se ha acabado de construir, y un tercer tema es lograr que el Aeropuerto de Palestina sea un aeropuerto de carga, por ahora va a ser sólo de pasajeros, mucho mejor que el actual, más grande, pero necesitamos un aeropuerto de carga grande.

Una de las cosas que me faltó, es una de las cosas que estamos haciendo para que la competitividad, y a propósito del TLC, es identificar cien productos de Caldas que puedan perfectamente llegar a los Estados Unidos y ser competitivos, ya tenemos un primer borrador del estudio, nos lo hizo una firma de Bogotá "Araujo Ibarra Asociados" que es muy buena, y esa será una ruta para el Tratado de libre comercio para todas las empresas de Caldas, inclusive no industriales, pues agrícolas lo que sea.

Entrevista Nº 10

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Manuel Alberto Soto

Gerente Industria Licorera de Caldas

Exdirector de FENALCO

Manizales, Mayo 26 de 2006

Entervistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Manuel Alberto Soto: **M.A**

E: mi primer pregunta es ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y qué acciones se podrían empezar a desarrollar?

M.A: eh, vea la primer dificultad que tiene la región es la ausencia de unas vías de comunicación eh, pues que le, que garanticen y por lo menos que permitan hacer los productos competitivos en el tema de costos, ¿yo que le veo también de debilidad? Yo veo también de debilidad una falta de propósito común, de un propósito regional eh, único, donde deben converger el sector público y el sector privado, vuelvo y repito para hacer una propuesta de consenso, nosotros tenemos que empezar a identificar a través de una matriz doffa realmente para qué somos buenos, qué ventajas competitivas tenemos y qué ventajas comparativas tenemos, y con base en eso hay que salir a mercadear esta región, hay salir a venderla, aquí no nos va a venir a buscar nadie, pienso que otra debilidad es la falta de mercadeo, que permita vender todas las fortalezas que

tenemos, por ejemplo el tema de recurso humano, y salir a maletiar, salir a maletiar que es lo que estamos haciendo en la Licorera ahora, y salir a buscar la gente, estamos en el momento preciso con el tema del TLC, el tema del inconformismo que existe en inversionistas en Venezuela sobretodo, y ahora de pronto en Bolivia, entonces yo vería así como identificadas esas tres debilidades.

E: Manuel, mira ¿qué características consideras tu qué en la relación gobierno – gremio y en la relación gobierno – Industria Licorera, sean importantes para lograr mejorar las ventajas competitivas?

M.A: aquí lo primero, y me pareció buena la campaña que ha venido haciendo el alcalde, hablemos bien de Manizales, y no sólo de Manizales, sino de la gente de Manizales, pero definitivamente si no coinciden el sector público y el sector privado, en torno a temas comunes, y en torno a crear esfuerzos comunes, es muy difícil que la región pueda salir adelante, es indispensable que en esta sociedad y en cualquier otra, coincidan los intereses y los esfuerzos del sector público y del sector privado, para sacar adelante cualquier idea, entonces vuelvo y repito, es definitivo en la medida en que hay que abandonar los egoísmos, hay que abandonar la idea de hacer protagonismo, y hacer un esfuerzo, un esfuerzo interesado en beneficio de la región, estos dos sectores de la economía.

E: en concordancia con eso ¿cuáles consideras que son las principales acciones de carácter competitivo que está desarrollando acá como representante de la industria y del sector?

M.A: ¿la Licorera? En la Licorera qué estamos haciendo, primero, tenemos un diagnóstico muy claro de cuales son nuestras oportunidades, de cuales son nuestras debilidades y de cuales son nuestras fortalezas; eh, tenemos una acción macro que la emprendimos hace dos años, y es que nos propusimos crear una empresa de talla mundial, volvernos jugadores globales, hicimos un reto, un

desafío y es de que el ron, el aguardiente y la Crema de Café Caldí, deben volverse tan emblemáticos para Colombia y para el mundo, como Café de Colombia, como Shakira y como Juanes, nosotros tenemos, empezamos a construir un camino y es que el Ron Viejo de Caldas y el Aguardiente Cristal se vuelvan productos de talla mundial, de clase mundial, y poder colocarlos en todos los lugares del mundo, lo primero que hicimos es que ya registramos estas marcas en todo el mundo, y ahora estamos empezando, pero igual hay que salir a buscar, entonces estamos saliendo, tenemos una agenda que la concertamos con PROEXPORT, finalmente nos debe llegar a esto. ¿Qué otro reto tenemos aquí? ser muy eficientes en el tema de costos, poder tener en el mercado un producto muy libre, muy limpio, que nos permita ser muy competitivos, porque desde luego que hoy ningún consumidor está dispuesto a pagar la ineficiencia, sabemos que entramos a un escenario global, y estamos fortaleciendo la empresa, este año por ejemplo, finalizando el 2006, la empresa debe quedar con el Sistema Integrado de Gestión completo, va a ser la primera empresa del sector público colombiano en tener todo el Sistema Integrado de Gestión completo, y necesitamos que quien vaya a negociar con nosotros, sepa que somos una empresa de clase mundial.

E: Manuel, en el logro de ese tipo de metas ¿cómo observas tú, la integración de los gremios y el gobierno para su avance en ese sentido, en pro de esas ideas?

M.A: nosotros queremos demostrar que las empresas públicas, ósea con cien por ciento patrimonio público, si las dejan actuar independientemente, pueden ser, tanto o más rentables y eficientes que cualquier empresa del sector privado, además, yo agregaría algo y es que hay que entender esto, porque son ya muy poquitas las empresas del estado, a través de las cuales se puede manejar una verdadera redistribución del ingreso, porque la plata que produce esta empresa, el 51% de rentabilidad, tiene obligatoriamente el gobernador de turno que destinarla para la gente pobre, si la empresa, si la Licorera se gana cincuenta o cien mil millones, tienen que destinarse para salud y educación, y para infraestructura del

departamento, pero si es un particular, ese particular será mucho más rico, aquí no, en la medida en que esta empresa de mucha más rentabilidad, esta empresa se convierte en un verdadero generador de bienestar para la gente de la región y progreso para el departamento.

E: ¿qué características para el futuro del sector que tu representas, consideras vitales para ser más competitivos?

M.A: yo creo que lo primero aquí, vuelvo y repito, definitivo es que los políticos entiendan que es mucho más importante la buena y alta rentabilidad de la empresa, que estar pendientes aquí de cuarenta, cincuenta puestos, que estar intermediando por la gente, que estar influenciando negativamente, y deben desconectarse totalmente de la influencia del vaivén político, ósea que si cada cuatro años hay cambio de gobernador la empresa siga con sus metas, con sus objetivos y con sus indicadores sin importar quien llegue.

E: y ya para cerrar Manuel, ¿cómo consideras que sea el papel desde la Industria Licorera y en consonancia con los gremios, qué papel deben jugar para la generación de ventajas competitivas sectoriales y de la región?

M.A: ¿qué papel debe jugar quién?

E: la Licorera, los gremios

M.A: pues vea, tenemos muy claro que la Licorera de Caldas, ósea. Yo diría que es mucho más importante unas buenas utilidades que le debe entregar al departamento, debe constituirse en motor y en un dinamizador de la economía regional, quiero decir que por ejemplo, dentro de todos los insumos y materias primas que nosotros necesitamos, hay que trabajar para incentivar a que muchos empresarios de la región se conviertan en proveedores y con eso nos convertimos

en verdaderos dinamizadores, ósea, ese es un papel importante que debe entrar a cumplirse, ser dinamizador de la economía local y regional.

Entrevista Nº 11

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Carlos Alberto Noreña

Director de FENALCO

Manizales, Mayo 25 de 2006

Entervistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Carlos Alberto Noreña: **C.A**

E: teniendo presente pues lo que te había comentado, la primer pregunta es ¿Cuáles consideras que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan a los sectores industriales por vos representados?

C.A: yo no represento el sector industrial, yo represento el sector comercial cierto, esa es como la primera claridad ahí al respecto eh, yo creo que una de las cosas que hay que tener en cuenta para competitividad es que no debemos temer, temámosle más bien a la incompetencia, eso si es grave, ¿en qué se centra la incompetencia? la incompetencia se centra en un mal servicio al cliente, en un mal servicio por venta, en no abrir a tiempo en los puntos de venta, en no prestar un servicio los fines de semana cuando hay puente, eso por ejemplo, más que el mismo precio, el tratamiento personalizado al cliente es fundamental, el buen trato, eso es fundamental, ahora lo otro es que claro, hay que tener en cuenta una buena información de mercados, quién es su competencia actual, futura, su competencia

actual cercana, y futura lejana, porque hoy no está aquí () que es una cadena chilena por ejemplo, pero lo más seguro es que va a entrar al país, y el día que entre va abrir muchos puntos de venta, entonces nada raro que aquí venga

E: claro que Manizales no está exenta del tipo de competencia que le impongan

C.A: claro, entonces a la competencia no hay que temerle, pero si estar preparado para enfrentarse a ella, yo diría que ese es como el primer punto.

E: con relación al segundo, teniendo en cuenta la característica de lo que es FENALCO ¿cuáles consideras que son como las características que priman la relación gobierno – gremio económico?

C.A: bueno vea, en el caso específico, bueno digamos que a nivel nacional las relaciones son ehhs muy fluidas, acuérdesse que la presidencia nacional de FENALCO ha generado más de cuatro ministros, entonces las relaciones son de poder a poder, como se dice en toros, uno, dos, el gremio es muy escuchado por parte del sector gubernamental, a nivel nacional le estoy hablando, y eso se replica a nivel departamental y a nivel municipal ehhs, la verdad es que el gremio se ha preocupado por su defensa, y una de las últimas digamos discusiones que ha tenido, y que hemos ganado, ha sido lo de la tasa de interés interbancario con las tarjetas débito y crédito, entonces ahí se puede ver la fortaleza que se tiene, entendiendo incluso que el mismo presidente Gaviria se puso muy a favor de los comerciantes, y le dijo a Asobancaria que tenía que revisar esos niveles de esas tasas que eran muy altas, y no estaban haciendo competitivo el comercio, hecho que se dio, y Asobancaria y los bancos que la conforman han empezado a bajar las tasas de una manera significativa, todavía falta, pero se ha logrado digamos, ese ejemplo se lo doy para demostrarle las buenas relaciones existentes entre el gremio de los comerciantes y el sector público en este caso, ahora, a nivel de aquí, más local, en el departamento, nosotros tenemos excelentes relaciones con

el doctor Emilio y con el doctor Luís Roberto en el caso de la alcaldía, la mayor parte de las actividades que ellos van a desarrollar, que de alguna manera tocan con el comercio son consultadas antes de desarrollarse al gremio, para conocer nuestra posición, incluso analizar qué problemas se pueden presentar y buscar nuestro apoyo, eso para nosotros es fundamental, y el día que eso no sea así, téngalo por seguro que nosotros somos los primeros que estamos encabezando una huelga, un paro, una manifestación...

E: claro haciendo acto de presencia

C.A: tenemos que estar ahí porque nuestra responsabilidad es defender los intereses del comercio, siempre y cuando no vayan en contra de la ley y del reglamentado

E: claro de la normatividad vigente

C.A: entonces en ese sentido ha sido muy buena la relación

E: ya en esa misma sintonía ¿cuáles son las actividades que se desarrollan actualmente en pro de la competitividad de los comerciantes?

C.A: bueno vea, yo diría que hay como diferentes niveles, a nivel macro nosotros trabajamos con la gobernación y con la alcaldía en el desarrollo, en el caso de la gobernación con la agenda interna del departamento con una visión de mediano y largo plazo, con la alcaldía trabajamos digamos el Plan Estratégico de Manizales 2019, algo que venimos trabajando hace más o menos ocho meses, ha sido un trabajo arduo, eso todavía no se refleja en el comercio porque estamos en ese proceso, pero eso también es de mediano y de largo plazo, ya en lo más puntual, nosotros trabajamos mucho en capacitación, nosotros consideramos que no solamente la ciudad de Manizales, sino los comerciantes, además deben

capacitarse, deben levantar la mirada y entender que el mundo no termina aquí en Chinchiná, ni en el Nevado de el Ruíz, sino que el mundo es ancho y ajeno como dirían por ahí, entonces tenemos que tener en cuenta que si no se capacitan se mueren, más que tener el dinero para invertir, lo que tienen que tener es conocimiento, información para que con base en eso, puedan desarrollar estrategias de innovación en sus negocios, las cuales no siempre son de plata, muchas veces es de reacomodar un negocio, de una redistribución del negocio, un replanteamiento de los horarios de atención al público, puede traer ventajas, ósea, que no son las grandes inversiones lo que me hacen competitivo, claro que si yo tengo recursos pues muy importante, pero no necesariamente son grandes inversiones las que se necesitan para ser competitivo. Entonces estamos centrándonos mucho en la capacitación de los comerciantes, de hecho hemos realizado una alianza con la Fundación Tecnológica del Eje Cafetero y lanzamos una carrera técnica de dos años, donde la persona sale como gestor comercial, ósea en gestión comercial, para que esa persona pueda montar su propio negocio y administrarlo, o si quiere emplearse en una almacén más grande, lo puede hacer como gerente, o como director de ventas, o en mercadeo de esa empresa, entonces la estrategia más grande es la capacitación, ese es nuestro ofrecimiento gremio, ¿quiénes se suben al bus de la capacitación? nosotros intentemos motivar a los comerciantes, hacerles ver la importancia de asistir a cursos cortos, a talleres, a cursos un poco más largos, a diplomados, incluso los estimulamos a especializaciones, pero como en la villa, son muchos los llamados, pocos los elegidos, porque hay muchos que oyen, otros se hacen los sordos, entonces en ese sentido, nosotros estamos haciéndole ver la importancia de estar despierto y de capacitarse, para eso FENALCO Caldas, FENALCO Caldas tiene sesenta años, nosotros hace dos meses sacamos por primera vez un periódico, que es un elemento de comunicación entre la administración que seríamos nosotros como gremio, con nuestros afiliados, a través de ese periódico ya vamos para la tercera edición, porque lo hacemos mensual...

E: excelente

C.A: nos comunicamos con ellos, les escribimos en el editorial, en artículos internos, mire, pilas, ojo, el TLC no es solamente uno, ya vamos a tener con Centroamérica, pilas, ojo, no crean que Centroamérica, o que Perú, o que Bolivia están atrás como nosotros hemos creído, ojo que ellos están más adelante, miren la infraestructura de eso países, pilas, bueno entonces les escribimos y los despertamos

E: los tienen como alerta

C.A: ahora, muchos entienden, otros quizá no, pero, bueno, estamos...

E: se va avanzando y se ve sembrando

C.A: ah si, si claro

E: como en consonancia con esa línea ¿qué acciones son las que consideras como a futuro que se deben desarrollar para el gremio de los comerciantes, con carácter competitivo?

C.A: pues nosotros como gremio queremos centrar nuestro proceso en los próximos tres o cinco años, en capacitación, información, entrenamiento, formación, ahí es donde nos queremos centrar, porque ya pues meterse en el negocio particular de cada (), nosotros trabajamos desde funerarias, autopartes, pasando por telas, pasando por restaurantes, entonces nosotros no podemos entrar en el negocio de cada uno, creemos que lo que es más importante para atender los nuevos retos de competitividad de todos los sectores, que sea transversal a todos los sectores, capacitación e información, entonces nosotros en esas dos líneas estamos trabajando fuertemente, entonces información en qué,

nosotros les hablamos de las nuevas líneas de crédito, les mandamos la información de cómo las nuevas () que se está haciendo en los distintos bancos, privados e instituciones del sector público, entonces algunos como le digo, escuchan y ven y entienden, otros apenas están en el proceso de entender, otros son temerosos de tomar un crédito, en fin, yo diría que respecto a competitividad, estamos centrados en esas dos partes, en brindar información, y paralelo a eso, capacitación, algunos se informan y pues no se capacitan, porque a lo mejor ya tienen una estructura bien montada, otros se informan y ven la necesidad de capacitación, y otros se informan y a veces no ven nada.

E: y ya para cerrar, mi estimado doctor Carlos ¿Cuál considera usted que debe ser el papel del gremio en la generación de ventajas competitivas, en este caso para el sector comercio?

C.A: hombre, el papel del gremio yo creo que es fundamental, si nosotros no nos asociamos, mejor dicho, se lo voy a poner así, nos asociamos o morimos, una persona sola, un comerciante solo, su voz es como un grito en el desierto, eso es como una aguja en un pajar, pero unidos es otra cosa, lo de las tarjetas de crédito se logró porque estábamos unidos, pero si un solo comerciante va, si solamente va Carulla, o si solamente va el Ley, la Asociación Bancaria no le hace caso, ni la Súper Intendencia de Industria y Comercio le hace caso, y a lo mejor si lo oyen lo bananean, pero cuando llega allá un gremio, cuando están todos reunidos, los grandes, los medianos y los pequeños, espere un momentito,, es que nosotros en el país somos más que..., en sólo tiendas hay afiliadas quince mil, y estamos hablando de unas ciento cincuenta mil personas afiliadas en todo FENALCO en el país, es el gremio más grande que tiene el país, más grande que la ANDI, más grande que ACOPI, el gremio más grande del país después de los cafeteros es FENALCO, entonces es ahí donde radica la fortaleza, porque uno solo, una golondrina no hace verano, todos unidos hasta el presidente nos oye, y eso es bien importante, entonces yo diría que el futuro está en consolidar digamos, esa

figura asociativa que es el gremio, tenemos que trabajar mucho en la consolidación de eso, y vincular muchos comerciantes que todavía no están vinculados al gremio.

Hoy nosotros trabajamos mucho para el afiliado, el afiliado tiene unos servicios preferenciales, las cosas que nosotros desarrollamos repercuten en los afiliados y no afiliados, claro, repercuten en todos, entonces se benefician, pero se podrían beneficiar más si estuvieran afiliados, entonces esa es parte de la labor que nosotros tenemos para enfrentar el reto de la competitividad, es que eso ya está a la vuelta de la esquina, ahora, no es solamente exportar, tenemos que importar, y si los comerciantes de aquí que importan o que venden cosas nacionales o extranjeras, así no importen directamente, si no se ponen las pilas, si no empiezan a conocer los nuevos mercados, las nuevas ofertas mundiales, otro si hace eso, y viene y le monta competencia al lado, y le importa el producto y se lo vende ahí, más barato, entonces a despertar, eso es lo que nosotros estamos haciendo.

Cassette 2

Entrevista Nº 12

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Julian...

Manizales, Mayo de 2006

Entrevistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Julian: **J**

E: estas son unas preguntas muy sencillas, la primera dice así ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo afectan a los sectores industriales aquí presentes?

J: haber hombre, desde el punto de vista industrial, desde el punto de vista empresarial, yo pienso que antes que inconvenientes competitivos o que problemas competitivos, lo que en Caldas existe es más bien un inconveniente cultural, ósea yo pienso que hoy en día no se puede tener eh, podríamos decir que son los de ubicación de situación eh, por la misma topografía y el mismo clima nuestro, que podrían ser los que en un momento dado, los que argumentaran los industriales como problemas competitivos nuestros, frente a otros a nivel nacional

E: claro

J: específicamente frente a, por decir algo Pereira o Risaralda, sus cercanía a los puertos, sus vías más planas, de más fácil acceso la salida de los productos a los centros de acopio, que serían los principales problemas que nosotros argumentaríamos, si hablamos de producto físico o de producto agrícola, para mí sería el único problema competitivo, porque encarece los costos substancialmente, la salida nuestra, de nuestros productos a los puertos, es muy costosa, ni hablar desde el punto de vista de aquellos que podrían salir por, por eh, transporte aéreo, el tema del transporte para mí sería el inconveniente desde el punto de vista competitivo que encarece nuestros productos frente a otros a nivel nacional, y obviamente los encarece para aquellos productos que salen a nivel internacional

E: excelente doctor

J: ni siquiera, o ni siquiera no, empezando por el tema del café, despachar café de Caldas siempre ha sido más costoso que despechar café de otra parte del país

E: en ese mismo como orden de ideas, estaríamos buscando averiguar ¿cómo considera usted que la relación gobierno – gremio económico puede ser benéfica para la generación de ventajas competitivas sectoriales?

J: haber hombre si entiendo la pregunta, si no existe un entendimiento permanente, constante de día a día , entre los gremios del desarrollo económico, los gremios que tienen que ver con todo el engranaje económico, con la administración tanto departamental como con las municipales, yo creo que no estamos haciendo nada, ósea, una administración tiene que propender siempre por el bienestar de la sociedad en todas sus actividades, en todos sus éxitos y en todas sus inversiones, pero esto obviamente va encaminado también a beneficiar la industria, la empresa, desde el punto de vista de manufactura, desde el punto de vista de servicios, o desde el punto de vista de desarrollo tecnológico, pero tiene que trabajar en un mismo sentido, ósea, se tienen que sentar en los mismos escenarios, le cuento que... por eso le hacía en la introducción inicial que el gobierno del doctor Emilio, desde un comienzo pensó en que se debe trabajar coordinadamente el sector gobierno, el sector empresarial y el sector académico, las universidades en general, esa es la única manera como logramos objetivos comunes y logramos sacar adelante un desarrollo, no puede trabajar el gobierno por un lado, las universidades por otro lado, y el sector empresarial por otro lado, definitivamente, debemos trabajar de una manera coordinada en todos los sentidos, además es la única forma de hacernos sonar a nivel nacional, de conseguir recursos para la región, vuelvo e insisto, en todos los sentidos, y a eso le metemos el sector político, ósea el sector gobierno, el sector académico, el sector empresarial y el sector político, el sector político son aquellos individuos que nos representan a nivel nacional, estamos hablando de todos los congresistas tanto senadores como representantes, si esas cuatro comunidades, esas cuatro

fuerzas, esos cuatro actores no trabajamos coordinadamente, no hacemos nada por esta región, e insisto, este gobierno ha tratado de trabajar eso coordinadamente, el último ejemplo, sólo uno, en el que yo he estado trabajando particularmente en estos últimos veinte días, es el tema de Caldas Emprendedora, estamos convencidos de que la única forma de generar desarrollo es generando empleo, eso está clarísimo, lo que pasa es que para generar empleo hay que irlo acompañando de vías de comunicación, de medios tecnológicos, etcétera, etcétera.

E: ósea que doctor, según eso, en estos momentos uno podría decir, cuando hacemos esta pregunta ¿qué estrategias ejecuta actualmente usted para el fortalecimiento de las actividades de investigación y desarrollo, de la competitividad de los sectores industriales presentes en la región, podríamos entrar con ese programa?

J: hombre, si, ese es un ejemplo perfecto, palpable, Caldas Emprendedora, INFI CALDAS hace parte fundamental como actor preponderante, importante, como protagonista de esa alianza estratégica de todas las entidades, son veintiséis entidades las que están participando de Caldas Emprendedora, estamos hablando de que hay entidades como el SENA, como ACTUAR, como Creer, todas las universidades eh, INFI CALDAS, INFI MANIZALES, el departamento como tal, las secretarías, etcétera, etcétera, esa es una forma definitiva de acompañar, por ejemplo en este caso específico, las inquietudes del emprendimiento, las inquietudes de los individuos, las personas, los recién egresados, los grupos de trabajo que están pensando en desarrollar empresa, que tienen una idea de empresa y que la quieren llevar a cabo, o que vienen trabajando un producto o una idea de empresa desde hace un tiempo determinado, y lo que quieren es formalizarla, o consolidarla, o sacar el producto a nivel nacional, o por qué no a nivel internacional, yo pienso que es una forma de generar competitividad desde el sector empresarial en actividad y por iniciar actividad, yo pienso que eso es

fundamental, esa es una de las actividades que en este momento está haciendo INFI CALDAS, en la que la gerencia actual está poniendo mucho empeño dentro del esquema que usted me pregunta, porque es dentro del esquema que estamos trabajando, otras actividades adicionales tenemos y existen, () estamos trabajando actualmente es el tema de Caldas Emprendedora.

E: doctor, como en coherencia con el discurso que hemos venido desarrollando ¿usted qué estrategias de carácter competitivo considera son vitales para el futuro de los sectores industriales presentes en la región?

J: hay un tema del que yo cada vez me convengo más, y talvez cuando llegué a la administración del doctor Emilio Echeverri, o a la actual administración que inició el primero de enero del 2004, yo no estaba convencido, o talvez más por falta de conocimiento precisamente, del tema de conocimiento y la tecnología, yo pienso que las empresas de Caldas, y las del país completo, y las de la región, y a nivel internacional, pero en Caldas debemos aprovechar un tema fundamental que es el tema del conocimiento, ósea, nosotros sabemos que tenemos una industria agrícola importante y además histórica, tenemos, Manizales por excelencia en el Eje Cafetero ha sido una ciudad industrial en el sector de metalmecánica, por no decir otros sectores, pero yo pienso que a esa industria hay que meterle y acompañarla del conocimiento y de la tecnología, yo pienso que en Caldas donde fortalezcamos, que es un deber nuestro además, de la academia y del sector industrial, fortalecer el tema de la tecnología y del conocimiento, ¿cómo? con infinidad de formas, infinidad de mecanismos, junto con la universidad, en la medida en que la universidad no se identifique, que es la que tiene conocimiento en ese sentido, precisamente porque estamos hablando de maestría, traer los maestros, traer el conocimiento para que Manizales se nutra de eso, y Caldas se nutra de eso, ofreciéndoles espacios idóneos para que vivan en Manizales, para que adicionalmente tengan el medio y la herramienta de trabajo, que para esos personajes que manejan conocimiento y sabiduría, fundamentalmente lo que

necesitan es conectividad en el mundo, que hoy la tenemos y tenemos acceso a ella, herramientas de laboratorio que no significan unas inversiones mayúsculas, pero ese es el mecanismo, esas son las herramientas que le debemos entregar a los personajes que la academia nos puede proveer, pero que los industriales de Caldas y el sector gubernamental les pueden ofrecer las herramientas, pero traigamos para acá conocimiento, ese conocimiento que desarrolla tecnología, para que acompañe nuestra industria, agrícola, industrial, etcétera, etcétera, pero pienso que hay que apuntarle al tema de tecnología y al tema de conocimiento.

E: y ya por último mi doctor, ¿cuál considera usted que sea el papel de los gremios económicos en la generación de ventajas competitivas sectoriales?

J: eso yo pienso que tiene que acompañar, para mi, de eso que hemos venido hablando usted y yo en estos quince minutos, del tema de tecnología y conocimiento, es estar convencidos los gremios, ósea, no podemos seguir permitiendo que los gremios se dediquen única y exclusivamente a buscarle salida a los mercados de sus empresas afiliadas, no, debemos hacer que los gremios le entreguen, o le busquen más bien las oportunidades a que esa empresas o a que esos afiliados, cuenten con tecnología y conocimiento, o con desarrollos tecnológicos, y con la posibilidad de adquirir conocimientos cada vez más, un conocimiento organizado, ordenado, un conocimiento profesional, porque sabemos que hoy tenemos herramientas e individualmente podemos tener acceso a ellas, cualquier persona se conecta a Internet y recibe conocimiento, pero ahí no hay coordinación, ahí no hay... hay muchos programas, muchos mecanismos para que coordinadamente los gremios le entreguen a sus afiliados conocimiento y acceso a tecnología, yo pienso que debe ser coordinadamente en ese sentido

Entrevista N° 13

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

José Albeiro Sánchez
Director de Investigaciones Socio-Económicas
Cámara de Comercio
Manizales, Mayo 8 de 2006

Entrevistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

José Albeiro Sánchez: **J.A**

J.A: no pero vamos a hablar de cuál sería o de...

E: vamos a hablar de diferentes tópicos, por ejemplo...hombre, mira, el que yo tengo así de () es simple, es muy sencillito ¿cuáles consideras que son los principales problemas competitivos que tiene la región y cómo afectan a los sectores industriales acá presentes? ¿Cómo los ves?, ¿cuáles serían? ¿desde la cámara qué perspectivas tienes?

J.A: creo pues, que el principal factor que le genera digamos, a la región una falta de competitividad, es la infraestructura, por la posición en la que está la ciudad, nosotros somos muy manizaleños y queremos mucho la ciudad y todo, y yo se que desde la Cámara el primero que habla bien de la ciudad es el doctor Armel, de la ciudad y del departamento, pero no podemos de todos modos cerrar los ojos a la realidad, estamos en una situación, que si bien pareciera ser privilegiada, porque estamos en el centro del país, en el centro del Triángulo de Oro de Colombia, igual, si no se desarrollan los proyectos de infraestructura que necesita la región, desafortunadamente vamos a ir perdiendo mucha más competitividad y esto los empresarios lo sufren a diario, mire en este momento hay un

taponamiento en la vía Manizales – Bogotá, y eso pasa cada rato, uno no lo sufre porque uno no es el que está mandando camiones con contenedores para Bogotá

E: claro, y los fletes

J.A: entonces si le toca buscar una vía alterna, se le incrementa y se va a tardar la mercancía en llegar a su destino final, de pronto incumplir con pedidos, con solicitudes y demás, y los costos en fletes, de todas maneras, aunque tengamos una vía, no es la mejor vía, no tiene las mejores especificaciones, es una vía que por lo menos desde la Cámara de Comercio () se ha presentado algunos proyectos de rectificarle algunas curvas, para hacerla menos extensa, como intentar hacerla con menos curvas, entonces ese es un problema en términos de competitividad que afecta toda la región.

E: como en línea con ese marco ¿cómo considera usted que la relación gobierno - gremio económico puede ser benéfica para la generación de ventajas competitivas sectoriales?

J.A: pues en todo sentido, ósea yo creo que definitivamente las alianzas eh, que se hagan entre el sector público y el sector privado, siempre van a ir en beneficio finalmente del sector empresarial y de la competitividad de la región, y en ese sentido es en que trabajamos, porque nadie puede trabajar aisladamente, si bien un gremio, por darte algún ejemplo la ANDI, trabaja específicamente por su grupo de empresas asociadas () no puede hacerlo solo, ellos son un representante de un grupo empresarial representativo de la ciudad y del departamento, que con un trabajo articulado con los demás gremios y con el sector público, pues vamos a trabajar conjuntamente para lograr que la región sea competitiva, porque definitivamente los grandes proyectos, por lo menos los de infraestructura no los van a desarrollar los empresarios por ejemplo, hablando nuevamente de infraestructura, los empresarios no van a desarrollar las vías, ese

es un papel que tiene que hacer el estado, el estado debe generar un entorno nosotros cómo lo vemos desde la Cámara de Comercio, el estado debe generar un entorno, un ambiente propicio para los negocios, en términos de resolver situaciones que son de () público, en materia de infraestructura, en materia de servicios públicos, en materia de educación, ya con esa plataforma el sector privado entra y responde con inversiones, generando empleo. Un entorno que es propicio, encontrando unas oportunidades de negocio y desarrollando empresa, y obviamente pues la Cámara está en consonancia con eso, nosotros no hacemos nada solos, primero, a pesar que somos un gremio representativo de la ciudad, nosotros no, a diferencia por ejemplo de la ANDI que sólo agrupa un grupo pequeño de empresas, nosotros los agrupamos a todos, todo el universo empresarial, y somos un gremio representativo, pues tampoco tenemos sobretodo todos los recursos para (). Una unión de esfuerzos entre lo público y lo privado para logara que la región sea competitiva, a traer inversiones nacionales y extranjeras, lograr que las empresas cada día aumenten en su competitividad, se desarrollen, las pequeñas empresas pasen a ser medianas, entren en procesos de certificación de calidad, mejoren sus productos, participen en ferias internacionales, y la promoción pues de la región.

E: en consonancia con eso hombre José Albeiro, ¿qué estrategias ejecutan actualmente para el fortalecimiento de las actividades de investigación y desarrollo y de los sectores industriales presentes en la región?

J.A: nosotros tenemos varias estrategias desde diferentes frentes, nosotros digamos que no somos la entidad pues que pretendamos ser la pionera, ni la número uno en temas, yo diría que los temas que tratamos por lo menos en el área que yo manejo es generar una información que sirva precisamente de base, de fuente de consulta para que se tomen ciertas decisiones importantes, aglutinar información que en muchos casos está dispersa y realizar de pronto estudios eh, específicos, coyunturales, para algún caso particular del comercio y de los

inscritos en la Cámara de Comercio, porque nosotros somos finalmente representantes del comercio, y debemos () dentro de las funciones que tenemos pues delegadas con la Súper Intendencia de Industria y Comercio, que están estipuladas en el Código de Comercio y demás, nosotros debemos formular digamos, ante el gobierno nacional y local, iniciativas y proyectos que vayan en beneficio de los empresarios, entonces nosotros algunos de los trabajos que hacemos, dependiendo de coyunturas puntuales que afecten a algún sector del comercio y del sector del comercio en general, por ejemplo, en algún momento hicimos un trabajo sobre () nivel impositivo que tiene la ciudad frente a otras ciudades del país, y eso en términos comparativos cómo le puede restar a una competitividad, en términos de atraer o hacer atractiva la ciudad para hacer inversión nacional o extranjera, porque no es desconocido que los empresarios buscan donde instalarse, obviamente buscan donde tengan la mejor dotación en infraestructura, lo que hablábamos de servicios públicos, de recurso humano calificado, sino también donde le están ofreciendo exenciones tributarias, eso es innegable, entonces uno piensa que van y se instalan en Pereira por ejemplo, porque van y ante la alcaldía les ofrecen unas exenciones tributarias de uno, dos o cinco años, no se cuántos, entonces eso nos resta competitividad, de eso nosotros hacemos caso y hemos hecho propuestas, de que se revise por ejemplo el estatuto tributario, se puedan de pronto implementar algunas exenciones o rebajas de impuestos, que vayan en beneficio de la creación o del mantenimiento de las empresas para que no se vayan tampoco de aquí, sino para que se queden, aquí se han formulado proyectos, desde el del Aeropuerto de Palestina, el puerto (), la doble calzada, proyectos viales aquí en la ciudad, la vía Sesquicentenario, y otros proyectos, hay una serie de proyectos bien importantes, que digamos que desde aquí sale la iniciativa, se presenta como el proyecto inicial, las bondades que tienen los proyectos, y lo que yo te decía, no es la Cámara la que los va a desarrollar, lo promociona, busca cómo se le vende a la ciudad, a la nación, para que está lo incluya dentro de los planes de desarrollo () e incluyan inversionistas extranjeros para que se puedan desarrollar, y lo otro, ya son actividades de apoyo

al empresario, en formación permanente al empresario, en actualización, para que entre en lo que te decía hace un rato, en procesos de certificación, para que obtengan, o mejor, para que puedan acceder a asesorías y consultorías, sobretodo las pequeñas y medianas empresas, la gran empresa tiene solucionados los problemas; poder apalancar programas y recursos del nivel nacional, que no llegan a la ciudad, porque el gobierno no va a tener oficinas de todos los ministerios, en todas las ciudades y mucho menos en Manizales, a través nuestro se canalizan muchos de esos programas eh, ahorita con un programa relativamente nuevo que tenemos que es el de Eurocentro, estamos tratando de posicionar la región en Europa, mostrando los productos de aquí, allá, ofreciendo también, intercambio de tecnología de ellos para con Colombia y con la región, buscando traer inversionistas extranjeros, llevando empresarios para que participen en misiones y en ferias internacionales, que entren, que conozcan, que muestren sus productos, que puedan tener acceso a tecnologías, trabajando mucho digamos ahorita con el TLC, permanentemente en discusión, mirar cómo se pueden aprovechar o preparar, para que no nos vaya a coger pues como se dice mal informados o mal preparados, porque eso es una realidad, entonces esos son muchos de los temas con los que trabajamos.

E: y como en esa misma línea José Albeiro ¿qué estrategias de carácter competitivo considera usted que son vitales para el futuro de los sectores industriales presentes en la región?

J.A: no te la entiendo bien, por qué no me la pones en otros términos mejor

E: hacia futuro, ¿qué crees que puede aportar la Cámara de Comercio para apoyar la generación de ventajas competitivas en la región?

J.A: ósea, nosotros vamos a seguir trabajando en los frentes en los que lo hemos venido haciendo, y hay unos lineamientos muy claros desde la junta directiva

incluso, y es que vamos a trabajar fuertemente en el tema de la internacionalización, entonces internacionalización implica, primero, que debemos apoyar y fortalecer mucho la empresa desde lo local, en todo lo que son proyectos locales, para que los productos puedan llegar al exterior; en capacitación, con el tema del Eurocentro que (), estamos pensando bien que nosotros hoy en día cerca del 40 o 45% de las exportaciones van a Venezuela, con todos estos problemas que se nos presentan allá a cada rato con este señor, no podemos seguir dependiendo de eso, se nos viene un TLC, entonces tenemos que pensar en que vamos a tratar de fortalecer mucho el mercado de los Estados Unidos, pero también pensar en otros mercados, el de Europa por ejemplo, entonces hay unos lineamientos claros, es apoyar fuertemente el tema de (), yo creo que la región debe aprovechar mucho más las ventajas que tenemos eh, para internacionalizarnos sobretodo con los productos que son nuestros; fortalecer mucho y aprovechar más el tema agroindustrial, yo creo que con el tema del aeropuerto, que en el mediano plazo esa va a ser gran fortaleza que vamos a tener para aprovechar todo el potencial agroindustrial que tiene la región. Estamos produciendo y sin tener un aeropuerto, teniéndolo se puede aprovechar mucho más eh, vamos a trabajar, yo creo que también vamos a trabajar fuertemente en el tema de turismo, receptivo obviamente, y ahí tenemos que trabajar mucho, porque no es solamente vender la ciudad y la región para que del exterior vengan turistas a visitarnos, sino que también hay que generar un entorno y una infraestructura que es lo que te decía, y todo va pues unido una cosa con otra, sería bueno aprovechar también todo el corredor turístico Caldas – Quindio – Risaralda, pero si vamos a llevarlos a hacer un recorrido por los municipios de Caldas, pues ahí tenemos un problema complicado.

Trabajar conjuntamente con los organismos de seguridad, para ofrecer también seguridad, nosotros afortunadamente no somos de las regiones que tienen mayores problemas de seguridad, pero también los hay, no podemos desconocer que hay zonas a las que todavía no se puede ir, se han establecido unos comités de seguridad con la Policía, el DAS... y con los comerciantes, para conjuntamente

ver cuáles son los problemas de seguridad. Entonces, turismo e internacionalización son los temas sobre los cuales vamos a trabajar;

También por su carácter de ciudad universitaria, eso a Manizales le genera una ventaja competitiva muy importante, pero no basta pues con decir que tenemos ocho universidades, hay que mirar la calidad de la educación, porque no se trata de tener un montón de profesionales, sino de qué pasa con ellos, que esa fortaleza que tenemos, de verdad se convierta en un factor de competitividad, y nosotros hemos trabajado, y seguiremos trabajando en promocionar las ventajas competitivas de Caldas, nosotros si bien tenemos situaciones que pueden ser desventajosas, hay otras que son muy ventajosas, entonces elaboramos un documento de ventajas competitivas de Caldas, contándoles a los empresarios, sobre por qué puede ser interesante venir a instalarse en Manizales, que ventajas le podemos ofrecer, aprovechando por ejemplo recursos naturales que tenemos, los servicios públicos que tenemos, que son excelentes; sobre los proyectos que se están promocionando y que a futuro van a ser () mucho más competitivas; lo que te mencionaba de gestionar ante las entidades territoriales, el establecimiento de exenciones tributarias, o de exoneración, o por lo menos una reducción de algunos niveles impositivos, que la hagan más atractiva para traer inversionistas. Y reiterando el tema de la ciudad universitaria, y también nosotros hemos trabajado desde hace algunos años, buscando que los empresarios empiecen a trabajar conjuntamente, hemos tratado trabajar también mucho ese tema, sobre la conformación de cadenas productivas, de redes empresariales, que esa es una forma de enfrentar la competencia, asociarse, sobretodo los pequeños y los grandes empresarios tienen que unirse, y hacer cadena hacia atrás y hacia delante, con los eslabones que conforman su actividad o su cadena productiva, en eso hemos trabajado, y en eso creo que vamos a trabajar.

E: y ya hombre finalmente José ¿cuál considera usted que se a el papel de los gremios económicos en la generación de ventajas competitivas sectoriales?

J.A: en primer lugar, es ehhh, estar muy bien informados, estar actualizados ehhh, en términos generales de las disposiciones que salen a diario, que pueden afectar o favorecer el sector empresarial, entonces eso tenerlo muy, muy presente y llevárselo a los empresarios, ellos a veces desconocen muchos de esos temas y no los aprovechan, desafortunadamente de pronto no tienen posibilidades de acceso a la información, y de conocer muchas cosas, hay mecanismos de producción, de estímulos, de apoyo a nivel empresarial que los empresarios no conocen, no saben como acceder a ellos, no saben que por ejemplo, si se va a eliminar el Plan () para la importación de maquinaria y equipo, hay otras formas de seguir teniendo esos mismos estímulos, pero buscando a través de otros mecanismos, entonces lo primero es eso, tener información a la mano, oportuna y llevársela al empresario, lo segundo es ehhh, la unión, hablábamos hace rato de que trabajar unidos sector público y sector privado, cuando hablo del sector privado, me refiero a los gremios que agrupan a los empresarios, y de sector público, ya gobierno departamental y municipal, trabajar conjuntamente ehhh, trazar como unos lineamientos y un norte claro, trabajar ehhh, por un propósito común, a veces somos dados a querer adelantar trabajos y proyecto solos, creo que necesitamos mucha más unión, unirnos más los empresarios, ser concientes y dar a conocer lo más que se pueda las ventajas que tenemos, también ser concientes de las desventajas y trabajar por ellas, y para apoyar a los empresarios, y conservar las ventajas que tenemos, y adquirir nuevas ventajas de carácter competitivo.

Entrevista N° 14

Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Mauricio Osorio Escobar

Secretario de Desarrollo Económico del Departamento

Manizales, Mayo 10 de 2006

Entrevistador: **E**

Pausa para pensar:(..)

No se termina la frase: ...

No se entiende: ()

Mauricio Osório: **M.O**

E: no siendo más, arranquemos ¿cuáles considera usted que son los principales problemas competitivos de la región, y cómo estos afectan los sectores industriales aquí presentes?

M.O: yo pienso que el mayor problema que tenemos es el de comunicación, comunicación con vías, nosotros básicamente nos tenemos que fortalecer en ser un centro de las comunicaciones, entonces voy a hablar en dos términos, en un término físico, que lo que necesitamos son carreteras, es ubicar nuevamente a Caldas en el centro del comercio, necesitamos una excelente vía Bogotá – Manizales y Manizales Puerto de Tribugá, una vía que nos acerque al mar, al mar por el pacífico, y creemos que una muy buena opción es el Puerto de Tribugá, un puerto de aguas profundas, donde realmente estemos con un puerto de talla intencional, donde puedan llegar los buques del tonelaje que se requiere, y que son apropiados, entonces digamos que esa línea la necesitamos, ya está proyectado también Medellín, o Antioquia se conectaría al departamento de Caldas, y de ahí lo haría hacia el Chocó, hacia el Puerto de Tribugá. La otra estrategia entonces, es el tema de las carreteras, estamos muy mal de carreteras que nos acerquen a los puertos...

M.O: ah bueno entonces, sigo hablando, entonces necesitamos esa conexión al pacífico, de igual forma, eso nos acercaría a la Costa del Pacífico, y para la cuenca del Atlántico, necesitamos de una vía Bogotá – Manizales, necesitamos desarrollar el Puerto Multimodal de la Dorada para tener dos opciones, una, desarrollar todo el tema del transporte fluvial concerniente al río Magdalena, para

la Costa Atlántica, y también con el tren, de igual forma para el Pacífico esa misma carretera, y el Tren del Occidente para poder llegar al centro de Buenaventura, que es ya otro proyecto, eso en el tema terrestre, ahora, el tema aéreo, vamos a desarrollar todo el tema del Aeropuerto de Palestina, un aeropuerto que cumpla con todos los requerimientos de la industria basada en transporte aéreo, es decir, que su materia prima y sus productos se transporten vía aérea, por ejemplo con el TLC, surge un gran jugador, un gran aliado de negocios, actualmente Estados Unidos está moviendo el 23% de su comercio exterior vía aérea. El tema de conectividad ahora, ya dejemos el plano físico y hablemos del plano virtual, o no virtual porque es físico, pero ya del tema de las tecnologías, necesitamos empezar a conectarnos fuertemente con el mundo, a través de fibra óptica, anillos redundantes, entonces ahí, hay un muy buen inicio básicamente en Manizales, los municipios están muy atrás en el tema de conectividad, y entonces ahí tenemos que desarrollar una gran fortaleza, porque una de las prioridades que tenemos nosotros es el tema de servicios, call center, desarrollo de software, aplicativos ASP, pero necesitamos toda esa infraestructura de información, autopistas de información, entonces necesitamos carreteras de pavimento y carreteras de información, autopistas de información y autopistas de cemento también, aeropuertos y puertos, tanto marítimo como el de Tribugá, y el Puerto de la Dorada, el fluvial.

E: Mauricio en ese orden de ideas ¿cómo considera usted que la relación gobierno -gremio económico puede ser benéfica para la generación de ventajas competitivas sectoriales?

M.O: vea, me parece estratégico, y yo no solo diría gobierno – gremio económico, sino también la academia, hoy en día es demostrado que se debe trabajar en alianzas colaborativas, en redes, y es fundamental propiciar y facilitar todas las condiciones que requiere un gremio económico, o unas empresas establecidas, facilitarles muchas variables como son el tema de conectividad, de un buen

entorno, un buen ambiente fiscal, cuando me refiero a entorno, me refiero a que existan los colegios de alta calidad, que existan centros de capacitación, donde el empresario pueda absorber rápidamente mano de obra ya calificada, entonces me parece importantísimo esas dos (), y me metería muchísimo a la academia porque es que hoy en día todo, el futuro está en todo lo que tienen ver con innovación y desarrollo tecnológico y eso es investigación aplicada y la única forma de desarrollar productos es de la mano, hacer esta triada con la universidad que tiene los centros de investigación, que tiene los laboratorios y que está desarrollando, entonces que empiece a desarrollar lo que requiere el gremio, y que el gobierno esté ayudándole también, para poder facilitar esas investigaciones, y que podamos empezar a innovar y a generar esos nuevos desarrollos que nos harán competitivos y que redundarán en crecimiento económico, social, y obviamente respetando el tema ambiental.

E: ¿qué estrategias ejecutan actualmente para el fortalecimiento de las actividades de investigación y desarrollo y de los sectores industriales presentes en la región?

M.O: de investigación y desarrollo nosotros venimos trabajando ya muy estrechamente con las universidades, estamos focalizando y metiendo a las universidades y a las empresas acercándolas, el gobierno siendo el facilitador y generando que esos grupos de investigación, empiecen a investigar para las necesidades que tienen las empresas, adicionalmente, existe una gran fuente que da el gobierno departamental, que es una estampilla pro universidad, donde el 1.5% de todos los contratos se va a un fondo para ayudar a las universidades, pero ya queremos que la universidad desarrolle para la empresa, adicionalmente, en el segundo semestre en convenio con Colciencias, vamos a crear un fondo de investigación aplicada, es un fondo que busca cofinanciar proyectos que vengan de la mano, de la empresa con el departamento, la universidad con el departamento, para buscar un tema de innovación y desarrollo.

E: en estos momento ¿qué estrategias de carácter competitivo, consideras que son vitales para el futuro de los sectores industriales?

M.O: los sectores que están y los sectores que son potenciales y emergentes, lo primero, todo el tema de competitividad física y de infraestructura, segundo, todo el tema de capacitación en talento humano, y generar unos motivadores de esos fondos, que busquen, que promuevan la investigación aplicada, ahí están centradas.

E: y finalmente Mauricio ¿cuál considera usted que se a el papel de los gremios económicos en la generación de ventajas competitivas sectoriales?

M.O: a mi me parece clave porque es que los gremio lo que..., es muy complicado hablar con todas las empresas, el gremio es la voz del sector o de la empresa, entonces es donde se ponen de acuerdo, donde identifican claramente cuáles son sus necesidades, donde se genera asociatividad, donde compensan requerimientos, juegan un papel indiscutible, además son los interlocutores válidos con los otros sectores ya del mundo, como es el gobierno, la academia, la sociedad civil, entonces me parece que cumplen un papel totalmente acertado.

