

# HACIA LA INSERCIÓN DE COLOMBIA EN EL JUEGO DE LA COMPETITIVIDAD

Ruth Esperanza Román C\*  
Coordinadora de Tecnología Industrial

*La competitividad se constituye en uno de los términos más empleados dentro de las teorías que constituyen el administrativo actual. Sin embargo, con frecuencia su utilización no refleja una verdadera concientización acerca de la complejidad de variables que encierra. En este artículo se pretenden compilar algunas ideas que desarrollan este tema, de importancia fundamental en la actuación de cualquier organización en la década que termina y en el siglo venidero.*



Hasta ahora el tema de la competitividad en Colombia ha sido inspirador de grandes "poesías" y elocuentes discursos en muchos personajes del país. Sin embargo, existen dudas acerca de la verdadera asimilación conceptual y su materialización en propuestas suficientes de acción y de cambio.

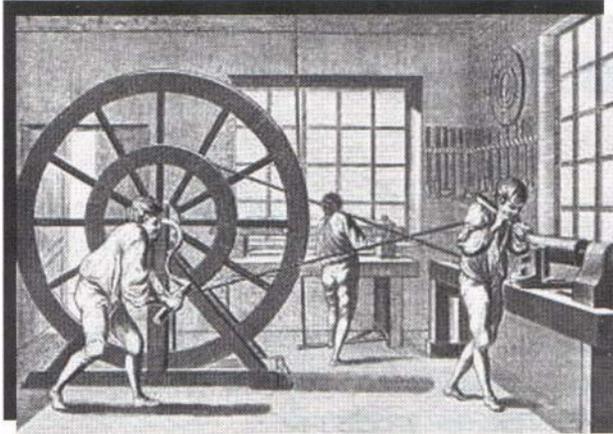
Bajos niveles de calidad y productividad, altos costos de producción, desperdicio, poca flexibilidad de los procesos productivos, incumplimiento en los tiempos de entrega, poca diversificación, valor agregado no percibido por los clientes. Estos y otros problemas típicos de la industria nacional se encuentran totalmente identificados, caracterizados y aún explicados, pero parecen ser invencibles y sobrevivir al paso del tiempo.

Las soluciones también están propuestas y tienen un sólo eje vital: la mejor utilización de las facilidades de las herramientas modernas de tecnología blanda y dura que hoy se encuentran disponibles.

Pero cuando estas alternativas se escuchan surge un factor de resistencia que automáticamente se activa: los costos asociados a su adquisición, los cuales se percibe que superan las posibilidades de financiación de inversiones de los empresarios promedio. Así se va construyendo un peligroso círculo:

\* Ingeniera Industrial Universidad Distrital F.J.C., Especialista en Gerencia de Tecnología Escuela de Administración de Negocios, Profesora Tiempo Completo Universidad Distrital E.J.C. adscrita a la Facultad Tecnológica

***Problemas - baja rentabilidad de las inversiones - falta de liquidez y/o solvencia - limitaciones a la inversión para el desarrollo/adquisición de soluciones tecnológicas -problemas.***



Dado que en última instancia la supervivencia organizacional depende de la pertinencia y éxito de las estrategias propuestas, son los dirigentes de empresas quienes deben en primera instancia involucrarse totalmente en el proceso y tomar las decisiones necesarias. Se trata de abordar el problema y asumir las riendas de la situación con el propósito de hacer que ésta sea más favorable en un futuro cercano.

**Desde el punto de vista macroeconómico la competitividad ha sido definida como la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar**

### **El concepto**

Aunque ya forme parte del lenguaje cotidiano, son pocos los conceptos que han sido propuestos para el término competitividad, tal vez por la conciencia acerca de la cantidad y complejidad de elementos que éste reúne.

Desde el punto de vista macroeconómico la competitividad ha sido definida como la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar<sup>1</sup>.

Se presenta también aquí el concepto integrado por un grupo de profesionales especializados en el tema, pertenecientes a la Universidad Nacional de Colombia, quienes trataron de generalizar aún más el término:

"La competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa, sector o país para mantenerse e incursionar en nuevos mercados a partir de la innovación permanente"

En esta frase se observan los tres niveles a los cuales debe abordarse el problema de la competitividad: las empresas, las regiones ó sectores y las naciones. En orden de prioridades, también se transmite el mensaje de que primero debe pensarse en "mantenerse" en el mercado, antes que en expandirse a otros.

También se destaca en el concepto el papel fundamental de la innovación como "proceso diario y permanente en el cual tienen que participar todas las personas que están en la empresa y al que tienen que contribuir los clientes, los proveedores y los propios miembros de la empresa"<sup>2</sup>



### **Las características del nuevo modelo**

El consenso acerca de las características y particularidades del actual paradigma de la competitividad permite la mención de los siguientes aspectos:

<sup>1</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. El Salto Social. Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 1994\_1998

<sup>2</sup> RAMÍREZ OCAMPO, Jorge. Una Base para Crear Escuela sobre la Competitividad. En: Revista Cámara de Comercio No. 90, mayo de 1994

- La competitividad es un problema de regiones, más que de países

"Una característica de los colombianos es que piensan y actúan con un marco de paternalismo incentivado por el modelo de sustitución de importaciones. En general, todos esperamos que el gobierno resuelva nuestros problemas y hemos creado un sistema de mecanismos de queja. Sin embargo, todos sabemos que los gobiernos no disponen de los recursos suficientes para hacer lo que los gremios y los ciudadanos esperan de él"<sup>3</sup>

Dejando a un lado la concepción de Estado paternalista obligado a defender las actividades productivas nacionales y a proteger sus mercados, los ambientes de competitividad se enmarcan en el esquema de globalización de la economía; en él, las fronteras de los países se desdibujan para efectos de comercio y dan paso a la competencia con base en las fortalezas dadas por la especialidad que pueden desarrollar organizaciones pequeñas como las regiones, y dentro de ellas las empresas.

Cuando los países se desarrollan con base en estas unidades, encuentran que al interior de cada una de ellas se identifican grandes afinidades: "...la mentalidad y actitudes de los empresarios, los elementos de la cultura ciudadana, el grado de sofisticación de la demanda, la infraestructura de telecomunicaciones y la carga tributaria difieren sensiblemente entre las regiones"<sup>4</sup>; las similitudes coadyuvan al desarrollo de las ambicionadas estrategias competitivas.

Volver a lo micro, es el llamado de los especialistas en esta temática. Y dentro de este esquema el nuevo papel del Estado se centra sólo en la conformación y mantenimiento de las condiciones básicas de un entorno favorable para la competitividad (estabilidad macroeconómica, establecimiento y control de unas "reglas generales de juego" claras para todos los participantes en el nuevo modelo de actuación, etc.).

<sup>3</sup> FAIRBANKS, Michael. Bases de la Planeación Estratégica para la Competitividad. En: Revista Cámara de Comercio No. 95, agosto de 1995

<sup>4</sup> ibid

- Las ventajas comparativas de ayer desaparecen para dar paso a las ventajas "competitivas" de hoy

La realidad actual demuestra que no existe ninguna relación directa entre abundancia de recursos naturales y nivel de desarrollo de un país. Por el contrario, pareciera ser que el efecto es inverso: aquellos países que tienen más limitaciones "se han esforzado" mucho más y han desarrollado otras fortalezas. Los demás países permanecemos aún en la retórica y mantenemos el orgullo por todo aquello que tenemos pero que no aprovechamos.

Nadie se hace competitivo de la noche a la mañana

Una de las principales críticas realizadas a la adopción del modelo de apertura económica en Colombia fue la rapidez del cambio. La conciencia acerca de la poca preparación de las empresas colombianas para competir dio lugar a esta queja generalizada.

En el plano microeconómico, el proceso que debe adelantarse para "empezar a ser" competitivo es bastante largo; pero el proceso para mantenerse en los niveles adecuados de competitividad es de duración infinita. Muchas empresas no han empezado aún el proceso para "llegar a ser". El momento de iniciación es éste.

La innovación y el mejoramiento continuo de la industria son importantes para mantener la ventaja competitiva

Las ventajas competitivas dependen de la capacidad de captar, adaptar y generar tecnología, mejorar permanentemente el capital humano y diseñar estructuras y estrategias empresariales dinámicas. La innovación de productos y procesos se considera parte fundamental de las actividades de gestión tecnológica requeridas actualmente para el éxito empresarial.

No existen industrias inherentemente buenas ni malas

El país no debería quejarse de que la mayoría de sus industrias competitivas estén en los mercados tradicionales como las flores y los textiles. El punto

La competitividad no es sólo el producto de las acciones que lleva a cabo cada empresa a nivel individual; es también el resultado del entorno sectorial y global en el cual se desenvuelve

clave es que las industrias deben comenzar a identificar segmentos de clientes atractivos para servir en los mercados tradicionales. Las estrategias dirigidas a clientes en el ámbito empresarial crean valor, sin importar la fortaleza o debilidad percibida de una industria determinada.

El esfuerzo por crear una economía más competitiva debe abocarse en forma integral<sup>5</sup>

La competitividad no es sólo el producto de las acciones que lleva a cabo cada empresa a nivel individual; es también el resultado del entorno sectorial y global en el cual se desenvuelve. Es necesario entonces explotar las complementariedades entre empresas que hacen parte de cadenas productivas, y entre dichas empresas y aquellas que les prestan servicios.

Esta concepción indica también que los esfuerzos por promover la competencia en los mercados de bienes y servicios deben estar complementados por políticas sectoriales activas, orientadas a superar los obstáculos que los agentes privados encuentran en cada sector para lograr mejores niveles de productividad.

### **La competitividad desde el punto de vista macroeconómico**

Como se ha dicho, el Estado tiene ciertos compromisos y obligaciones para garantizar a las organizaciones las condiciones de infraestructura necesarias para poder competir. Sin embargo, su cumplimiento sólo se alcanzará con acciones: "es un error pensar que incluir la competitividad en los planes de desarrollo asegura el adecuado desarrollo del tema"<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, DNP, opus cit

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ G., Antonio. Las Regiones y la Estrategia Nacional de Competitividad. En: Revista Cámara de Comercio No. 95, opus cit

Existen varios llamados que son realizados al Estado para ser más efectivo en la creación de un entorno competitivo adecuado. En primer lugar, fraccionar el problema de la competitividad nacional en partes más pequeñas (regiones, ciudades); en segundo lugar, la importancia de la tecnología, la educación y la infraestructura en la construcción del entorno deseado; finalmente, la necesidad de asegurarse acerca de la idoneidad de las soluciones de infraestructura que adopta para el país.

Así, para alcanzar la competitividad regional se solicita del gobierno la actuación, efectiva para la resolución de los problemas de transporte y movilización, al igual que en los de disponibilidad y costo de los servicios públicos, seguridad, congestión y burocracia local, costos de

transacción (trámites, permisos, licencias, etc.), disponibilidad y calidad de mano de obra, especialmente.

En el sector privado existe algún nivel de liderazgo que ha sido asumido por la Cámara de Comercio de Santa Fe de Bogotá. Luego del estudio de competitividad nacional contratado con el

grupo consultor Norteamericano Monitor Company, a partir de 1996 se han abordado varios estudios regionales alrededor de las grandes ciudades del país. "La Ventaja Competitiva para Bogotá" es uno de ellos.



### **La Política de Modernización Industrial**

El desarrollo industrial ha demostrado ser motor fundamental del crecimiento económico. En Colombia se realizan esfuerzos para dinamizar el sector industrial mediante mecanismos como el establecimiento del Consejo Nacional de Competitividad y la Red Nacional de Subcontratación, la creación de los centros de desarrollo tecnológico y la conformación de servicios de información tecnológica, entre otros. Con esta nueva estructura se pretende apoyar las iniciativas privadas de mejoramiento de los niveles de competitividad.

## El modelo integral de competitividad

No existen en el mundo dos organizaciones que sean iguales, y por tanto no existen fórmulas mágicas ni dogmas de mejoramiento. Sin embargo es claro que la gestión que se requiere de parte del líder de cualquier organización tiene tres dimensiones generales, todas de igual importancia<sup>7</sup>:

- El direccionamiento estratégico, es decir, todos los elementos mediante los cuales se marca el rumbo de la organización en el mediano y largo *plazo*
- La gerencia de los procesos, o el día a día dentro de la organización, la región, la comunidad o el país
- El proceso de transformación cultural: ruptura de modelos mentales y paradigmas obsoletos.

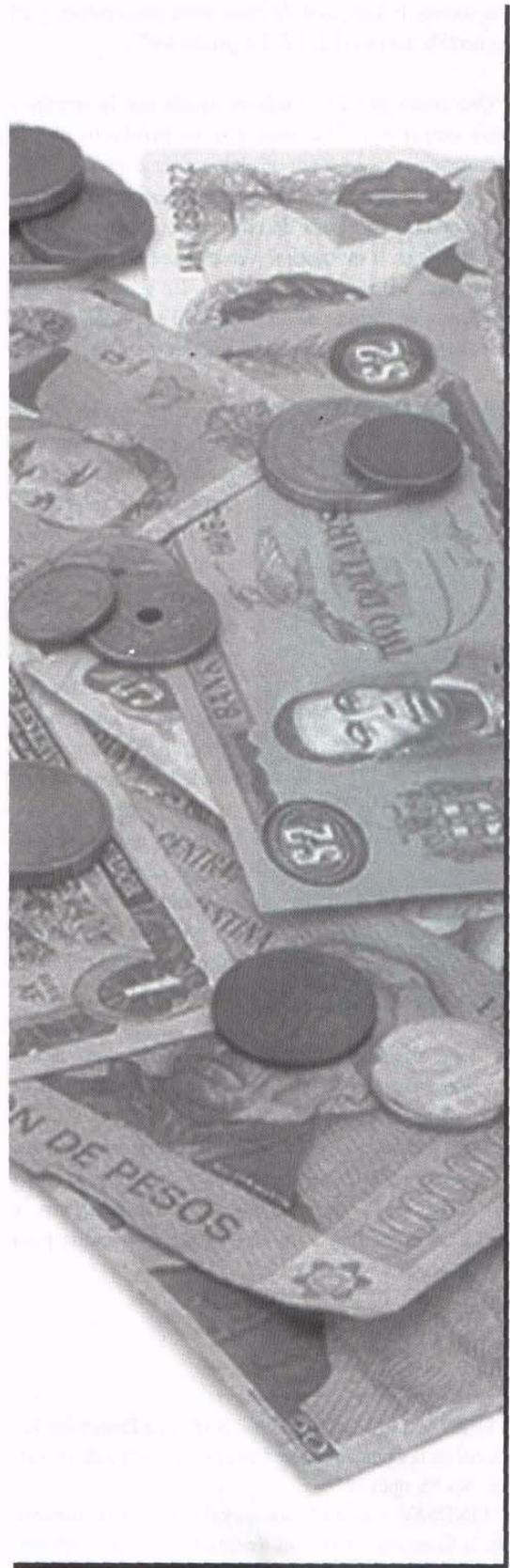
Una estrategia diferenciada es aquella que le permite a una empresa cobrar mas por su producto que la competencia, por haberle añadido un valor unico

Hoy día la efectividad como meta organizacional se alcanza a través de una combinación de una política de costos y una orientación al mercado. Pero el concepto clave, inclusive sobre el de los costos, es el del valor agregado: el receptor de un producto o servicio estará dispuesto a pagar más, siempre y cuando se esté agregando valor, y siempre que éste pueda ser percibido por él.

La esencia de la competitividad es la creación del valor<sup>8</sup>, y entre sus diversas acepciones, especialmente el "valor percibido", dado que es éste el que se compra. Esta es la razón por la cual "los administradores de empresas han empezado a desarrollar nuevas estrategias basadas en la necesidad de aumentar el valor percibido por los clientes, como la diferenciación del producto, el servicio post-venta, el

<sup>7</sup> VELAZQUEZ, Luis Emilio, Las Empresas y su Entorno Competitivo Regional. En Revista Cámara de Comercio No. 95,

<sup>8</sup> SALLENAVE, Jean Paul, Las Bases de la Competitividad Empresarial. En: Revista Gerencia al Día, noviembre - diciembre de 1990



marketing, la búsqueda de innovación permanente, y en general la buena calidad de los productos"<sup>9</sup>.

"Una estrategia diferenciada es aquella que le permite a una empresa cobrar más por su producto que la competencia, por haberle añadido un valor único"<sup>10</sup>. Para definirla, existen inconvenientes materiales, circunstanciales y actitudinales por parte del empresario: falta muy notoria de énfasis en la innovación y en el desarrollo de ventajas diferentes a la reducción de costos. En general se hacen esfuerzos en mejoras de productividad en planta, pero no en

**Cualquier forma de cooperación inter-institucional se perfila como la estrategia para afrontar colectivamente el reto del mejoramiento de la competitividad**

Mercadeo, inversión en tecnología, relaciones verticales comprador - vendedor, relaciones horizontales con otros niveles de la cadena productiva, propiedad industrial, deben formar parte de las prioridades del futuro. Así mismo, la adopción de un "modelo integral de competitividad"<sup>11</sup>, mediante el cual se lleven a la práctica las siguientes teorías administrativas complementarias, generando una sinergia que redunde en el cumplimiento de los objetivos de competitividad:

La prospectiva tecnológica, metodología que busca el acercamiento del futuro probable y el futuro deseable a partir de acciones en el presente. La gestión de calidad, filosofía administrativa que garantiza la idoneidad de los productos/servicios ofrecidos y la eficiencia de los procesos y procedimientos administrativos empleados para obtenerlos

<sup>9</sup> FERNANDEZ DE SOTO, Guillermo. La Dimensión Regional de la Competitividad. En: Revista Cámara de Comercio No. 95, opus cit

<sup>10</sup> LINDSAY, Stace. La Demanda y el Cliente en el Diamante de la Competitividad. En: Revista Cámara de Comercio

No. 90, opus cit

<sup>11</sup> PARISCA, Simón. Modelo Integral de Competitividad, 1991

La gestión tecnológica, entendida como la aplicación de la administración a los procesos de desarrollo, adquisición, asimilación y uso de la tecnología para la producción de bienes/servicios

La planeación estratégica, como metodología genérica para la planeación de cualquier tipo de actividad. Finalmente, el monitoreo o inteligencia tecnoeconómica, actividad sistemática encargada de identificar oportunamente la información del entorno que potencialmente puede afectar los planes estratégicos trazados.

### **La adopción de soluciones colectivas**

"La especialización es parte fundamental del desarrollo del país. En Colombia la mentalidad empresarial ha sido la del auto-suficiente; aquí tratamos de hacerlo todo porque consideramos que no hacerlo es una debilidad, aunque nos cueste mucho más". Este no es el enfoque correcto: "...Necesitamos ir a la subcontratación y a la especialización... Es necesario que el empresario colombiano cambie de mentalidad y piense que lo importante es el cliente, y no él como productor"<sup>12</sup>.

Alianzas estratégicas, clusters, figuras de negociación como la franquicia y el joint-venture. Cualquier forma de cooperación Inter-institucional se perfila como la estrategia básica para afrontar colectivamente el reto del mejoramiento de la competitividad

Está claro que los cambios de infraestructura que deben darse incluyen la modificación de los paradigmas obsoletos de éxito asociado al poder y a la autonomía e independencia total. Mientras los empresarios nacionales no se concienticen acerca de la necesidad de definir las cadenas productivas (clusters) a los cuales pertenecen, y empiecen a delinear los canales de comunicación que se requieren para la búsqueda de soluciones a los problemas comunes, todos los demás elementos del nuevo modelo de actuación serán inoperantes.

También se encuentran diversidad de alternativas de cadenas productivas que pueden ser desarrolladas. Pero en cualquier caso la necesidad de competir debe llevar a romper los antiguos principios de suficiencia y en su lugar empezar a identificar organizaciones que puedan aportar algún elemento de interés (conocimiento, soluciones tecnológicas, proyectos, oportunidades de negocio, ...). La

<sup>12</sup> ÁNGEL, Carlos Arturo. La Educación debe ser la Verdadera Prioridad. En: Revista Cámara de Comercio No. 90, opus cit

capacitación conceptual en las nuevas figuras de negociación, al igual que el inicio o la profundización en la acumulación de experiencias en su cuanto a su manejo y el aprovechamiento de sus ventajas.

"El tema de las alianzas estratégicas entre empresas nacionales apenas llega a nuestro medio. Ha sido hasta ahora más fácil para nuestras empresas buscar cooperación o alianzas con empresas de otros países, obviamente con proveedores de tecnología, que con empresas nacionales, con las que se enfrentan por los mismos mercados. [Pero] los ejemplos norteamericano, europeo y japonés nos van a llevar, en muy poco tiempo, a que las alianzas estratégicas se conviertan en algo frecuente y cada vez más importante en nuestro sector industrial. Las alianzas se darán en comercialización, producción y cooperación tecnológica precompetitiva entre empresas nacionales."<sup>13</sup>

En el nivel sectorial es crucial analizar el estado en que se encuentran ciertas cadenas productivas. Existen cadenas tradicionales que enfrentan problemas ante la liberalización, y donde es necesario emprender procesos de reconversión. La cadena del café, la petroquímica, la industria metalmecánica, entre otras, son apenas algunos ejemplos de problemas colectivos que deben ser abordados

### **Planeación estratégica para la competitividad**

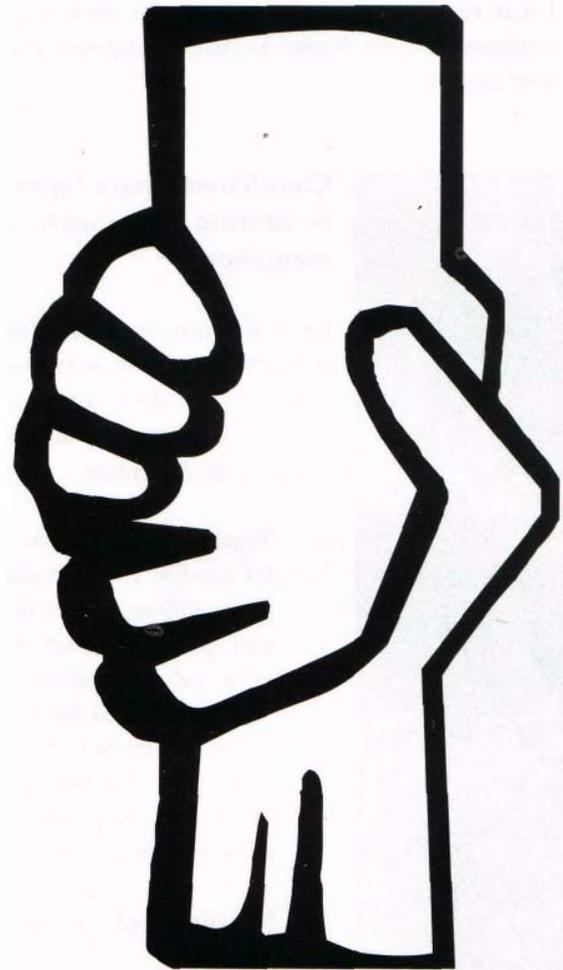
Los conceptos de competitividad y planeación estratégica confluyen de una manera muy estrecha. El primer objetivo imprescindible de cualquier empresa es sobrevivir, y para ello su primer deber es fortalecer su competitividad.

"Las empresas que alcanzan los más altos niveles de competitividad internacional son las que logran las más altas tasas de rentabilidad y crecimiento. En todo caso, las han logrado porque a la preocupación por la eficiencia, a un monitoreo obsesivo del mercado, le han agregado la inteligencia y el dominio del conocimiento tecnológico, y una comprensión de que quienes producen y quienes consumen son seres pensantes. Tecnología y calidad para ellas no son datos existentes, ni variables exógenas al proceso productivo. Son empresas del conocimiento y la información, así produzcan bienes de consumo diario o presten servicios al público"<sup>14</sup>

<sup>13</sup> COLCIENCIAS, Conocimiento y Competitividad. Bases para un Plan del Programa Nacional de Desarrollo Industrial, Tecnológico y Calidad, septiembre de 1993

<sup>14</sup> COLCIENCIAS. Opus cit

Todos los propósitos descritos en el párrafo anterior se alcanzan mediante actividades sistemáticas de planeación estratégica. Pero para desarrollarlas a cabalidad es necesario el estudio detallado y la reelaboración de los paradigmas o "modelos mentales" del empresario colombiano: "Cambio de mentalidad: clave de la competitividad"<sup>15</sup>



Existen cuatro determinantes principales que configuran un "sistema de competitividad"<sup>16</sup>:

1. Crear factores de producción más avanzados, mejorando la calidad de los factores básicos
2. Aumentar la calidad de la demanda local, mejorando los mecanismos que nos permitan aprehender las

<sup>15</sup> FAIRBANKS, Michael, opus cit

<sup>16</sup> PORTER, Michael. Diamante de la Competitividad. Monitor Company

tendencias de la demanda global y educar nuestros consumidores para que sean exigentes

3. Mejorar los mecanismos que les permitan a las empresas hacer la elección de las estrategias adecuadas
4. Crear ventajas al interior de grupos o núcleos de empresas (clusters) haciendo uso de los mecanismos institucionales.

La tensión es necesaria para cambiar la mentalidad, pero no debemos dejar que aflore una porque esto lleva a cambios drásticos y de emergencia

### Condiciones para lograr el cambio de modelo y mentalidad<sup>17</sup>

Las siguientes son las condiciones que hacen que una comunidad se vea obligada a adoptar los nuevos modelos de actuación.

- 1- Tensión, más no crisis La tensión es necesaria para cambiar la mentalidad, pero no debemos dejar que aflore una crisis, porque esto lleva a cambios drásticos y de emergencia. En Bogotá, desde hace rato pasamos de la tensión a la crisis.

- 2. Receptividad a tres niveles:

- Receptividad

lingüística: hacer que el lenguaje del cambio predomine en el país. Se considera que este nivel ya se encuentra satisfecho

- Práctica y adopción de estrategias más complejas: la asociación se convierte en la clave para ello. Algunas compañías y entidades trabajan ya en este campo

- Innovación: generación de aprendizaje nuevo utilizando positivamente la tensión. Este nivel es demasiado incipiente en el país.

3. Conocimiento en estrategias macroeconómicas, relaciones humanas productivas, ... Todo lo necesario para generar el cambio
4. Nueva visión compartida: creación de una economía basada en el conocimiento
5. Liderazgo: los verdaderos líderes del proceso serán quienes logren las primeras cuatro condiciones.

Finalmente, con el propósito de establecer el estado deseado de nuestra nación en términos de competitividad, se citan "Los 10 Mandamientos del Grupo Monitor para la Conformación de una Colombia más Competitiva"<sup>18</sup>

1. Ir a lo micro
2. Desarrollar centros de innovaciones
3. Desarrollar la demanda interna
4. Crear y consolidar las relaciones en la cadena de suministros
5. Dar importancia a la educación
6. Especializar el recurso humano
7. Crear nuevos negocios y servicios
8. Crear el Consejo de Competitividad, garante de la continuidad del proceso
9. Hacer más eficiente el papel del periodismo económico
10. Crear una imagen de marca colombiana.

Se ha comprobado que el intercambio de información es una herramienta para mejorar la capacidad de innovación. El propósito es la incorporación de este grupo de recomendaciones al inconciente colectivo colombiano, así como a su cumplimiento efectivo en la práctica cotidiana.

Este es un compendio de ideas iniciales que pueden ser complementadas o modificadas de acuerdo con el criterio de los lectores, con el único fin de alcanzar una meta: La Inserción de Colombia en el Juego de la Competitividad.

<sup>18</sup> SANABRIA T., Raúl., Planeación Estratégica y Competitividad. En: Revista Cámara de Comercio No. 95, opus cit

<sup>17</sup> FAIRBANKS, Michael, opus cit