
¿RECONVERSION INDUSTRIAL O RECONVERSION EMPRESARIAL? ⁽¹⁾

ALBERTO JARAMILLO J.

"Las reconversiones industriales constituyen hoy en día un indicador permanente de la evolución económica".

(Documento oficial francés)

INTRODUCCION

La importancia creciente de los fenómenos económicos ha popularizado el uso de vocablos como globalización, competitividad, internacionalización, reingeniería, etc. Su mención es frecuente en la prensa hablada y escrita, sin que, en muchas ocasiones, se precise su sentido exacto. Uno de estos términos es el de Reversión Industrial, sobre cuyo contenido haré algunas precisiones en este trabajo.

Hace ya más de cuatro años - febrero de 1990- se inició la actual fase de internacionalización de la economía colombiana, mejor conocida como la

apertura económica ⁽²⁾. Y fue precisamente en esa ocasión cuando la "Reversión industrial" se puso de moda, al ser incluida como uno de los componentes del Programa de Modernización e Internacionalización de la Economía Colombiana.

La apertura consiste, en gran medida, en el desmonte de los mecanismos de protección comercial para la producción manufacturera nacional. Por lo tanto, el sistema productivo industrial debe adecuarse y reconvertirse, para enfrentar la competencia extranjera en el mercado local, pues en el externo siempre la ha afrontado.

En otras palabras, la adopción de un esquema de libre comercio exige, complementariamente, la modernización del aparato productivo. Describir las características generales de este proceso constituye el objetivo del presente trabajo.

ALBERTO JARAMILLO J. Jefe Departamento de Economía. Universidad EAFIT-Medellín.
E-mail: ajarami @sigma.eafit.edu.co.

(1) Documento preparado para el Primer Congreso Nacional Sobre Libre Comercio, convocado bajo el lema: "Realidades y Proyecciones hacia el Futuro Económico del País", organizado por la Universidad EAFIT y el Tren de Desarrollo Administrativo (TDA). Cartagena, septiembre 28, 29 y 30 de 1994.

(2) Se dice "la actual fase" porque en sentido estricto Colombia nunca ha tenido una economía cerrada. Por el contrario, los flujos comerciales y financieros del país con el resto del mundo son una constante en toda su historia, desde la independencia en el siglo pasado.

1. FIRMA, INDUSTRIA Y RAMA

Para hablar de reconversión industrial es necesario comenzar por establecer algunas definiciones, propias del análisis económico, concernientes a los conceptos de firma, industria y rama.

El término "**firma**" es equivalente al de empresa; designa, por tanto, una unidad productora de un bien o servicio. A las empresas se les clasifica bajo parámetros legales y económicos. Con los primeros se les designa como sociedades comerciales -de propiedad privada o pública; individuales o colectivas; abiertas o cerradas, etc. Desde el punto de vista económico, las empresas son agrupadas bien sea por el tamaño -micro, pequeñas, medianas o grandes-; por la inversión extranjera de que disponen, o por el sector al que pertenecen -primario, secundario o terciario.

El término "**industria**" se utiliza para referirse a los grupos de empresas que producen bienes o servicios similares. Así, por ejemplo, se habla de la industria automotora, de la textil, de la del transporte, etc. En cada una de ellas se considera el conjunto de empresas que participa en el mismo mercado; es decir, una industria agrupa a diferentes empresas competidoras entre sí.

El criterio para clasificar las industrias es la estructura de mercado de que disponga: **competencia perfecta**, cuando hay muchas empresas, cada una de ellas con baja participación en el mercado; **monopolio**, cuando sólo existe una empresa productora del bien o servicio; **oligopolios** en el caso de un mercado controlado por muy pocas empresas.

El término "**rama**" designa un conjunto de industrias ligadas entre sí a través del proceso productivo mismo, bien sea como abastecedoras o compradoras de insumos ⁽³⁾. Una rama representa, entonces, un subsistema productivo.

Son ejemplos de ramas la denominada cadena textil, que incluye la producción de materias primas (algodón y fibras sintéticas), la fabricación espe-

cífica de textiles y la confección de prendas. También es una rama el proceso que comprende desde la extracción de maderas (silvicultura) hasta la fabricación de muebles.

A partir de estas delimitaciones conceptuales, puede colegirse que la reconversión empresarial y la reconversión industrial son dos fenómenos diferentes. El primero atañe a las unidades productivas individuales, y es responsabilidad de quienes dirigen las organizaciones, como se indicará más adelante. El segundo, la reconversión industrial, abarca al grupo de empresas que conforman un determinado sector industrial. Su realización compete a todas las fuerzas sociales: gobierno, empresarios y trabajadores.

2. DEFINICION Y ORIGENES DE LA RECONVERSION INDUSTRIAL

En un lenguaje más restringido, el término de industria se utiliza para referirse a las actividades productoras de bienes, es decir, a la denominada industria manufacturera. Durante las dos últimas décadas, ha sido en esta actividad económica en donde, a nivel mundial, se han venido desarrollando procesos de reconversión.

En general, **la reconversión industrial puede definirse como la reestructuración interna de los sectores en crisis para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional.**

En esta definición deben resaltarse tres aspectos:

- Primero, en un momento dado, existen sectores industriales (grupos de empresas que participan del mismo mercado) que están en crisis. Esta crisis, a su vez, se expresa en la disminución de los indicadores sectoriales: ventas, producción y empleo generados, exportaciones, participación en el producto interno bruto, etc.
- Segundo, los sectores en crisis deben **re-estructurarse**, es decir, cambiar su estructura interna. Lo cual significa transformar las condiciones tecnológicas, financieras, laborales y administrativas en las que vienen operando. En principio, es la obsolescencia de las condiciones -bajo las que operan las empresas de un determinado sector- la que ha desatado la crisis y obliga a su modernización.

(3) Es lo que el **Informe Monitor** denomina como "cluster", racimos o agrupaciones de empresas cuya interdependencia o encadenamiento amigable constituye la base de un desarrollo exportador exitoso, según recomienda dicho **Informe**.

- Tercero, el objetivo de la reconversión consiste en "ajustar los sectores a las nuevas condiciones del entorno económico internacional". Esto significa que existe un desarrollo desigual entre empresas nacionales y extranjeras que realizan la misma actividad económica, por una parte; y por la otra, que se está efectuando una política de integración con el entorno económico internacional.

En otras palabras, la globalización de la economía mundial está en el origen de los procesos de reconversión industrial. Y esto es así porque la internacionalización implica una creciente presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de la exportación como por la de la inversión directa.

Con la globalización, las empresas se enfrentan a una rivalidad mayor, a más competencia en precios y a una presión adicional para mejorar constantemente la calidad de los productos ⁽⁴⁾. Y la única forma de enfrentar estos retos consiste en incrementar la eficiencia productiva, mediante un proceso de reestructuración.

La reconversión industrial puede definirse como la reestructuración interna de los sectores en crisis para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional.

3. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

La reconversión industrial ha sido una constante de las dos últimas décadas en los países desarrollados. Francia, España, Alemania, y aún Estados Unidos, han llevado a cabo políticas de modernización industrial, desde mediados de los años setenta.

En todos estos países, la reconversión ha sido el resultado de acuerdos tripartitas -Estado, Empresas y Comunidades Locales- destinados a proveer recursos financieros, facilitar la disminución del número de trabajadores, la reubicación de los

(4) Cfr. CANALS, Jordi. La Internacionalización de la Empresa. Madrid: McGraw-Hill, IESE, 1994.

despedidos, y la recuperación de las regiones afectadas.

Este último aspecto, la reconversión regional, ha sido una particularidad de los procesos de reestructuración en Europa, donde algunas actividades productivas se han concentrado en regiones específicas, como la industria siderúrgica y del carbón en el norte de Francia; la de construcción naval (astilleros) en el País Vasco (norte de España) ⁽⁵⁾ y la textil en el sur del mismo país.

En general, los diversos países industrializados, a lo largo de los últimos años, han llevado a cabo complejas políticas industriales con el objeto central de sobreponerse a la crisis que afecta sus industrias ⁽⁶⁾.

Para ilustrar la importancia y características de estos procesos, basta con citar un folleto destinado a difundir los instrumentos de reconversión en Francia:

"Hoy y mañana, las reestructuraciones son indispensables a la modernización de nuestra industria: un apoyo artificial a industrias condenadas a desaparecer, no ha garantizado jamás el mantenimiento de empleos durables. Las reestructuraciones deben permitir a las industrias francesas recuperar su competitividad.

"Las reestructuraciones industriales están llamadas a continuarse y generalizarse: ellas constituyen hoy un indicador permanente de la evolución económica.

"Francia ha conocido, como la mayoría de los países industrializados, una disminución del número de personas empleadas en la industria. Entre 1980 y 1992, la industria francesa pierde en promedio 130.000 empleos por año. Esta evolución traduce el efecto de importantes e indispensables ganancias de productividad, en

(5) Ver Anexo No. 1.

(6) Cfr. MISAS, Gabriel. "Elementos para la construcción de una estrategia de desarrollo industrial", en Garay, Luis Jorge (editor): ESTRUCTURA INDUSTRIAL E INSERCIÓN INTERNACIONAL. Bogotá: Fescol, diciembre 1992. También: Convenio Colombia- Agencia Española para la Cooperación Internacional: SELECCIÓN DE LECTURAS SOBRE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL ESPAÑOLA. Fotocopias, sin fecha de publicación.

un contexto donde el crecimiento de la demanda global está desacelerada.

"En el pasado, las principales reestructuraciones han afectado un número limitado de sectores fuertemente concentrados en el espacio: siderúrgico, carbón, industria textil. Estas grandes mutaciones, que tienen consecuencias importantes en el plano local, están llamadas a continuar.

"Hoy ningún sector, ninguna empresa, escapa a la obligación de la modernización industrial: la evolución rápida de las tecnologías implica ciclos más cortos de creación y desaparición de productos" (7).

Queda claro que la reconversión industrial es un fenómeno universal, causado por el desigual desarrollo tecnológico -entre industrias y países- y la integración comercial de las economías nacionales. Fenómeno que se caracteriza por la reducción del empleo generado y por la búsqueda de una mayor productividad a fin de ser más competitivos.

Los sectores en crisis deben re-estructurarse, es decir, cambiar su estructura interna. Lo cual significa transformar las condiciones tecnológicas, financieras, laborales y administrativas en las que vienen operando.

4. LA RECONVERSION EMPRESARIAL

Anteriormente se indicó que la globalización de la economía mundial constituye uno de los determinantes, sino el principal, de los procesos de reconversión industrial, debido a la mayor competencia que desata en mercados locales y externos.

Sin embargo, **la reconversión industrial no implica la modernización de todas y cada una de las empresas que conforman el sector. Las**

(7) Traducción libre de fotocopia de un folleto, de autoría y edición no identificadas, relativo a la reconversión industrial en Francia (1992).

condiciones específicas en que sobreviven algunas (o muchas) de ellas las tienen condenadas a desaparecer.

De esta manera, puede afirmarse que "el reto fundamental de la apertura no es para la economía, sino para la empresa. La primera permanecerá: siempre habrá una economía nacional. La segunda, o mejor las segundas, podrán o no sobrevivir de acuerdo con las decisiones que adopten para enfrentar el nuevo entorno económico" (8).

La reconversión industrial comienza con la de sus unidades empresariales, las cuales deben transformar la totalidad de sus estructuras: financiera, laboral, administrativa, tecnológica y comercial, a tono con los cambios ocurridos en el entorno que las rodea.

Bajo esta óptica, puede señalarse que la característica central del entorno económico actual consiste en la generalización del proceso de internacionalización de las economías nacionales -también llamado de globalización de la producción y el mercado mundiales (9).

Frente a este nuevo entorno, la empresa debe adecuar su estructura de manera integral para garantizar su supervivencia y desarrollo. En el **Gráfico No. 1: "La Reconversión Empresarial"**, se presentan los elementos o componentes -por áreas de la empresa- respecto a los cuales existe consenso para llevar a cabo una modernización empresarial en un ambiente de globalización económica.

En efecto, la reducción de costos, la fijación de precios según los parámetros internacionales, el establecimiento de servicios posventa que garanticen la fidelidad del cliente y, por último, la creación de nichos de mercado con productos

(8) Cfr. JARAMILLO, Alberto y otros. "La Gestión Gerencial frente al proceso de apertura". **Revista Universidad EAFIT**, No. 88, octubre, noviembre, diciembre de 1992.

(9) Se habla de generalización del proceso de internacionalización porque, examinado en perspectiva histórica, el capitalismo, o sistema económico de libre empresa, nunca ha estado restringido al ámbito de un sólo país. Por el contrario, siempre ha implicado el desarrollo de flujos financieros y comerciales de carácter internacional.

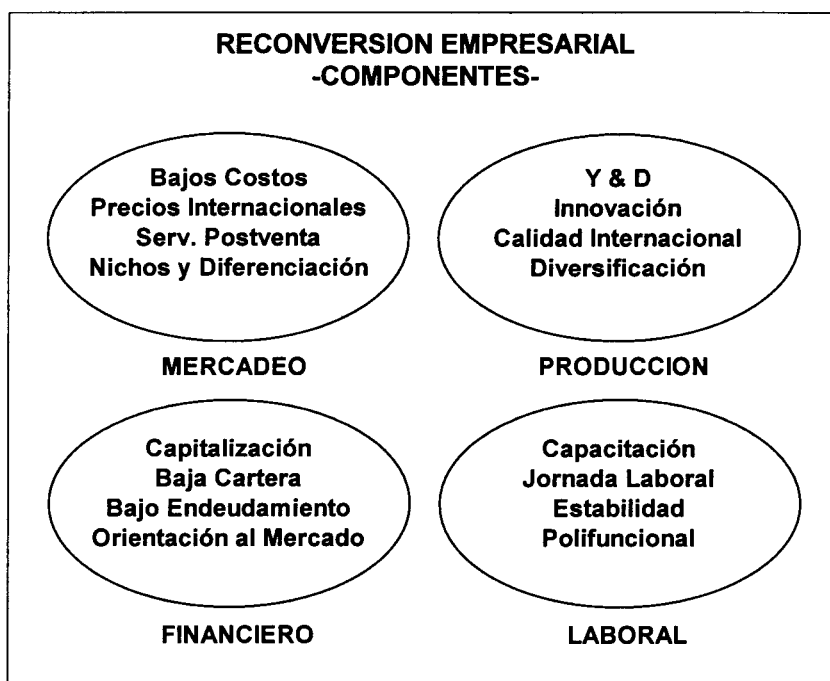


GRAFICO No. 1

diferenciados, no de producción masiva, constituyen las recomendaciones para dirigir el área de mercadeo de una empresa que enfrenta competidores internos y externos.

La producción, por su parte, debe centrarse en la consolidación de procesos de investigación y desarrollo que garanticen tanto la innovación permanente (en productos y procesos), como la diversificación de productos y la calidad internacional de éstos.

La administración financiera debe orientarse al fortalecimiento de la empresa tanto en patrimonio (capitalización y baja cartera) como en liquidez (baja cartera y orientación al mercado). Estas características difieren de un manejo financiero orientado a la generación de utilidades, sin tener presente la relación costo-beneficio, y basado en una alta financiación externa, tanto para capital trabajo como para inversiones de largo plazo.

El manejo del recurso humano o área laboral se caracteriza, en una economía abierta, por la búsqueda de capacitación y estabilidad en función de la productividad; para ello, la jornada laboral (y la legislación laboral en general), debe flexibilizarse y la fuerza de trabajo convertirse en polifuncional.

En esto consiste la reconversión empresarial, la cual es un fenómeno amplio y complejo, pues involucra a todas las áreas de la organización. Es decir, no se trata de modernizar únicamente la producción, en particular la tecnología utilizada, sino la totalidad de la estructura y procesos administrativos.

Aparece un gran interrogante: ¿por qué las empresas deben modernizarse? o, alternativamente, ¿Por qué las empresas se retrasan o estancan en su desarrollo?

Estos interrogantes encuentran respuesta en la empresa misma, considerada como un sistema abierto que interactúa con un entorno ⁽¹⁰⁾.

En efecto, la dinámica de las organizaciones está determinada por factores externos e internos: los primeros comprenden los fenómenos propios del

(10) "La empresa puede ser considerada como un sistema abierto, en permanente interacción con el entorno o marco socioeconómico del que recibe inputs (entradas) y le ofrece outputs (salidas), una vez que los primeros han sido sometidos a un proceso de transformación", señala SUAREZ S., Andrés, en su **Curso de Introducción a La Economía de la Empresa**. Madrid. Ediciones Pirámide, 1986, p. 23.

entorno empresarial; los segundos corresponden a la dotación de recursos y a la calidad de la gerencia de que dispone la organización.

En particular este último factor, el gerencial, explica en gran medida el grado de desarrollo relativo de una empresa frente a sus similares. En efecto, la función propia del empresario, o de quien haga sus veces, consiste en hacer cosas nuevas o en hacer, de una manera nueva, cosas que ya se habían hecho; en otras palabras, el empresarismo se define por la innovación permanente ⁽¹¹⁾.

Esta reflexión lleva a suponer que es el abandono de la actitud innovadora lo que genera el atraso relativo de algunas empresas frente a otras. Para que este fenómeno no se produzca, corresponde a la gerencia la modernización constante de su empresa, en todas y cada una de las áreas de la organización. Sólo así, mediante la implementación de procesos de mejoramiento continuo, se impide la obsolescencia empresarial, el atraso relativo frente a los competidores de la misma industria.

Cuando esta innovación se descuida, y más aún, cuando este descuido se convierte en un compor-

tamiento social, cuando se extiende a todo un sector, se hace indispensable implementar procesos de reestructuración industrial. Lógicamente, surge la pregunta: ¿por qué se socializa este comportamiento?

La respuesta ya no se encuentra en las condiciones internas de la empresa, sino en su entorno. En el caso norteamericano y europeo, en su menor desarrollo tecnológico frente al Japón, en el período de posguerra. En el caso particular de América Latina y de Colombia, en la vigencia - durante muchos años- de una política económica fundada en el establecimiento de barreras comerciales para los productos externos.

En otras palabras, el modelo de sustitución de importaciones habría estimulado el relajamiento de la capacidad innovadora de los empresarios, dada la falta de competencia en el mercado local. Para eliminar esta actitud se adopta una política de libre comercio, denominada la apertura económica ⁽¹²⁾.

Estos procesos no pueden, sin embargo, confundirse. Entre ellos existen diferencias marcadas, como se aprecia en el **Cuadro No. 1**.

CUADRO No. 1
LOS PROCESOS DE RECONVERSION

RECONVERSION EMPRESARIAL	RECONVERSION INDUSTRIAL
CONCIERNE A CADA FIRMA	CONCIERNE A LA INDUSTRIA
CONDICION DE SUPERVIVENCIA	PROBLEMA SOCIAL
REFLEJA CAPACIDAD CREADORA	RESPUESTA A CAMBIOS DEL MEDIO
INVOLUCRA TODAS LAS AREAS	AGENTES: ESTADO, EMPRESA, COMUNIDAD
PROCESO MODERNIZACION PERMANENTE	PROCESO DE MUTACION OCASIONAL

(11) Cfr. SCHUMPETER, Joseph A. **ENSAYOS**. Barcelona: Oikos-Tau, 1968; en especial la conferencia titulada: "La respuesta creadora en la historia económica". Conviene destacar la distinción que hace entre empresarismo y gerencia: "**Una distinción necesaria es la que hay entre empresa y dirección; evidentemente es diferente establecer un negocio que suponga una nueva idea y otra cosa dirigir la administración de una empresa ya en marcha, por mucho que los dos conceptos se entremezclen**".

(12) Cfr. REVISTA DE PLANEACION Y DESARROLLO. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Volumen XXIV, No. 2, mayo-agosto de 1993; en donde se presenta la relación entre políticas de competencia, innovación y crecimiento.

Se puede afirmar, entonces, que -a fin de que la reconversión industrial no sea una obligación social- la gerencia debe distinguirse por su capacidad innovadora. Sólo así se evitará el atraso de las empresas y las mutaciones industriales.

5. LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN COLOMBIA

También Colombia ha vivido procesos de reconversión empresarial e industrial durante los últimos años. Primero fue la crisis de 1982 la que indujo una reestructuración industrial, especialmente en el sector textil. Posteriormente, en 1989, la insistencia del Banco Mundial en que se eliminaran las restricciones comerciales, propició la realización de cinco estudios sectoriales relativos a las industrias automotora, textil, alimentos, siderúrgica y del cuero y calzado. En todos ellos se recomendó adelantar acciones de modernización y especialización industrial como elementos integrales de la internacionalización de la economía.

La declaratoria de apertura económica, en febrero de 1990, marca el inicio de la fase más reciente del proceso de modernización industrial en Colombia. En efecto, en el **Programa de Modernización de la Economía Colombiana**, denominación colombiana para la apertura, se reconoce que "la reestructuración y reconversión son procesos connaturales al ejercicio de la actividad productiva, en respuesta a factores que alteran las condiciones de competencia, tales como innovaciones en los métodos y técnicas de producción, alteraciones en los precios de algunos insumos claves y aplicaciones de nuevos materiales" (13).

En el mismo Programa se prevé la canalización de recursos externos hacia la reestructuración industrial, los cuales, en su momento, fueron considerados insuficientes por los industriales mismos.

Posteriormente, en 1992, se redefinió la política sectorial y se estableció que la misma estaba orientada a crear un entorno propicio para que los empresarios invirtiesen en actividades de alta productividad y competitividad en los mercados domésticos e internacionales. También se precisó que **la decisión final de la modernización industrial es responsabilidad del sector privado y**

(13) República de Colombia. **PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA ECONOMIA COLOMBIANA**. Documento CONPES: DNP-2465-J y CDCE - INCOMEX / ACDC / 003 / 90, del 22 de febrero de 1990, p. 31.

que el Estado en ningún momento pretenderá guiar o asignar recursos de inversión (14).

Durante el año anterior, 1993, se formularon las **Acciones para la Modernización Industrial** (15), las cuales se basaron en el principio de separación de funciones entre los sectores público y privado: al primero -encabezado por el Gobierno Nacional- correspondería crear un entorno macroeconómico adecuado para promover tanto la inversión productiva como la competencia, además de desarrollar la infraestructura física y social.

Al sector privado le competaría tomar decisiones sobre inversión, modernización del sistema productivo y búsqueda de nuevos mercados. Esta delimitación de funciones pretende armonizar las diferentes actividades que realizan ambos sectores, con miras a la consolidación de la apertura económica, según se aprecia en el **Gráfico No. 2**.

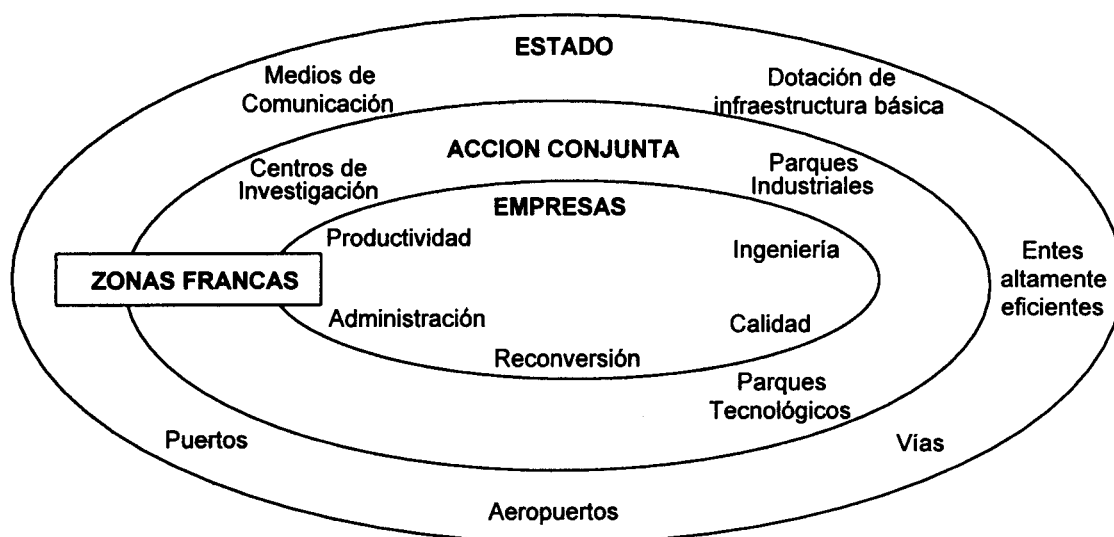
En cuanto a las estrategias para la modernización, el Gobierno Nacional identificó las siguientes: fortalecimiento de la concertación entre los sectores público y privado; modernización del aparato estatal para reducir trámites y formalidades; promover la competencia empresarial en beneficio de los consumidores; y generar la infraestructura básica para el desarrollo científico y tecnológico para incrementar la eficiencia, productividad y calidad de los procesos productivos.

Finalmente, en lo atinente a Reconversión Industrial en Colombia, es necesario recordar que, a comienzos del presente año, se entregó el **Informe Monitor**, en el cual se estudiaron las condiciones para desarrollar la competitividad internacional de la economía colombiana en general, y de algunos sectores en particular (16).

(14) Cfr. Periódico **La República**: "La Nueva Política Industrial", julio 10, 11 y 13 de 1992.

(15) República de Colombia-DNP. **ACCIONES PARA LA MODERNIZACION INDUSTRIAL**. Documento CONPES DNP-2652. Bogotá, abril 29 de 1993.

(16) Cfr. **INFORME MONITOR: CREANDO LA VENTAJA COMPETITIVA. RESUMEN EJECUTIVO**. Separata de la REVISTA ANTIOQUEÑA DE ECONOMIA. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín, mayo de 1994. Vale enumerar los sectores analizados: bienes de capital, flores, jugos de frutas, artes gráficas, cuero, petroquímica y textil. En el Anexo No. 2, se presentan las grandes recomendaciones de **MONITOR** para mejorar la competitividad del país.



**GRAFICO No. 2
LAS ORBITAS DE LA APERTURA**

6. REFLEXIONES FINALES

Para concluir, se presentan tres elementos de reflexión:

En primer lugar, en todos los países en los que se han llevado a cabo procesos de reconversión industrial el papel del Estado ha sido fundamental, como bien lo afirma Gabriel Misas: "en ninguno de los países antes señalados el Estado se limita a crear un marco macroeconómico adecuado, como se ha tratado de hacer creer; por el contrario, se combinan las políticas macroeconómicas con múltiples políticas industriales, unas de carácter general, otras de carácter sectorial e inclusive de carácter selectivo (sector, proyecto o empresa)" (17). Cabe, preguntarse: ¿Será Colombia la excepción?

Para alcanzar el objetivo del libre comercio, el compromiso radica en consolidar los sectores productivos. Esta debe ser la tarea primordial para todos los estamentos sociales: gobierno, empresarios y trabajadores.

En segundo lugar, la disminución del número de trabajadores ha sido una constante de todos los procesos de reestructuración. Para contrarrestar sus nocivos efectos socio-económicos, se han desarrollado programas de reconversión laboral en los cuales las empresas mismas han sido protagonistas importantes, a través del establecimiento de un sistema de diversificado de subsidios en capacitación, prejubilaciones, incubadoras de pequeñas empresas, etc. Cabe, preguntarse: ¿Serán los empresarios colombianos la excepción?

Por último, un interrogante adicional: ¿será posible promover un libre comercio sin un aparato productivo fuerte? No debe olvidarse que la comercialización -de carácter local o internacional- no es más que la venta de los bienes y servicios producidos. Desarrollar el comercio exterior sin desarrollar paralelamente las actividades productoras de bienes y servicios implicaría reestructurar la totalidad de la economía nacional, convirtiéndola en un centro financiero y/o comercial, como las Bahamas o Panamá.

El costo social de un modelo de crecimiento de tal naturaleza sería muy grande. Por tanto, para alcanzar el objetivo del libre comercio, el compromiso radica en consolidar los sectores productivos. Esta debe ser la tarea primordial para todos los estamentos sociales: gobierno, empresarios y trabajadores.

(17) MISAS, Gabriel: "Algunos elementos para la construcción de una estrategia de desarrollo industrial". El autor se refiere a países como Estados Unidos, Inglaterra y Alemania.

ANEXO No. 1

EL CASO DEL PAIS VASCO (ESPAÑA) POLITICAS E INSTRUMENTOS DE RECONVERSION

A. FASES DE LA POLITICA DE RECONVERSION INDUSTRIAL

1. Ejecución de una política de reestructuración, capaz de sanear el tejido industrial existente, contribuyendo al reajuste de las capacidades productivas y a la modernización de los procesos productivos de las empresas que se mantengan tras el saneamiento.
2. Ejecución de una política de reindustrialización y dinamización del tejido productivo, dirigida a fomentar la aparición de nuevas empresas, dedicadas bien a la realización de nuevas actividades o bien a las tradicionales, pero habiendo incorporado ya plenamente todas las implicaciones de las nuevas tecnologías, tanto en su dimensionamiento como en sus productos, como en la estructura de sus procesos productivos.
3. Ejecución de una política de promoción de tecnología y de los intangibles, es decir, de aquellos aspectos más relacionados con la mejoría de los procesos productivos y de la gestión y organización empresarial.

B. INSTRUMENTOS DE LA POLITICA DE RECONVERSION

1. ORGANISMOS ESTATALES CON PROGRAMAS ESPECIFICOS

- Transferencia de tecnología
- Desarrollo exportador
- Reciclaje y cualificación de la mano de obra
- Sociedad de capital de riesgo
- Parques tecnológicos
- Sociedades de desarrollo regional

2. UNIVERSIDADES

3. INSTITUCIONES SIN ANIMO DE LUCRO

ANEXO No. 2

**INFORME MONITOR
10 IMPERATIVOS ESTRATEGICOS PARA COLOMBIA**

1. PENSAR EN LO PEQUEÑO (LA BASE DE LA COMPETITIVIDAD SE ENCUENTRA EN LA EMPRESA MISMA)
2. DESARROLLO DE CENTROS DE INNOVACION Y APRENDIZAJE (PARA LAS EMPRESAS, POR CUENTA DE LAS ORGANIZACIONES GREMIALES)
3. INCREMENTAR LA DEMANDA (CON EL DESARROLLO DE PRODUCTOS SOFISTICADOS Y UN ESTATUTO DE COMPRAS OFICIALES)
4. MEJORAR LAS RELACIONES COMPRADORES-OFERENTES INTEREMPRESARIALES (LAS EMPRESAS DEBEN ASOCIARSE CON SUS PROVEEDORES Y COMPRADORES)
5. EDUCACION O CAPACITACION EN ESTRATEGIA COMERCIAL
6. RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS
7. FORMACION DE NUEVAS EMPRESAS (EN LAS AREAS DE EXPORTACION DE MAQUINARIA, DISEÑO Y SERVICIOS EMPRESARIALES)
8. CREAR UN CONSEJO DE COMPETITIVIDAD
9. LA PRENSA ECONOMICA (CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD CON INFORMACION Y ANALISIS OPORTUNOS)
10. VENDER O PROMOCIONAR A COLOMBIA (CREAR UNA IMAGEN EXTERNA SOBRE LA BASE DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS)