
LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA FRENTE A LA APERTURA ECONOMICA

Una Muestra del Caso Colombiano*

ENRIQUE BARRIGA MANRIQUE

INTRODUCCION

Este trabajo pretende analizar la respuesta de la pequeña y mediana industria al programa de apertura impuesto por el gobierno de Colombia desde febrero de 1.990, partiendo de un marco de referencia dado por grandes cambios que se están gestando y que influirán considerablemente en los eventos futuros del fin de este milenio.

Se identifican en el primer capítulo algunos de esos grandes cambios, tales como el **integracionismo** que rompe las fronteras nacionales para formar grandes mercados; la **acelerada revolución tecnológica** que ha desbalanceado la combinación técnica de los factores de producción, cuestionando aquel postulado de la ventaja competitiva dada una cierta dotación de recursos, e influyendo en otra gran corriente que corre por el planeta cual es la **descorporativización** y el surgimiento del empresarismo, expresado en creación de nuevas unidades productivas más pequeñas, generadoras de empleo e impulsadoras de la innovación, del crecimiento económico y sostén importante de las democracias; el despertar de una **consciencia ecologista**, una especie de cruzada para salvar la naturaleza y garantizar la supervivencia del hombre y finalmente el florecimiento del denominado **neoliberalismo económico** que ha sido impuesto en varios países como alternativa para el crecimiento y como solución a problemas de vieja data.

Dentro de esta última corriente podemos ubicar el programa de apertura económica que viene siendo aplicado desde febrero de 1.990. El análisis del modelo aperturista de sus fases de desarrollo y de las críticas que ha suscitado se hace en el capítulo 3, previa ilustración acerca de la importancia y evolución en la última década de la pequeña y mediana industria. En el Capítulo 4 se comentan los hallazgos de un trabajo de campo dirigido a este segmento empresarial para analizar las acciones que ha implementado la pequeña y mediana industria - como respuesta a esta política del gobierno- en las áreas de gestión administrativa, productiva, financiera, de relaciones laborales y de mercadeo, y se termina con la elaboración de unas breves conclusiones y recomendaciones para encarar los retos del próximo milenio.

1. LAS GRANDES TENDENCIAS Y LAS PYME

Así como los logros y fracasos actuales son producto de las decisiones adoptadas y de los rumbos de acción elegidos en el pasado, los éxitos y

ENRIQUE BARRIGA MANRIQUE. Economista, Universidad Externado de Colombia. Posgrado en Finanzas, Profesor del Departamento de Contraloría y Finanzas, Director del Proyecto Especial de Gestión de Pequeñas y Medianas Organizaciones en la Universidad EAFIT.

* Ponencia presentada al Congreso La Pyme en el umbral del siglo XXI. Caracas, marzo 7-11 de 1993.

reveses del futuro serán, en buena medida, el resultado de las determinaciones que hoy optemos. Los acontecimientos del mañana estarán matizados por los sucesos que ahora se están gestando en el seno de las familias, de las empresas y de los gobiernos.

Así como los logros y fracasos actuales son producto de las decisiones adoptadas y de los rumbos de acción elegidos en el pasado, los éxitos y reveses del futuro serán, en buena medida, el resultado de las determinaciones que hoy optemos.

En ese sentido, tratar de prospectar cuál será el papel a desempeñar por la pequeña y mediana empresa en los inicios del segundo milenio es una tarea ambiciosa, compleja y dispendiosa -ajena a los objetivos de este trabajo- que exige el seguimiento de variables políticas, económicas, sociales, científicas y tecnológicas, y la construcción de escenarios alternativos en los cuales nacerán, crecerán y morirán las empresas del próximo siglo.

Aquí sólo me limitaré a bosquejar un marco de referencia con base en cinco grandes tendencias, tomando prestado un término hecho famoso por J. Naisbitt -tendencias que espero sean ampliadas y examinadas con mayor profundidad en futuras investigaciones- que en mi sentir continuarán determinando nuestro derrotero en los años venideros, ya de por sí marcados por la culminación de la guerra fría, la desintegración de la Unión Soviética y el resurgimiento de confrontaciones bélicas regionales motivadas por los deseos de autonomía de grupos étnicos, entre otros factores.

1.1 INTEGRACIONISMO

Una de las grandes tendencias la constituye la configuración de mercados ampliados mediante alianzas estratégicas entre varios países, expandiendo las fronteras nacionales para aprovechar las economías de aglomeración, eliminando las barreras aduaneras, facilitando la libre circulación de bienes y de factores de producción. La alianza de mayor cobertura y poderío la constituye la Comunidad Económica Europea, seguida de la realizada por Canadá, Estados Unidos y México, y la de Japón y sus satélites (tigres del Asia). En Latinoamérica se

están haciendo esfuerzos importantes en este sentido: G3, Pacto Andino, Mercosur, etc,

La integración entre las naciones industrializadas viene a ahondar la brecha norte-sur, caracterizada por la desigualdad en la distribución del ingreso mundial; ⁽¹⁾ un norte rico vs. un sur pobre; un norte que deriva el sustento a través del esfuerzo intelectual, de conocimiento aplicado, de soluciones creativas, donde se desarrollan las tecnologías de punta, v.s. un sur en donde gran parte del sustento se basa en el esfuerzo físico, donde el desarrollo tecnológico va la zaga, y en el cual hay una explotación irracional de los recursos naturales.

Las diferencias entre las economías integradas -norte- y las que aún no lo están -sur- se harán cada vez más grandes si la tendencia hacia el recrudescimiento del proteccionismo en los países industrializados, entre los grandes bloques y entre éstos y las demás naciones no se revierte. ⁽²⁾ El neoproteccionismo es una seria amenaza para nuestras economías que han visto decrecer el valor de sus exportaciones y el empleo asociado a ellas. ⁽³⁾

1.2 REVOLUCION TECNOLOGICA

El incremento en la memoria y en la inteligencia de los microchips, causales de la disminución en el costo de las computadoras ha ocasionado la

- (1) La diferencia entre los ingresos per cápita no ha disminuido y son entre 5 y 10 veces más grandes en los países del norte que en los del sur. **Kenicho Omae**: "El poder de la tríada. Panorama de la competencia Mundial en la próxima década" pg. 170.
- (2) Recientemente crecieron las dificultades en el comercio entre la CEE y los Estados Unidos por los subsidios otorgados a los productos agrícolas. Además, el neoproteccionismo preocupa también a los organismos multilaterales como el BID que denuncia que las barreras comerciales levantadas por los países más desarrollados impiden el crecimiento de América Latina. **El Tiempo**, Cáscaras a las exportaciones, Suplemento Económico, pg 1C Bogotá, Febrero 14 de 1993.
- (3) Colombia se ha visto afectada en sus exportaciones de flores, carbón, banano por las determinaciones tomadas por la CEE que en su estrategia del llamado logro de la FORTALEZA EUROPEA ha impuesto cuotas y subido los impuestos para países como el nuestro, favoreciendo únicamente a sus miembros y a sus excolonias.

democratización de su uso de los computadores, fenómeno que aunado a la automatización de procesos, nuevos métodos de diseño y de producción, precisamente asistidos por la computadora, están conmocionando los procesos productivos, afectando a millones de trabajadores en todo el mundo. La robótica, los centros de maquinado y el control numérico computarizado han potenciado la productividad, y permitido la flexibilidad en la ubicación de las plantas. En términos cuantitativos se pasó de un contenido de mano de obra del 25% del costo total del producto a un porcentaje entre el 5% y el 10% afectando principalmente a las industrias automotriz, siderúrgica, productos químicos, textil, electrónica etc. ⁽⁴⁾

La revolución en las telecomunicaciones ha posibilitado la movilización de grandes volúmenes de información a velocidades fantásticas, transformando las relaciones técnicas de producción de bienes y servicios en todas las actividades y sectores económicos. La información de variables sociales, económicas, políticas, financieras, tecnológicas se ha multiplicado y democratizado gracias a los avances de la microelectrónica, de la informática y a la aplicación de nuevos materiales como las fibras ópticas y los superconductores. El no disponer de información ágil y oportuna se ha constituido en una grave amenaza para el despegue de las economías tercermundistas, pues ella constituye un factor estratégico que potencia las fuerzas productivas, permitiendo a los empresarios adecuarse para poder llegar oportunamente a los mercados elegidos con los productos deseados y requeridos por los consumidores.

El avance tecnológico confiere un poderío económico a las naciones que lideran los sectores donde se aplican las tecnologías de punta. Las industrias de alta tecnología como telecomunicaciones, computadoras, farmacéutica, electrónica, y productos químicos refinados, generaron el 16% del crecimiento del PNB de las 24 naciones de la OCDE entre 1.975 y 1.980. Estos sectores donde se genera la riqueza se concentran en Estados Unidos, Japón y Europa; allí se genera más del 80% de su producción y su consumo. ⁽⁵⁾

Las industrias de tecnología mediana están representadas por acero, hierro, automotriz, química orgánica, textiles, metales no ferrosos, pulpa y papel.

⁽⁴⁾ Omae Kenichi: Capítulo 1. Ver también John Naisbitt: "Megatendencias" pgs 38-53

⁽⁵⁾ Op.cit. pg 10

Las industrias de alta tecnología crecieron en los países aludidos en ventas, productividad laboral y utilidades 1.49, 2.8, y 2.75 veces más que los del grupo de mediana tecnología. Los países recién industrializados y los menos desarrollados han quitado participación en el mercado mundial a los países más desarrollados, en las industrias de baja y media tecnología, sin amenazar a las de alta tecnología. ⁽⁶⁾

Los países recién industrializados y los menos desarrollados han quitado participación en el mercado mundial a los países más desarrollados, en las industrias de baja y media tecnología, sin amenazar a las de alta tecnología.

Siguiendo a Omae, vale la pena comentar su conclusión sobre la ventaja competitiva de la mano de obra abundante y barata, desvirtuada por los avances técnicos y por el costo de los fletes de transporte. ".....el contenido de mano de obra directa ya no representa el 10% del costo total de producción... el flete normal para transportar un televisor desde el sudeste asiático hasta la costa occidental de los Estados Unidos equivale al 13% del precio libre a bordo (FOB), incluyendo impuestos y seguros...en consecuencia el costo adicional del transporte anula los ahorros que hasta por un 10% del costo total del producto se logran en mano de obra directa" ⁽⁷⁾ Urge entonces redefinir el papel a jugar por los países menos desarrollados ante las nuevas realidades económicas.

1.3 DESCORPORATIVIZACION

El término descorporativización es usado para indicar la pérdida de importancia de la Corporación -grandes compañías, multinacionales-, debido a que su aporte al producto y al empleo ha venido declinando. Las recesiones recientes en los países industrializados ocasionadas por el shock petrolero y la crisis de la deuda latinoamericana han acentuado un fenómeno que se venía observando en dichos países como en los nuestros: el resurgimiento del espíritu emprendedor, la creación de pequeños y medianos negocios al cual se han vinculado grandes

⁽⁶⁾ Idem. pgs 10 y 11

⁽⁷⁾ Idem. Op.cit. pg 3,4 y 5

segmentos de la población para quienes antaño solo la Corporaciones ofrecían posibilidades de empleo, salario y estabilidad. ⁽⁹⁾ La muerte de los dinosaurios, es un fenómeno acentuado por la informática y la revolución de las telecomunicaciones que ha hecho posible la división de procesos productivos y la integración de productos elaborados con componentes provenientes de remotas regiones por pequeñas y medianas compañías. Industrias del acero, de vehículos, de transporte aéreo han sucumbido ante el dinamismo y la eficiencia de pequeñas y medianas compañías montadas sobre una base tecnológica informatizada ⁽⁹⁾

1.4 DESPERTAR DE LA CONCIENCIA ECOLOGISTA

El despertar de la conciencia ecologista, de protección de los recursos naturales y conservación del medio ambiente, es una corriente que recorre el planeta. Los desastres naturales terminan afectando a todos los habitantes de la tierra. El recalentamiento provocado por el uso de aerosoles que destruyen la capa de ozono, los cambios en los regímenes de lluvias atribuidos a las pruebas nucleares, la devastación de enormes hectáreas de selva húmeda, los derrames de petróleo, la contaminación de ríos y del aire etc. son expresiones de una pésima relación del hombre con la naturaleza.

La creciente propensión al consumo de una alimentación natural, con menos preservativos y sabores artificiales, la disposición de todos los climas y de más horas de sol al día que los demás países, la posesión de uno de los pulmones del mundo -la selva del Amazonas- nos da a las naciones del trópico latinoamericano ecuatorial una indudable ventaja que debe ser aprovechada para el surgimiento de empresas agroindustriales que se orienten a la satisfacción de las necesidades de los consumidores con

⁽⁹⁾ Según John Naisbitt, de los 11 millones de negocios de los Estados Unidos, 10.8 millones son pequeños negocios y el 80% de los nuevos empleos se creó en empresas de menos de 20 trabajadores. Pgs. 180 a 185 En Colombia según el DANE, de 1.001.392 establecimientos, el 91.4% ocupan menos de 10 trabajadores y el 94.6% menos de 50 Ver: "Censo Económico Nacional y Multisectorial 1.990 Metodología y avance de Resultados" Bogotá, Mayo de 1991.

⁽⁹⁾ Child Jorge: "La revolución de las telecomunicaciones" El Espectador, Suplemento Económico, Febrero 14 de 1993.

productos naturales con bajo o ningún componente químico.

La toma de conciencia sobre este vital tema terminará afectando el quehacer de los empresarios grandes, medianos y pequeños quienes en un futuro no lejano deberán realizar inversiones para controlar la polución y la contaminación. El futuro exigirá mayor compromiso y responsabilidad social de los industriales. "En Colombia se estima que para 1.999 las cuencas hidrográficas arrastrarán mas de 17 millones de kilogramos de desperdicios industriales y domésticos. Entre 1980 y 1985 el río Magdalena rebajó de 80 mil toneladas de pescado a 28 mil. Los causantes de tan graves daños son los vertimientos de las aguas negras de los municipios y las 5.000 industrias incluidas las estatales y privadas de todos los tamaños" ⁽¹⁰⁾

La disposición de todos los climas y de mas horas de sol al día que los demás países, la posesión de uno de los pulmones del mundo -la selva del Amazonas- nos da a las naciones del trópico latinoamericano ecuatorial una indudable ventaja que debe ser aprovechada para el surgimiento de empresas agroindustriales.

1.5 FLORECIMIENTO DEL NEOLIBERALISMO

Otra de las grandes tendencias es la adopción en diferentes naciones de los postulados del llamado neoliberalismo económico que ha entusiasmado a los gobernantes y que se ha sido presentado como una gran alternativa para impulsar el crecimiento, el desarrollo y el bienestar de nuestros pueblos -reforzado por el fracaso del modelo socialista experimentado por los gobiernos de Europa del Este- ⁽¹¹⁾

⁽¹⁰⁾ Ramírez, Gustavo: Citado en "Colombia, Pequeña y Mediana Industria y Medio Ambiente" pg 20 CINSET, Bogotá, 1991.

⁽¹¹⁾ Ver BANCO MUNDIAL: "Liberalizing foreign trade in developing countries. The lessons of experience". Washington, 1990.

El retorno de los mecanismos del mercado libre viene siendo impulsado en los países en vías de desarrollo por las agencias internacionales y la banca multilateral que han condicionado el flujo financiero de los créditos internacionales, al seguimiento de programas de ajuste macroeconómico.

Dichos programas propenden por la reducción de variables tales como la injerencia del Estado, los déficits fiscales, los desequilibrios en la balanza cambiaria, las barreras al comercio exterior, los subsidios etc, buscando mayor eficiencia en la asignación de los recursos, la reactivación del aparato económico, su modernización y una mayor competitividad de las producciones locales. La aplicación de los programas de ajuste ha sido considerado por algunos expertos en la materia como necesarios, y por otros como traumáticos por su severidad, y costo en términos del bienestar de la mayoría de la población.

Dentro de este contexto es importante comentar que la intervención estatal se reduce y que las responsabilidades del gobierno se limitan a la conducción de las políticas de ajuste macroeconómico, a propiciar un adecuado clima para la inversión, a desarrollar la infraestructura básica y a facilitar los procesos de innovación y de transferencia de tecnología. Corresponde al sector privado, en el nivel microeconómico, a nuestros empresarios, tomar las decisiones de inversión y producción y asumir el proceso de reconversión industrial.

Estando nuestras economías conformadas mayoritariamente por pequeñas y medianas organizaciones, podremos inferir sobre los hombros de quienes van a recaer el peso de la transformación estructural de la economía.

En nuestra nación, el programa de internacionalización y modernización de la economía colombiana - más comunmente denominado de apertura- se ha venido aplicando en Colombia desde Febrero de 1.990. Antes de comentar las fases de su desarrollo y su impacto en las Pymes Industriales, se analizará la importancia y evolución reciente de este segmento empresarial

2. IMPORTANCIA Y EVOLUCION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN COLOMBIA

Según la ley 78 de 1.988 de acuerdo al empleo la pequeña y mediana industria es aquella que tiene

entre 20 y 199 trabajadores; de acuerdo con el tamaño de los activos, se considera que la pyme está ubicada entre \$ 25 y \$ 810 millones de pesos, la microempresa por debajo de \$ 25 millones y la gran empresa por encima de \$ 810 millones, niveles que año tras año se reajustan de acuerdo al crecimiento del Índice de Precios al Consumidor.⁽¹²⁾ El DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) denomina pequeña empresa aquella entre 10 y 50 trabajadores y mediana entre 51 y 199 ⁽¹³⁾

La pequeña y mediana empresa industrial juega un papel determinante para el desarrollo económico, social y político del país. Sus condiciones flexibles le permiten acomodarse a las dificultades de un entorno cada vez más cambiante y competitivo. Durante la década pasada caracterizada por el bajo crecimiento interno y recesión externa, la pyme sirvió de amortiguador a la crisis del empleo y contribuyó de manera significativa a la producción de bienes manufacturados y en menor medida a la formación de capital.

La pequeña y mediana empresa industrial juega un papel determinante para el desarrollo económico, social y político del país. Sus condiciones flexibles le permiten acomodarse a las dificultades de un entorno cada vez más cambiante y competitivo

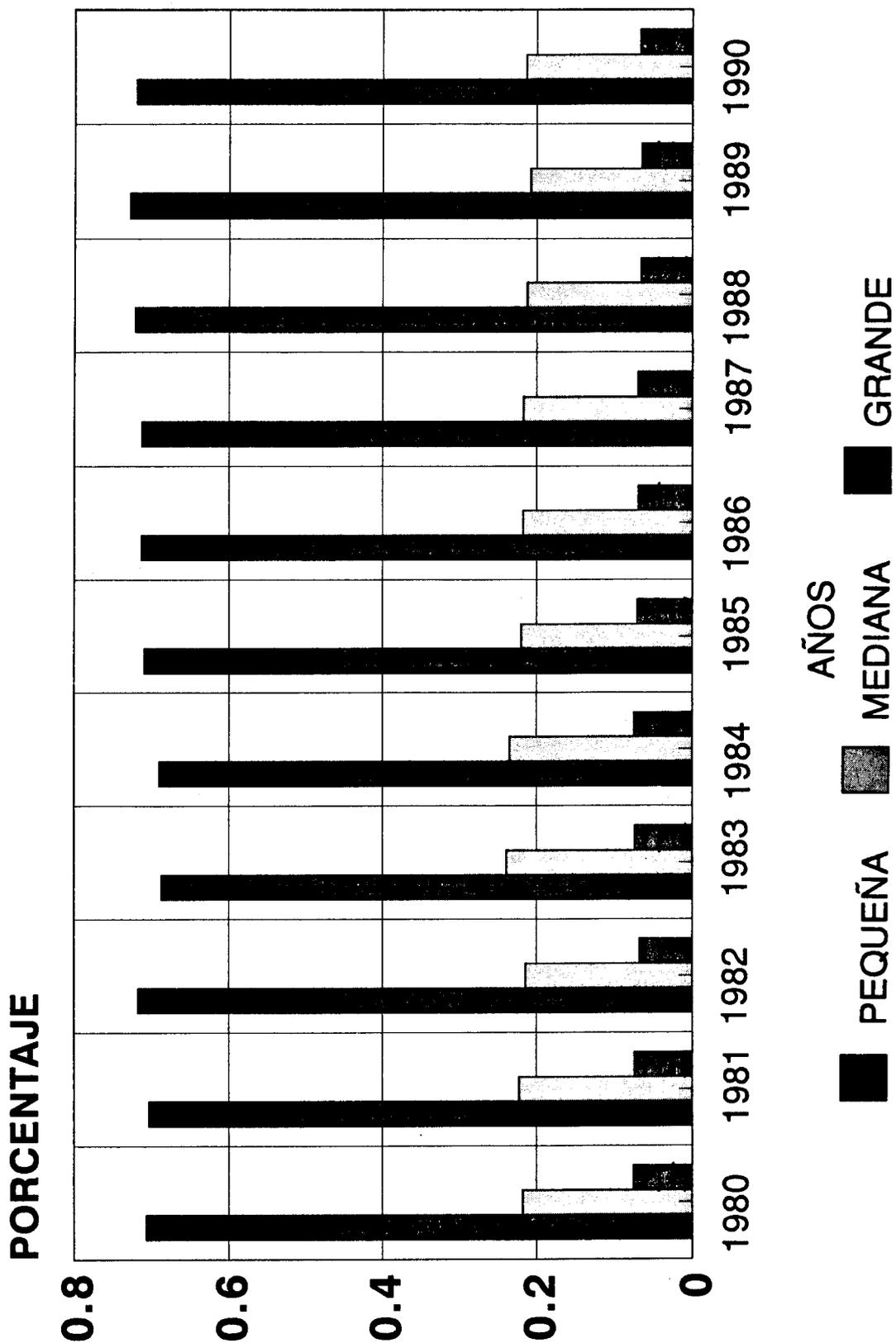
2.1 NUMERO DE EMPRESAS

El número de pequeñas y medianas industrias creció durante los convulsos últimos 11 años. Se crearon 584 de las primeras y 115 de las segundas, mientras se cerraron 16 grandes empresas en los años 80. Es significativo resaltar el hecho de que más del 70% de los establecimientos fabriles corresponden a pequeñas unidades productivas, porcentaje mantenido a lo largo del período analizado (Ver gráfica 1 y anexos 1 y 2).

⁽¹²⁾ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO, División de Pequeña y Mediana Industria, Febrero 24 de 1.993

⁽¹³⁾ DANE: Encuesta anual manufacturera.

GRAFICA No. 1 EMPRESAS INDUSTRIALES COLOMBIA (%)



Fuente: Dane, E.A.M. 1980-1990

2.2 PERSONAL OCUPADO

La crisis económica de los años ochenta representó el sacrificio de un número significativo de puestos de trabajo en la gran empresa. Confluyeron dos fenómenos que determinaron la sustitución de factores productivos, capital por trabajo: el descenso en la producción debido a las dificultades financieras en algunas de las más grandes empresas y el proceso de modernización tecnológica concentrado en unos cuantos sectores.⁽¹⁴⁾ Algunos de los despedidos por la industria grande encontraron un refugio en la pyme. En el período analizado la ocupación creció en términos absolutos en este segmento empresarial en 16.707 nuevos puestos de trabajo, para amortiguar parcialmente la pérdida de 37.189 plazas en la gran industria. La recomposición de las fuentes de trabajo se hace evidente al observar que mientras en 1.980 el empleo generado por las pequeñas y medianas industrias representaba el 47.12% en 1.990 ese porcentaje se incrementa en más de 5 puntos, para situarse en 52.44%. Aquí vale la pena resaltar que es la pequeña empresa la que ha contribuido en mayor proporción a la creación de nuevos puestos de trabajo, durante los años estudiados. (Ver gráfica 2 y anexos 1 y 2).

Es la pequeña empresa la que ha contribuido en mayor proporción a la creación de nuevos puestos de trabajo.

2.3 PRODUCCION BRUTA

La producción de las pyme como proporción del total ha venido en aumento. Durante los dos últimos quinquenios la Pyme industrial avanzó del 35.48% en 1.980 al 53.05%, generando en 1.986 el 55.74%. La crisis industrial fue especialmente severa para la pequeña empresa que vio en 1.981, 1982, y 1.987

⁽¹⁴⁾ Durante la década de los ochenta, especialmente al final se realizaron esfuerzos por recuperar el terreno perdido en los 70 y mediados de los 80 en materia de inversión, aspecto considerado como una anticipación al proceso de apertura adoptado por el gobierno en febrero de 1.993 Ver **Alberto Jaramillo, Enrique Barriga, Alfonso Gómez, Marleny Cardona**: "Evaluación del impacto de la apertura económica en la industria manufacturera del Valle del Aburrá" Informe de Investigación. Universidad Eafit, Medellín, Septiembre de 1.992

decrecer el valor real de su producción, sosteniendo el empleo. Dentro del período analizado, la producción de la pequeña industria creció en términos reales (pesos constantes de 1.975) 3.33 veces; la mediana lo hizo 1.82, la grande 1.12 y el total 1.54 (Ver gráfica 3 y anexos 1 y 2).

2.4 INVERSION NETA

Este es el indicador que presenta menor dinamismo, teniendo en cuenta que una de las características de la Pyme es el reducido coeficiente inversión empleo. Al comparar los extremos de la serie objeto de análisis, ciertamente hay un declive en la contribución de la pyme a la formación de capital, pero si el análisis se hace partiendo de cualquiera de los años posteriores a 1.981 la tendencia se revierte. En este campo de la inversión, los mayores esfuerzos correspondieron a la gran empresa, sustituyendo capital por trabajo, pues estaba abocada a la desaparición por ineficiencia, lo cual hubiera arrastrado a un buen número de pequeñas y medianas industrias, dadas las relaciones de complementaridad y dependencia existentes entre la grande y la pyme industrial. (Ver gráfica 4 y anexos 1 y 2).

2.5 COMERCIO EXTERIOR

Aunque no se disponen de cifras discriminadas de exportaciones por tamaños de empresa, los datos gremiales permiten inferir una notable participación de la pequeña y mediana industria en el proceso de venta al exterior, en sectores tales como confecciones, cuero y calzado.⁽¹⁵⁾

La gráfica 5 muestra la positiva evolución hasta 1.991, ya que debido principalmente a la revaluación del peso las exportaciones decayeron el año pasado (Ver gráfica 5 y anexo 3).

3. EL PROCESO DE APERTURA COLOMBIANO

3.1 CAUSAS POR LAS CUALES SE DEBE INTERNACIONALIZAR LA ECONOMIA COLOMBIANA

Al adoptar un cambio de modelo económico en febrero de 1.990, se busca la reinserción de

⁽¹⁵⁾ **CINSET**: "Colombia, Pequeña y Mediana Industria. Medio Ambiente" Ediciones del Común Ltda. Bogotá, 1.991

Colombia en las corrientes del comercio mundial, entre otras razones porque: ⁽¹⁶⁾

1. La transformación de las estructuras ha sido lenta para los requerimientos de una modernización económica y social.
2. Se han perdido múltiples ocasiones para utilizar productivamente los recursos.
3. Existe una inequitativa distribución del ingreso y el progreso social es lento.
4. Para transformar las estructuras económicas, sociales y políticas se necesita generar excedentes comerciales.

El diagnóstico oficial aduce que el modelo económico vigente acusa fatiga, identificando como variables explicativas la protección excesiva que ha generado abusos en precios, el aislamiento nacional que ha impedido la incorporación de nuevas tecnologías, el direccionamiento errático de la inversión hacia sectores con escasa competitividad internacional y el desaprovechamiento de la ventaja dada por la abundancia del factor trabajo principalmente.

3.2 EL PROGRAMA DE APERTURA

El programa de apertura comprende dos subprogramas que son el de la modernización de la economía y la reconversión industrial. Con ellos se busca obtener en el mediano plazo, un crecimiento mínimo del PIB del 5%, una tasa de crecimiento del ingreso per cápita del 3% y un incremento de las exportaciones no tradicionales del 15%

3.2.1 EL PROGRAMA DE MODERNIZACION: ⁽¹⁷⁾

El gran objetivo es inducir mayor eficiencia sometiendo la producción nacional a la competencia extranjera, racionalizando el comercio exterior. Se pretendía alcanzar un razonable nivel arancelario en tres años, con los siguientes criterios:

- Automaticidad: Se eliminó la licencia previa.
- Universalidad: Cobijó a todas las posiciones excepto las del sector agropecuario.

⁽¹⁶⁾ **DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION:** Documento DNP 2549 SJ, CONPES, Bogotá, Agosto de 1.991.

⁽¹⁷⁾ **DNP:** Idem.

- Gradualidad: de acuerdo con un cronograma definido se iría realizando el proceso de liberación arancelario.
- Sostenibilidad: Pretendía hacerlo coherente con la política económica.

Los instrumentos a la mano eran el traslado al régimen de libre importación del 97% del universo arancelario, sosteniendo niveles de arancel del 30% 40 y 50% para los bienes de fabricación nacional. Se pretendía tener en 1.994 una tarifa máxima del 15% y disminuir la sobretasa a las importaciones del 13% al 8% medidas que debían ser acompañadas por otras tendientes al fortalecimiento de la infraestructura vial, aérea, ferroviaria y portuaria. Además la legislación financiera y laboral y cambiaria debía modificarse, e implementar el control antidumping para evitar el contrabando y la subfacturación, reestructurando la Aduana y transformando a Proexpo.

3.2.2 EL PROGRAMA DE REESTRUCTURACION INDUSTRIAL: ⁽¹⁸⁾

Los planteamientos del gobierno al lanzar este programa se referían básicamente al logro de la modernización del equipamiento industrial, inducido vía rebaja de aranceles, a la modificación de criterios para el reconocimiento de regalías al exterior favoreciendo la transferencia de tecnología y al fortalecimiento de los procesos de investigación y desarrollo, de capacitación de la fuerza de trabajo, servicios de información tecnológica y a la incorporación de nuevas tecnologías blandas tales como el control de calidad, control de desperdicios, etc.

Vale la pena recordar que la reconversión industrial venía desde 1.986, siendo solicitada por la pequeña y mediana industria, a través de ACOPI, 4 años antes de la promulgación gubernamental. ⁽¹⁹⁾

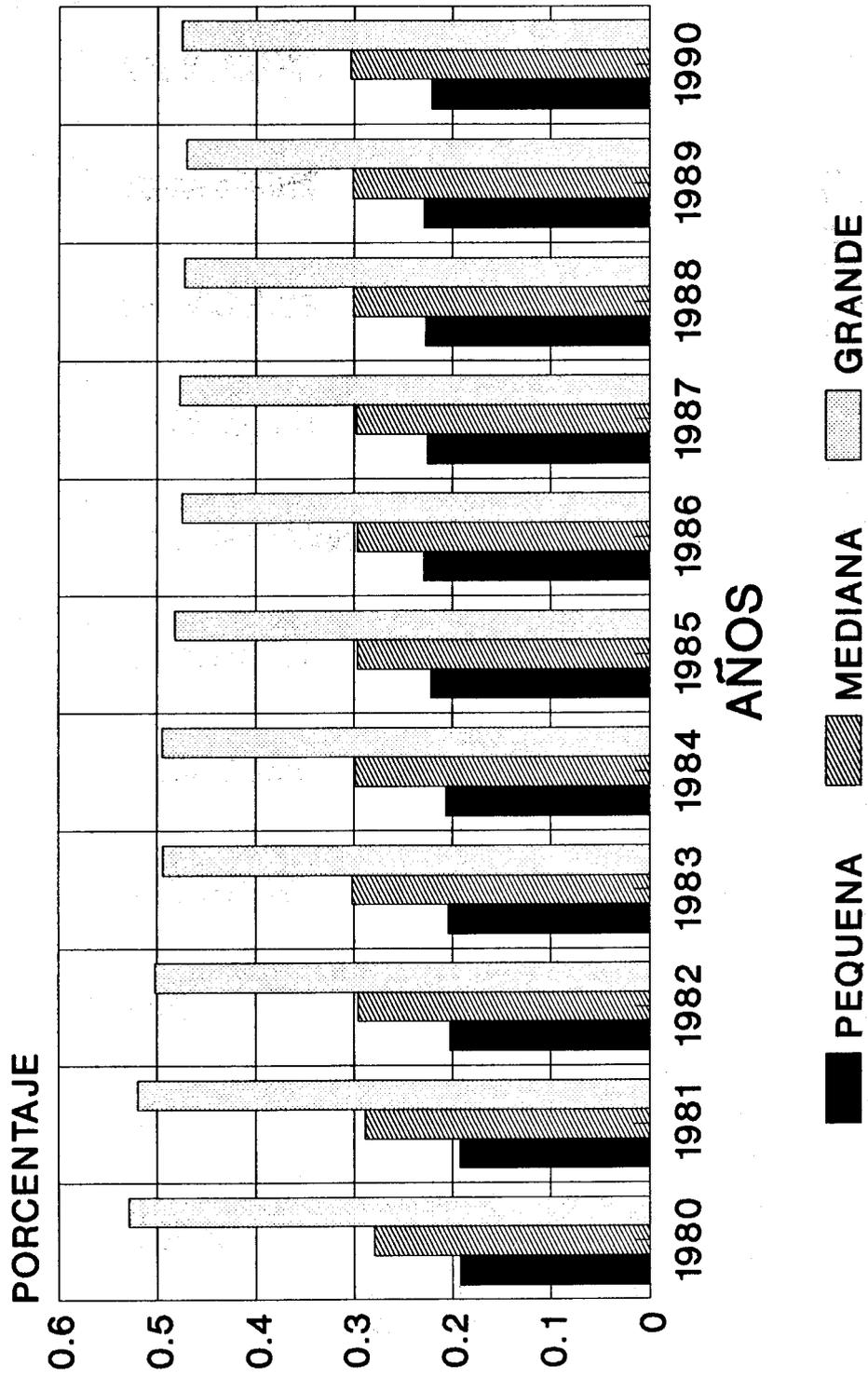
El programa de apertura se puede mirar bajo dos enfoques, el del agotamiento del modelo y del ajuste estructural.

⁽¹⁸⁾ **DNP:** Idem.

⁽¹⁹⁾ **Pinto, Juan Alberto:** Discurso pronunciado en el XXI Congreso Nacional de la Asociación Colombiana Popular de Industrias. Bogotá, agosto de 1.986.

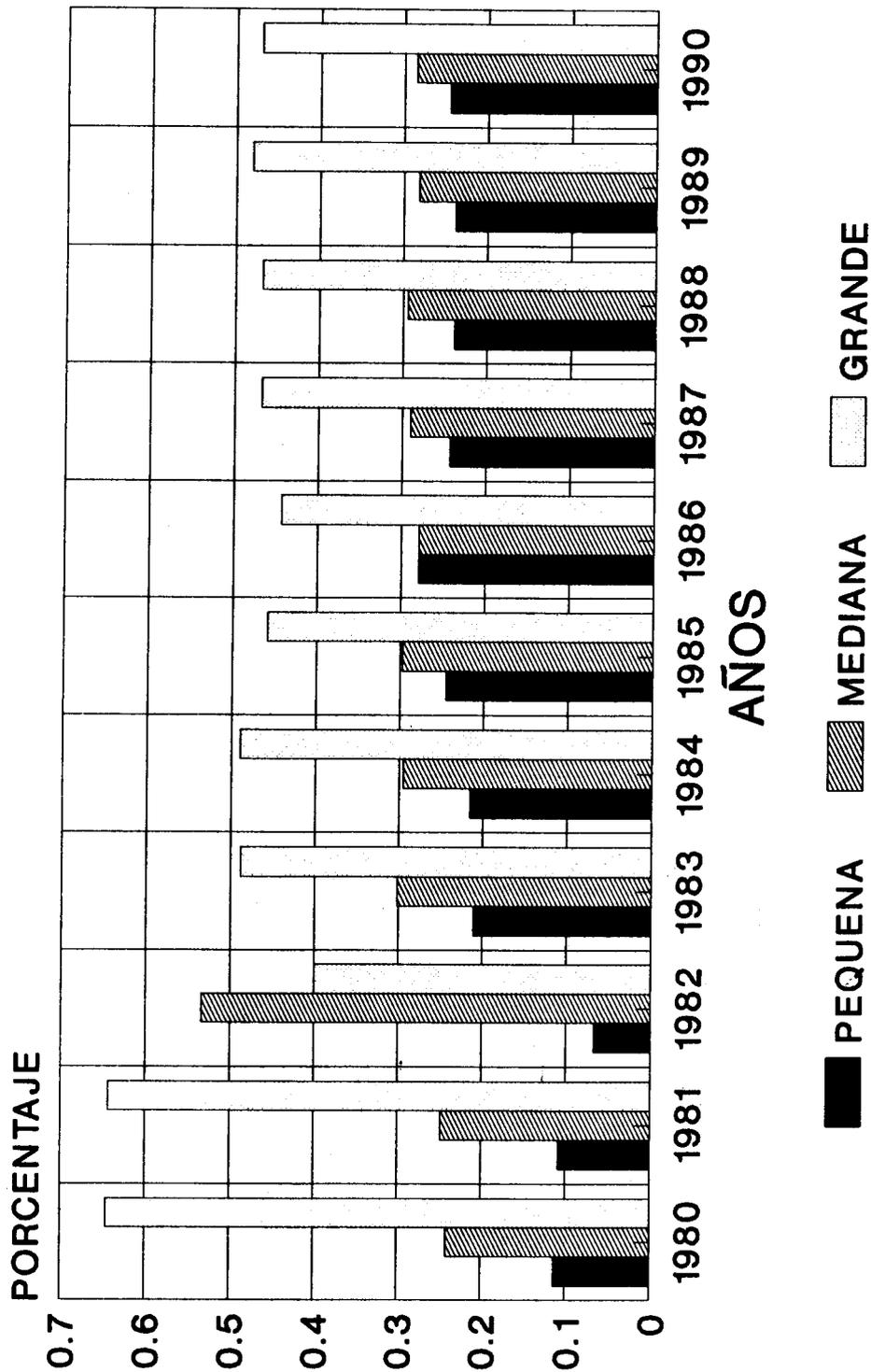
GRAFICA No. 2

COMPOSICION EMPLEO INDUSTRIAL COLOMBIA



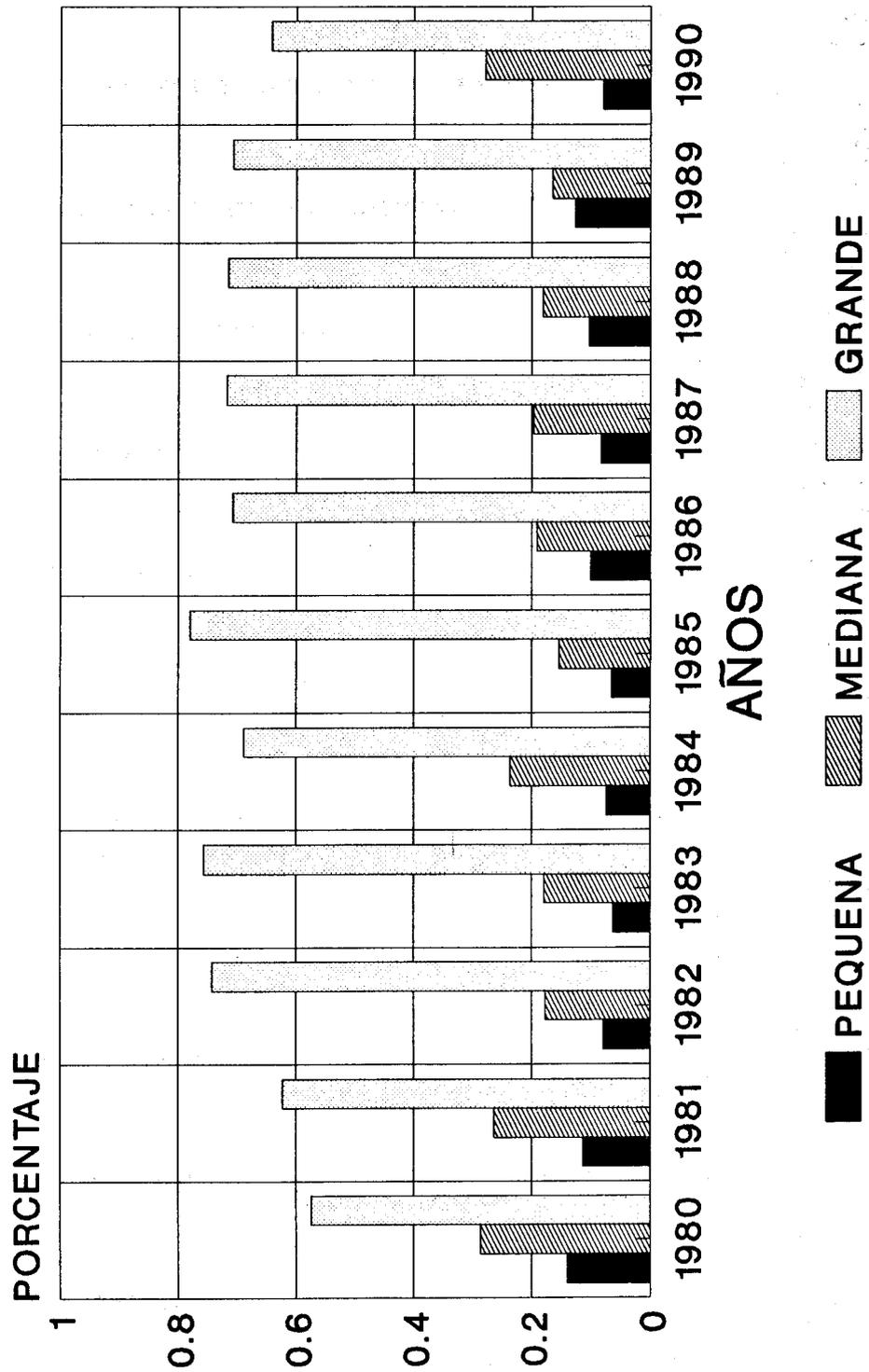
Fuente: Dane, E.A.M. 1980-1990

GRAFICA No. 3 PRODUCCION INDUSTRIAL COLOMBIA (%)



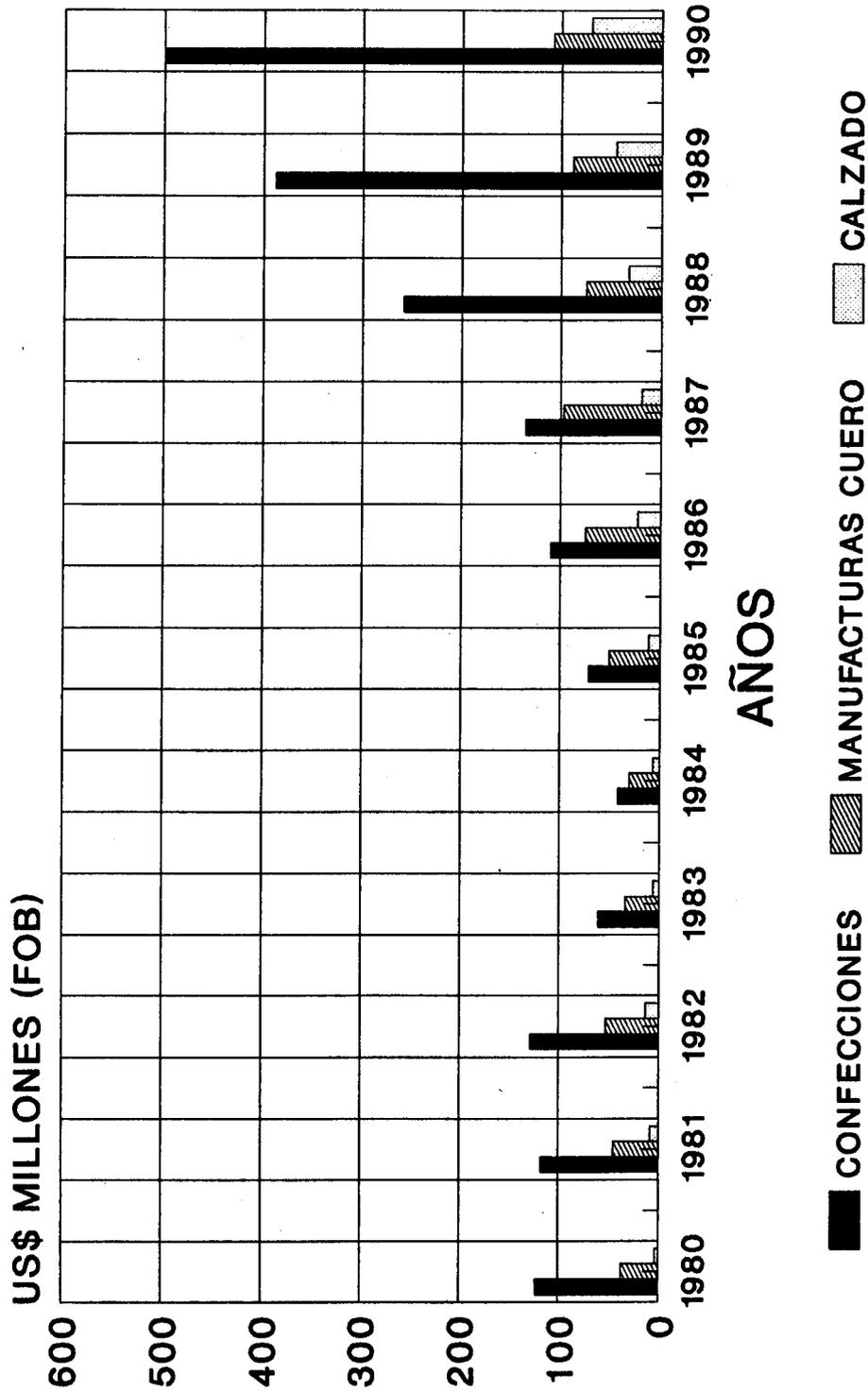
Fuente: Dane, E.A.M. 1980-1990

GRAFICA No. 4 INVERSION NETA INDUSTRIAL COLOMBIA (%)



Fuente: Dane, E.A.M. 1980-1990

GRAFICA No. 5 EXPORTACIONES COLOMBIA (%) SECTORES CON ALTA PARTICIPACION PYME



Fuente: CINSET, Colombia, PMI, Medio Ambiente 1.991

3.3 EL ENFOQUE DEL AGOTAMIENTO DEL MODELO:

Ubica como causas de la fatiga, la alta inversión estatal y el elevado grado de protección de la economía colombiana y como consecuencias la distorsión en los precios, el aislamiento del comercio internacional, baja inversión y baja productividad. Las fases de su desarrollo han sido las siguientes: ⁽²⁰⁾

Fase 1: Septiembre de 1.989 a Septiembre de 1.990.

Despegue del programa. Se pasan al régimen de libre importación el 65% del universo arancelario. Es un período de incertidumbre pues se temía una avalancha de importaciones para lo cual se diseñó un sistema de encuestas para acceder a las divisas.

También se pasó de un manejo pasivo a uno activo de la tasa real de cambio, acelerando la devaluación 12 puntos reales en un año, lo cual encareció las importaciones, aumentando el grado de protección para la industria nacional. ⁽²¹⁾

Fase 2: Septiembre de 1.990 a Septiembre de 1.991

En esta fase se fija un plazo de 4 años para la reducción de todos los aranceles. Los niveles arancelarios bajan de 14 a 7 y se adopta un estatuto antidumping. La política de devaluación activa se desmonta eliminando el exceso de devaluación del último año. Las importaciones no reaccionaron pues los aranceles permanecían altos, y porque el gobierno limitó sus compras al exterior. ⁽²²⁾ Aquí también jugaron un papel importante las expectativas de los empresarios sobre la futura rebaja de los aranceles y sobre la estabilidad del modelo adoptado pues los inventarios de materias primas extranjeras, al facilitarse su importación, fueron disminuidos. En este período se adelantaron una serie de reformas que

⁽²⁰⁾ **Gómez, Hernando José:** "Colombia, transición hacia una economía abierta". Revista Planeación y Desarrollo: Capital Humano y Política Social. pgs 369-397 DNP Vol. XXIII No. 2 Bogotá, Septiembre de 1992.

⁽²¹⁾ op.cit. pg. 385

⁽²²⁾ **CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA:** Las Implicaciones fiscales a corto plazo de la liberación comercial en "La gradualidad graduada de la apertura económica" Informe Especial. Revista Informe Financiero, Bogotá, Junio de 1991.

coadyuvaron a crear un ambiente favorable a la apertura, las cuales se mencionan mas adelante, en la segunda fase del enfoque del ajuste estructural. ⁽²³⁾

Fase 3: Desde Septiembre de 1.991

Se aceleró el programa de reducción arancelaria, dando al traste con la gradualidad prometida, para enfrentar los problemas de acumulación de reservas. El nivel de aranceles se redujo del 26.78% al 11.79%, el nivel de protección efectiva cayó mas de la mitad, pasando del 47.89% al 21.57% y el número de niveles arancelarios cayó de 7 a 4 ⁽²⁴⁾ Además, se formalizaron tratados bilaterales de libre comercio con Venezuela, y con Ecuador -Febrero 24 de 1.993- ; se avanzó en las conversaciones con México, país con el que se espera para 1994 adoptar un tratado similar, ⁽²⁵⁾ y se fortaleció el Grupo Andino. ⁽²⁶⁾

3.4 EL ENFOQUE DEL AJUSTE ESTRUCTURAL:⁽²⁷⁾

Este enfoque ubica el problema de la apertura en una perspectiva de tiempo mas amplia, desde mediados de la década de los 80. Parte de la identificación de los desequilibrios macroeconómicos básicos y de la crisis de la deuda latinoamericana

⁽²³⁾ Comentarios adicionales en **Alberto Jaramillo:** "El proceso de Apertura en Colombia" Revista Universidad Eafit, Número 87, Medellín, Septiembre de 1.992 **EDUARDO LORA:** Apertura y Modernización, las reformas de los 90. Tercer Mundo Editores- Fedesarrollo, Bogotá, Junio de 1.991

⁽²⁴⁾ **Gómez, Hernando José:** Op.cit. pg. 391.

⁽²⁵⁾ Dentro del denominado G-3 se acordó que a partir del 1 de enero de 1.994 entrará en vigencia el cronograma de desgravación arancelaria. En la reunión de Caracas los gobernantes acordaron continuar las conversaciones para tener el acuerdo firmado antes de Junio 30 de 1.993. Ver **El Tiempo**, Suplemento Económico: "G-3: Asomo de Integración" pg 5C Febrero 14 de 1.993.

⁽²⁶⁾ El Consejo Presidencial Andino se ha reunido 4 veces desde 1.990, culminando en Septiembre de 1.992 con la aprobación de la zona de libre comercio y en Febrero 15 con la Unión Aduanera Andina. Ver **El Espectador**, Semana Económica, pg.1 sección B, Febrero 14 de 1.993.

⁽²⁷⁾ **CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA:** pgs 35-60.

como los causantes del estancamiento económico y de la baja productividad. Las consecuencias más relevantes son la adopción de severos programas de ajuste y estabilización, y el condicionamiento de los créditos provenientes de los organismos multilaterales.

(28)

Las fases del ajuste estructural se pueden dividir así:

Primera fase: 1.984-1.990

En esta fase, comprendida entre 1.984 y 1.990, se obtiene la estabilidad económica. En efecto, se logra reducir el déficit fiscal que pasa del 4.6% al 1.0% como proporción del PIB; las reservas internacionales crecen de US \$ 1.706 millones a US \$ 4.501 millones; el índice de la tasa real de cambio (1.986=100) varía de 74.1 a 112 con un costo en términos de inflación cuyo promedio anual creció del 22.5% al 32.4%

Segunda fase: 1.990-1.994

Se pretende la modernización de los sectores público y privado, e insertar nuestra economía en la corriente del comercio internacional. Para ello se implementan ambiciosas reformas políticas, económicas y sociales: reforma constitucional, reforma laboral, reforma tributaria, reforma financiera, reforma cambiaria, liberación del comercio exterior, privatización y modernización de la infraestructura física.

Tercera fase: 1.994 en adelante

En esta etapa se espera que se haya logrado un crecimiento que propicie una distribución más justa del ingreso, que las condiciones para la inversión extranjera propicien su participación ampliada, que no se presenten fugas de capital, que la calidad y la productividad sirvan de motores para un mayor crecimiento y que la producción nacional abastezca nuevos mercados externos de una manera creciente.

El programa colombiano de apertura ha tenido hasta el momento escollos entre los cuales sobresale la

(28) **Guitián, Manuel:** "La condicionalidad del Fondo y el proceso de ajuste internacional: primer período 1950-1970 en Finanzas y Desarrollo, Marzo de q. 981 citado por **Alberto Jaramillo:** La Apertura Económica en Colombia. Revista de la Universidad Eafit, No. 87, Septiembre de 1992.

dificultad para dominar la inflación, (29) el decaimiento del auge exportador, (30) altas tasas de desempleo y aumento de la marginalidad (31) a lo cual se le suman otros factores indeseables en el mediano futuro como el apagón, el narcoterrorismo y la guerrilla.

La apertura ha tenido hasta el momento escollos entre los cuales sobresale la dificultad para dominar la inflación, el decaimiento del auge exportador, altas tasas de desempleo y el aumento de la marginalidad a lo cual se le suman otros factores indeseables como el apagón, el narcoterrorismo y la guerrilla.

3.5 CRITICAS

La apertura ha recibido críticas provenientes de diversos frentes, entre las cuales se destacan:

- El modelo de sustitución de importaciones funcionaba: el PIB creció al 7% entre 1.968 y 1.973 y al 5% en los 70 mientras la industria lo hizo

(29) El crecimiento del Índice de Precios al Consumidor IPC según el **Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)** fue del 28.12% en 1.998, del 26.12% en 1.989, del 32.36% en 1.990 del 26.82% en 1.991 y del 25.13% en 1992.

(30) Los empresarios se quejan de la falta de estímulos: menor ritmo de incremento en la devaluación, desmonte del CERT, desmonte del crédito subsidiado, dificultades en infraestructura física. Además se han presentado disminuciones en los precios de productos claves como el café, petróleo, carbón y otros productos como banano y las flores encuentran crecientes obstáculos para permanecer en mercados ya conquistados. Las exportaciones colombianas crecieron 0.3% en 1.988, 14.2% en 1.989, 17.9% en 1.990, 7.6% en 1.991 y decrecieron 4.05% en 1992.

(31) Las tasas de desempleo en a final de año para las siete principales ciudades del país, según la Encuesta Nacional de Hogares del **DANE**, han sido: 10.4% en 1.988, 9.4% en 1989, 10.6% en 1.990, 9.4% en 1.991 y 9.9% en 1992.

al 10% Primero se requería un esfuerzo por modernizar la industria.

- La apertura se hizo hacia adentro y no hacia afuera (CORNICAL)
- La liberación arancelaria desconoce que hay sectores que no están preparados para enfrentar la competencia externa.
- Se improvisó pues primero ha debido hacerse la reforma laboral y financiera antes de la liberación comercial, y antes de abrir el mercado de capitales ha debido abrirse el de bienes. La simultaneidad ha provocado desestabilización e inflación no controlada. Se favoreció la llegada de capitales golondrinas y la especulación.
- Es poco probable obtener simultáneamente varios objetivos: reducir la inflación, estimular las exportaciones, generar superávit fiscal, reestructurar los sectores productivos.

Sin embargo cabe mencionar que hay razones para el optimismo teniendo en cuenta la sólida posición de las reservas, la confianza creciente depositada por los inversionistas extranjeros y las positivas expectativas de la integración con Venezuela, con Ecuador, con los otros miembros del Pacto Andino, con México y con Chile. Además se espera consolidar una política industrial para enfrentar la apertura sobre las bases de la transformación de la estructura productiva, la expansión de la oferta de bienes y servicios de alta calidad, y el estímulo a las exportaciones. Para ello se requiere afirmar las ventajas competitivas mediante incentivos a la gestión empresarial, el mejoramiento de la calidad e incorporación del progreso técnico, redefiniendo el papel del Estado para "establecer regulaciones claras, reducidas al mínimo y armonizadas internacionalmente" ⁽³²⁾

Dentro de este contexto se quiere analizar las acciones adelantadas por las pymes industriales para adecuarse a las nuevas reglas de juego impuestas por el cambio de modelo económico, y por las reformas políticas económicas y sociales en marcha desde 1.990

⁽³²⁾ **MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO, COMITE DE APERTURA:** "Elementos de la política para la modernización industrial" Documento de Discusión, Bogotá, Enero 21 de 1.993.

4. LA RESPUESTA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA A LA APERTURA. UNA MUESTRA DEL CASO COLOMBIANO.

Para conocer la respuesta de la pequeña y mediana industria al programa de apertura, se analizará el caso de la industria manufacturera del Valle del Aburrá, región que comprende el área metropolitana de Medellín, capital del departamento de Antioquia, en Colombia. En dicha área se concentra más del 85% de la producción manufacturera de Antioquia.

Antioquia es el segundo departamento de Colombia en importancia. Sus empresas industriales en los sectores de producción de tabaco, textiles, confecciones, sustancias químicas, otros minerales no metálicos son las más importantes de la nación en lo referente a empleo, producción, valor agregado, inversión, ventas, etc. En el concierto industrial colombiano ocupa el segundo lugar en importancia en las ramas de producción de bebidas, papel, plástico, hierro y acero, maquinaria no eléctrica, material de transporte y otras. Ocupa el tercer lugar en importancia en las industrias de alimentos, artes gráficas, otras sustancias químicas, productos metálicos y construcción de maquinaria eléctrica y el cuarto puesto en la industria del caucho. ⁽³³⁾

Los resultados aquí presentados hacen parte de una investigación de mayor envergadura realizada entre febrero y agosto de 1.992, ⁽³⁴⁾ para la cual se realizó un trabajo de campo consistente en encuestar mediante visita personal, al 5.7% del universo industrial del Valle del Aburrá, un total de 132 empresas, de las cuales el 56% correspondieron a pequeña y mediana industria ⁽³⁵⁾

Se escogió el sector industrial por ser este el uno de los más sensibles al cambio de modelo, por el papel protagónico dentro de los procesos de desarrollo y por su importancia dentro de la economía regional.

⁽³³⁾ **DANE:** Encuesta Anual Manufacturera 1.990.

⁽³⁴⁾ **Jaramillo, Alberto y otros:** "El impacto de la apertura económica en la industria manufacturera del Valle del Aburrá. Informe de investigación "Universidad Eafit, Medellín, septiembre de 1.992.

⁽³⁵⁾ *Idem.* pg 20.

Al pretender examinar las acciones emprendidas por los empresarios en cada una de las áreas de gestión, debe tenerse en cuenta que la estructura interna de cada empresa, está en función del producto elaborado o el servicio prestado, de la tecnología utilizada, de la penetración en los mercados nacionales e internacionales, y de los capitales involucrados, tanto el físico como el humano. Las decisiones empresariales están influenciadas por el tamaño del negocio y por la organización interna alcanzada.

4.1 ACCIONES DE CARACTER ADMINISTRATIVO

El cambio en el entorno socioeconómico de las compañías, impulsa transformaciones en todas las áreas de gestión. Modernización y reconversión industrial no es únicamente cambio de maquinaria y equipo; implica mejoramiento en todas las funciones empresariales: producción, finanzas, mercadeo, etc. Se requiere ante todo un cambio de mentalidad y el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas directivas especialmente en la pequeña y mediana industria en la cual muchas funciones están concentradas en cabeza del dueño o gerente, para enfrentar los retos de una economía mas abierta y competitiva.

Cómo volverse más eficiente, cómo reducir costos, cómo incrementar la productividad, etc, son problemas que un gerente no puede resolver solo, sin el concurso decidido de otros directivos y del personal de base. Anticiparse al cambio y no reaccionar ante él, parece ser una de las claves del éxito y para ello del estilo gerencial debe modificarse.

El cambio en el entorno socioeconómico de las compañías, impulsa transformaciones en todas las áreas de gestión. Modernización y reconversión industrial no es únicamente cambio de maquinaria y equipo; implica mejoramiento en todas las funciones empresariales

La dirección autoritaria y policiva está mandada a recoger. El gerente no lo sabe todo. Cada quien en su puesto con base en su conocimiento y experiencia puede aportar a la solución de los problemas que a diario aquejan al pequeño y mediano empresario. Se impone el trabajo en equipo para alcanzar y superar las metas empresariales.

En el contexto de la manufactura antioqueña se observa una positiva evolución en el estilo gerencial, a partir de 1.990 En el 62% y 58% de la pequeña y mediana industria respectivamente el empresario reporta cambios en su estilo de dirección. Los más notorios tienen que ver con la participación del trabajador en la toma de decisiones en su ámbito de su sección, en sus labores cotidianas (38% y 52%) y con la implantación de procesos de planeación. (54% y 52%) (cuadro 1).

CUADRO No.1
Acciones de Carácter Administrativo (%)

	Pequeña	Mediana
Cambio dirección	62	58
Cambio participación	38	52
Administ. por objetivos	6	8
Procesos de Planeación	54	52
Planeación Estratégica	33	26

Fuente: EAFIT, Encuesta a Empresarios 1.992.

4.2 ACCIONES EN EL AREA DE PRODUCCION

Los mayores niveles de eficiencia se obtienen en la medida que el aparato productivo se modernice. Las acciones implementadas se relacionan con decisiones de aumento de la capacidad instalada, montaje de nuevos procesos, desarrollo de nuevos productos, uso de patentes, contratación de asesorías.

Los pequeños y medianos industriales del Valle del Aburrá, especialmente los primeros, son conservadores frente al crecimiento pues solo el 34% de aquellos y el 54% de éstos han pensado ampliar la capacidad instalada, frente a 58% y 33% respectivamente que han considerado mantenerse en el nivel actual. Las razones para no realizar nuevas inversiones se asocian con las expectativas económicas y el tamaño del mercado.

Sin embargo los empresarios han tratado de readecuarse a las nuevas condiciones ya que sin cambios significativos en los procesos productivos han actuado diligentemente aprovechando su flexibilidad subcontratando procesos y desarrollando nuevos productos principalmente, a lo cual se suman la incorporación de nuevos procesos y productos, y la utilización de nuevos materiales, para lo cual se han apoyado en el conocimiento de consultores y asesores.

Es significativo el hecho de que estas acciones propiamente no están correlacionadas con el programa oficial de apertura, lo cual permite pensar que examinando las razones expuestas, el deseo de acceder mercados externos han llevado a los empresarios a tomar decisiones frente al aparato productivo, deseos surgidos previamente al cambio de modelo económico. (cuadro No. 2)

CUADRO No.2
Acciones en el Area de Producción (%)

	Pequeña	Mediana
Mantener capacidad instalada	58	32
Ampliar capacidad instalada	34	54
Desarrollo nuevos procesos	12	33
Desmonte de procesos	26	37
Subcontratación de procesos	22	43
Desarrollo de nuevos produc.	18	33
Utilización de nuevos mater.	18	38
Contratación de asesor-consul	14	35

Fuente: EAFIT, Encuesta a Empresarios 1.992.

4.3 ACCIONES EN EL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES

Es una de las áreas donde las decisiones empresariales arrojan resultados poco satisfactorios. La percepción de varios empresarios de que los fondos destinados al mejoramiento de habilidades y destrezas de la mano de obra son unos gastos en lugar de unas inversiones, aunado a la ausencia de un programa coherente que incluya la calificación, recalificación y reconversión del recurso humano se convierte en una de las debilidades del modelo aperturista. Realmente falta una política clara de incentivos para la realización de estas actividades, tan necesarias para complementar las decisiones de modernización tecnológica y de expansión de mercados. Hasta el momento solo se han planteado algunas soluciones ⁽³⁶⁾ que distan mucho de un verdadero programa de intangibles con fondos muertos al estilo de los usados

⁽³⁶⁾ Dentro de una estrategia gubernamental de desarrollo tecnológico y de calidad se plantean acciones para reforzar la capacitación tecnológica, mediante la conformación de centros de desarrollo tecnológico, centros de productividad y centros de información empresarial. Ver: **MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO, COMITE DE APERTURA: "Elementos de la política para la modernización industrial"** Documento de discusión. Bogotá, Enero 23 de 1.993.

por España en su proceso de reconversión con miras a su integración a la CEE. ⁽³⁷⁾

El efecto final en el movimiento de la nómina de trabajadores ha sido neutro, presentándose pocas supresiones de cargos simultáneamente con leves incrementos en la contratación de mano de obra especialmente en la mediana empresa, variaciones no imputables a la apertura económica. (cuadro No.3)

CUADRO No.3
Dificultades Capital de Trabajo (%)

	Pequeña	Mediana
Baja rotación inventarios	33	26
Baja rotación cartera	42	47
Financiación	45	24

Fuente: EAFIT, Encuesta a Empresarios 1.992.

4.4 ACCIONES EN EL AREA FINANCIERA

Uno de los aspectos claves en el proceso de apertura es el relacionado con las finanzas. Se ha criticado por parte de varios expertos en la materia -como el exsuperintendente bancario y exdirector del Banco de la República Humberto Martínez- la baja productividad del sector financiero que se traduce en elevados márgenes de intermediación que atentan contra el sano crecimiento empresarial. ⁽³⁸⁾ El acceso a los recursos para financiar el capital circulante y para expandir la actividad productiva se ha visto además afectada por la política monetaria del gobierno que ha impuesto medidas como encaje marginal del 100% y efectuado operaciones de mercado abierto a unas tasas de interés que alcanzaron el 48% anual efectivo presionando el alza del tipo de interés.

⁽³⁷⁾ Por ejemplo para la reconversión del sector textil español se destinaron US \$ 150 millones en el plan de intangibles destinados en su mayoría a la mayor calificación de los recursos humanos tanto a nivel gerencial como de operarios. **Seminario sobre reestructuración de las Industrias textiles y de confecciones. El caso Español.** Medellín, Hotel Intercontinental, Mayo 31 de 1.989.

⁽³⁸⁾ **Martínez, Humberto N.** Intervención en el Tercer Simposio Internacional de Alta Dirección Bancaria. Universidad Eafit, Medellín, Mayo 21, 22 y 23 de 1.992.

Una sana alternativa es la de capitalizar a las empresas, permitir la llegada de nuevos socios abriendo la propiedad sin perder el control o reinvertir utilidades. Ante la dificultad en acceder al crédito para el capital circulante, problema identificado como el más importante para el 45% de la pequeñas y el 28% de las medianas empresas, los industriales han optado por la reinversión de utilidades, principal explicación de las variaciones patrimoniales durante los dos últimos años. El 75% de las pequeñas reportaron variaciones en el patrimonio y 90% de las medianas, cuya principal explicación esta dada por la reinversión de utilidades, consideradas importantes para el 20.8% de las primeras y el 30% de las segundas

Los otros factores que han afectado el sano manejo del capital de trabajo se relacionan con la baja rotación de cartera 42% y 50% y baja rotación de inventarios 33% y 30% en la pequeña y mediana industria respectivamente. (cuadro No. 4)

CUADRO No.4
Causas Importantes de Variaciones en Patrimonio (%)

Fuentes de la variación	Pequeña	Mediana
Capital nacional	29	30
Utilidades por distribuir	21	30
Reservas		10
Superávit por valorización		16

Fuente: EAFIT, Encuesta a Empresarios 1.992.

4.5 ACCIONES EN EL AREA COMERCIAL

Esta área se convierte en épocas de apertura en el orientador de toda la gestión empresarial; producir para un mercado cautivo y protegido es bastante diferente que producir para un mercado abierto. Mercado en una economía abierta significa competencia. Allí concurren los oferentes sin importar la ubicación geográfica del productor en busca de la supervivencia -conservar la participación- y del crecimiento -aumentarla-. Es el mercado el que indica el rumbo, qué y cuándo producir, cómo y a quien vender, con qué calidad y a qué precios, dando las pautas de costos, de manejo financiero, de adecuación de todos los recursos de las compañías en función suya.

Ante la rebaja de aranceles se indagó la respuesta frente a la importación de insumos. Se resalta el hecho de que el 71% de la industria pequeña y el 60%

de la mediana no efectúan importaciones directamente, y que para ésta última se aumentó el volumen importado en el 30% de los casos, lo cual sugiere que los insumos se compran a proveedores nacionales o a mayoristas importadores. Estas cifras muestran que al respecto se presentó un manejo de expectativas -no crecieron las importaciones como se esperaba debido a la creencia de que su precio se reduciría aún más, y porque parece existir confianza en que la rebaja de aranceles va a ser estable, lo cual reduce la incertidumbre previa a la apertura- y de racionalización en el manejo de los inventarios en los dos años precedentes. (cuadro No. 5)

CUADRO No.5
Importaciones y Nuevos Productos (%)

Importación de Materias Primas 1990-1991	Pequeña	Mediana
No importa	71	60
Aumento	17	30
Disminuyó	4	
Permaneció igual	8	10
INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS		
Diferenciación	25	47
Diversificación	31	30
Innovación	44	20

Fuente: EAFIT, Encuesta a Empresarios 1.992.

Otras acciones importantes tiene que ver con la orientación de la PMI hacia el desarrollo de nuevos productos tratando de diferenciar y diversificar la oferta de bienes. En las más pequeñas industrias la estrategia implementada como repuesta a la aparición de productos del extranjero en el mercado nacional, es la innovación, mientras en las medianas se ha optado por la diferenciación del producto, tratando de segmentar el mercado para satisfacer a clientes con poderes adquisitivos desiguales. (Ver cuadro No. 5)

Además, el 21% de la pequeñas y el 36% de las medianas industrias han reformado sus canales de comercialización. Las medianas tratando de acceder a las grandes cadenas de tiendas por departamentos y vendiendo "in situ", 17%, y las pequeñas buscando agentes comercializadores, 80%

Los dos últimos años fueron positivos desde el punto de vista de las ventas con un bajón en 1.991 -causado por la contracción de la demanda inducida por las

autoridades monetarias al implantar severas medidas para controlar el circulante- como se comentó anteriormente.

La identificación de compradores externos se convierte en un avance para luchar por los diferentes segmentos del mercado internacional. El mercado venezolano y el centroamericano son los dos mercados en los cuales se han realizado las primeras exploraciones, explicable teniendo en cuenta la vecindad, el idioma, aspectos sociales y culturales similares a los nuestros, además de la disposición del gobierno por impulsar el intercambio comercial con los países del Pacto Andino, del G-3 y en menor intensidad con Centroamérica. (Cuadro No. 6)

CUADRO No.6
Identificación de Mercados (%)

Mercados Identificados	Pequeña	Mediana
Venezuela	46	21
Ecuador		3
Centroamérica	18	18
Suramérica	18	31
Estados Unidos	9	9
Europa		3
Grupo Andino	9	3

Fuente: EAFIT, Encuesta a Empresarios 1.992.

Nuestros productores tienen la sensación de que su posición es relativamente fuerte para competir con productores de otros países. Tan solo el 6% de los medianos industriales perciben estar en desventaja y el 8% de éstos mismos consideran su posición regular, al igual que el 8% de los pequeños. El resto percibe que su posición es fuerte, basados en la calidad de sus productos y la en la ventaja de conocer el mercado y tener redes ya establecidas. (Cuadro No. 7)

CUADRO No.7
Posición de la Industria Frente al Extranjero (%)

	Pequeña	Mediana
Excelente	21	20
Buena	42	52
Regular	8	16
Mala		6

Fuente: EAFIT, Encuesta a Empresarios 1.992.

Al igual que en las secciones anteriores las decisiones tomadas no guardan relación estrecha con el cambio de modelo promulgado en febrero de 1.990 por el gobierno colombiano.

Aunque es temprano para detectar los efectos plenos del proceso de apertura en la pequeña y mediana industria, por cuanto es un proceso de largo plazo, el empresario lo está percibiendo no tanto en función de los decretos oficiales sino en función de los cambios observados en la realidad de los mercados de bienes y servicios, ante los cuales parece haberse preparado aprendiendo quizá de las experiencias de la década pasada. ⁽³⁹⁾

El futuro en el corto plazo muestra que existe un clima no pesimista entre los pequeños y medianos industriales como lo revelan las cifras de la encuesta dirigida a la Pequeña y Mediana Industria ⁽⁴⁰⁾ que revelan que la producción creció en el 46% de las pequeñas y medianas industrias y permaneció igual durante el tercer trimestre de 1.992 y con referencia al mismo período de 1.991 aumentó en el 48.6% de las empresas y disminuyó en el 27.3%. Además, al preguntar la incidencia de la rebaja de aranceles en las ventas, el 78.3% respondió que no los afectó. Esta encuesta corrobora algunos de los resultados ya comentados en párrafos anteriores: Las principales debilidades de la PMI ante la apertura son acceso a los mercados (84.7%), acceso al capital (74.6), tecnología (69.5), información (56.1%) mano de obra calificada (43.7%)

No pesimismo revela también El Tiempo al consultar la opinión de la Pequeña y Mediana Industria: el 41.2% piensa que este año será mejor que 1.992, y el

⁽³⁹⁾ En efecto, un proceso de apertura comercial se había vivido en 1.980 cuando los aranceles se redujeron a la mitad frente a los vigentes en 1.973 para los bienes intermedios (25% vs. 50%) y mucho más para los bienes de consumo (35% vs. 85%). Esta rebaja que se hizo para contrarrestar los problemas de balanza de pagos ocasionada por las denominadas bonanzas (del café y del tráfico de narcóticos) cogió a la industria con un aparato productivo obsoleto y sin preparación alguna. Ver **SALOMON KALMANOVITZ**: "Colombia, la industrialización a medias" Cuadernos de Economía No. 12 1.988

⁽⁴⁰⁾ **CINSET, ACOPI, KONRAD ADENAUER**: "Encuesta de comportamiento y opinión de la Pequeña y Mediana Industria". Tercer trimestre de 1.992. Bogotá, Noviembre de 1.992

53.8% igual; ninguno tiene el temor de que sea 1.993 peor que el año pasado ⁽⁴¹⁾

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La apertura económica colombiana es la expresión de una gran tendencia que se viene observando en Latinoamérica. La aplicación de los postulados del denominado neoliberalismo económico viene acompañada de otros grandes cambios que sin duda alguna determinarán las oportunidades y amenazas para la pymes. La revolución tecnológica, la concentración de las industrias de alta tecnología en unos pocos países, el integracionismo acompañado de neoproteccionismo y el despertar de la conciencia ecologista configuran un marco de referencia dentro del cual se moverán los empresarios del siglo que se inicia próximamente.

Estos derroteros describen unos escenarios en donde se librarán los más fieros combates comerciales por conquistar los mercados. Nuestros países deben hacer un gran esfuerzo político para reunir sus voluntades integrándose y defendiendo el derecho de competir en las economías más avanzadas sin perder de vista el potencial que representan nuestros propios mercados.

De ese poder de negociación depende el devenir de un gran número de empresas de los países en vías de desarrollo, incluyendo las nuestras. Las decisiones oscilantes entre la liberación y la implantación de barreras comerciales adoptadas por los países más industrializados posibilitan la apertura y el cierre simultáneo de ventanas de oportunidades y de esta manera, el nacimiento y crecimiento de grupos de empresas y el sacrificio de otras.

Si bien el trabajo de Omae referente a la mano de obra barata, otrora considerada como una ventaja competitiva se refiere a las economías del sudeste asiático pensemos que nuestra cercanía relativa a los Estados Unidos y a Europa frente a las naciones del lejano oriente puede aún ser una ventaja competitiva si la sabemos explotar.

Es indudable la importancia económica de la pequeña y mediana industria para el desarrollo económico. El examen de los indicadores seleccionados para el

caso colombiano, establecimientos, empleo, producción, inversión y comercio exterior así lo demuestran.

Durante la década de los ochenta la gran industria colombiana redujo el empleo debido al proceso de modernización, en contraste con la pequeña y mediana industria la cual creció en inversiones y también en nuevos puestos de trabajo, mostrando un dinamismo y unos efectos sociales altamente deseables.

El proceso de apertura económica en nuestra nación, oficialmente implantado en febrero de 1.990 venía gestándose desde mediados de la década anterior. El cambio ha sido asimilado por las pymes de industria, pues se sienten en buenas condiciones para afrontar la competencia externa. No obstante, las acciones adelantadas durante los dos últimos años por los empresarios, tienen paradójicamente, poca relación con el modelo económico recientemente adoptado. Las decisiones de los industriales de cambiar el estilo gerencial, desarrollar nuevos procesos y productos, capitalizar utilidades, diseñar planes de expansión en mercados externos, aparecen como rumbos de acción independientes de la política económica.

Aunque es temprano para detectar los efectos plenos del proceso de apertura en la pequeña y mediana industria, por cuanto es un proceso de largo plazo, aparentemente el empresario lo está percibiendo no tanto en función de los decretos oficiales, sino en función de los cambios observados en la realidad de los mercados de bienes y servicios, ante los cuales parece haberse preparado aprendiendo quizá de las experiencias de la década pasada. Esta interpretación conduce a pensar que los industriales se anticiparon a esta apertura, con base en las experiencias del pasado, cuando una liberación de importaciones los había sorprendido con una estructura productiva obsoleta, y que sus acciones corresponden a respuestas tácitas para defender su mercado y a decisiones que debían tomarse, animados quizá por el éxito de industriales exportadores.

Los años próximos serán vitales para consolidar el proceso y resolver los conflictos entre baja inflación y crecimiento, y entre crecimiento y bienestar. Será fundamental determinar cuáles sectores se integran vía exportaciones no subsidiadas a la economía mundial, para lo cual se deberá haber progresado en términos de eficiencia y competitividad.

En estas circunstancias, el trabajo concertado entre entidades gubernamentales y los empresarios y las

⁽⁴¹⁾ **EL TIEMPO:** "Ronda el Optimismo entre empresarios" Encuesta de Opinión Económica. Diario Suplemento Económico pg. 11B, Bogotá, Enero 10 de 1.993

alianzas entre nuestros países, se tornan indispensables. Tenemos que lograr conformar una fuerza económica y política que permita participar de las ventajas de la globalización de los mercados y minimizar las amenazas de la competencia internacional desleal y del proteccionismo. El acceso restringido de nuestros productos a las grandes masas de consumidores allende nuestras fronteras, limita nuestras posibilidades de crecimiento y bienestar. Debemos unir fuerzas, aprender de nuestras experiencias y de las de países que ya han transitado con éxito el camino de la internacionalización de sus economías, evitando la repetición de errores.

Tenemos que lograr conformar una fuerza económica y política que permita participar de las ventajas de la globalización de los mercados y minimizar las amenazas de la competencia internacional desleal y del proteccionismo

Colombia, al igual que similares naciones en vías de desarrollo tendrá que decidir hacia donde orientará su aparato productivo. Si deseamos participar de una porción mayor del ingreso mundial será necesario incursionar en la producción de bienes y servicios con mayor valor agregado tratando de dar un salto tecnológico. Podremos participar de los sectores de tecnología de punta donde, como veíamos, se genera la gran riqueza? Para resolver este interrogante antes debemos:

- Evaluar nuestras reales posibilidades y decidir en que sectores de la producción y los servicios nos vamos a especializar, cuáles sectores modernizar, cuáles reestructurar y cuáles sacrificar.
- Estudiar más profundamente los casos de naciones como Corea y Taiwán, y nutrirnos de sus experiencias.
- Invertir en la calificación, recalificación y reconversión de nuestros recursos humanos y en infraestructura de investigación y desarrollo. Una de las razones del éxito de los países más desarrollados radica entre otras cosas, en las fuertes inversiones en estos campos.

- Atraer inversión extranjera para el desarrollo de nuevos productos, y el ensamblaje de otros garantizando mecanismos de transferencia de tecnología.

Paralelamente se debe trabajar para:

- **Fortalecer la inteligencia empresarial desarrollando en nuestros hombres de industria nuevas habilidades directivas, robusteciendo la capacidad de negociación de tecnología, incorporando nuevas herramientas administrativas como el justo a tiempo, control de desperdicios, gerencia estratégica, etc. pues sobre ellos descansa la responsabilidad de modernizar y reestructurar la economía.**
- Fomentar la creación de nuevas unidades productivas para lo cual debemos asimilar y difundir los procesos de incubación de empresas adelantados por otros países, y crear mecanismos que faciliten la vinculación de capital de riesgo a nuevos proyectos empresariales.
- Crear bancos de datos socio-económicos, técnicos y científicos y auspiciar las redes de información para el intercambio sobre la misma, aprovechando el desarrollo de las telecomunicaciones y las bases de datos internacionales.

Pero a mi juicio hay acciones inaplazables y sin las cuales es difícil superar el momento crítico de tensión social por la que estamos atravesando. Urge:

- Rescatar entre otros valores el respeto por la vida humana, la honestidad, la responsabilidad, el amor por el trabajo, la solidaridad y la justicia.
- Reconstruir los códigos de ética, especialmente entre los dirigentes, para que a través del ejemplo (una imagen vale más que mil palabras) se destierre la corrupción y el facilismo. Sólo así se podrá restablecer la confianza en nuestras clases políticas y empresariales y encauzar el enorme potencial de nuestros pueblos hacia la generación de riqueza.

Recordemos como lo decía al inicio, que somos el resultado de decisiones tomadas en el pasado, y que seremos mañana lo que hoy decidamos ser. El futuro está en nuestras manos !

ANEXO 1

INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL: ESTABLECIMIENTOS SEGUN PERSONAL OCUPADO

TAMANO	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PEQUENA	4838	4775	5070	4293	4318	4544	4768	4966	5225	5524	5422
MEDIANA	1493	1513	1516	1493	1470	1409	1453	1512	1539	1574	1608
GRANDE	519	504	481	463	470	453	463	490	480	488	503
TOTAL	6850	6792	7067	6249	6258	6406	6684	6968	7244	7586	7533

INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL: PERSONAL OCUPADO SEGUN TAMANO DE EMPRESA

TAMANO	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PEQUENA	98942	96075	99004	96290	95771	98954	104541	107479	109705	112684	109496
MEDIANA	144338	144630	144508	142432	138824	132412	135548	141957	145231	148249	150491
GRANDE	272995	260330	245511	233322	229862	215405	217107	227734	228026	231739	235806
TOTAL	516275	501035	489023	472044	464457	446771	457196	477170	482962	492672	495793

INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL: PRODUCCION BRUTA SEGUN TAMANO DE EMPRESA
MILES DE PESOS CORRIENTES

TAMANO	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PEQUENA	88180250	102072122	117955050	289680388	387667104	586722196	898843142	1044560179	1430084643	1870472940	2536484660
MEDIANA	187817361	234410436	941605683	413879149	531519857	710164348	900550846	1246488876	1784053313	2211921751	2951816722
GRANDE	501878810	607588849	705218435	670743890	880848943	1096174307	1428943484	2011331625	2801528703	3772256101	4858119694
TOTAL	777876421	944071407	1764779168	1374303427	1800034904	2393060851	3228337472	4302380680	5995666659	7854650792	10346421076

INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL: INVERSION NETA SEGUN TAMANO DE EMPRESA
MILES DE PESOS CORRIENTES

TAMANO	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PEQUENA	3240520	4188623	4999510	4635709	3625216	4783885	11253697	13741085	24889933	33494541	36993239
MEDIANA	6636635	9710582	11122114	13056635	11432665	11200715	21273551	32340099	43534443	43784131	129930373
GRANDE	13318863	22977795	46658305	55454334	33329587	56842704	78994456	117580825	172339128	187529713	299440548
TOTAL	23196018	36877000	62779929	73185678	48387468	72827304	111521704	163662009	240763504	264808385	466364160

Fuente: Dane, Encuesta Anual Manufacturera 1.980-1.990

ANEXO 2

COMPOSICION PORCENTUAL

1. INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL: ESTABLECIMIENTOS SEGUN PERSONAL OCUPADO

TAMANO	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PEQUENA	70.63%	70.30%	71.74%	68.70%	69.00%	70.93%	71.33%	71.27%	72.13%	72.82%	71.98%
MEDIANA	21.80%	22.28%	21.45%	23.89%	23.49%	22.00%	21.74%	21.70%	21.25%	20.75%	21.35%
GRANDE	7.58%	7.42%	6.81%	7.41%	7.51%	7.07%	6.93%	7.03%	6.63%	6.43%	6.68%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2. INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL: PERSONAL OCUPADO SEGUN TAMANO DE EMPRESA

TAMANO	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PEQUENA	19.16%	19.18%	20.25%	20.40%	20.62%	22.15%	22.87%	22.52%	22.72%	22.87%	22.09%
MEDIANA	27.96%	28.87%	29.55%	30.17%	29.89%	29.64%	29.65%	29.75%	30.07%	30.09%	30.35%
GRANDE	52.88%	51.96%	50.20%	49.43%	49.49%	48.21%	47.49%	47.73%	47.21%	47.04%	47.56%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3. INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL: PRODUCCION BRUTA SEGUN TAMANO DE EMPRESA

TAMANO	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PEQUENA	11.34%	10.81%	6.68%	21.08%	21.54%	24.52%	27.84%	24.26%	23.85%	23.81%	24.52%
MEDIANA	24.14%	24.83%	53.36%	30.12%	29.53%	29.68%	27.90%	28.97%	29.42%	28.16%	28.53%
GRANDE	64.52%	64.36%	39.96%	48.81%	48.94%	45.81%	44.26%	46.75%	46.73%	48.03%	46.95%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

TAMANO

4. INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL: INVERSION NETA SEGUN TAMANO DE EMPRESA

TAMANO	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PEQUENA	13.97%	11.36%	7.96%	6.33%	7.49%	6.57%	10.09%	8.40%	10.34%	12.65%	7.93%
MEDIANA	28.61%	26.33%	17.72%	17.85%	23.63%	15.38%	19.08%	19.76%	18.08%	16.53%	27.86%
GRANDE	57.42%	62.31%	74.32%	75.77%	68.88%	78.05%	70.83%	71.84%	71.58%	70.82%	64.21%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Cálculos con base en la Encuesta Anual Manufacturera 1.980-1.990

ANEXO 3

EXPORTACIONES CON ALTA PARTICIPACION LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA US\$ MILLONES (FOB)

	CONFECCION	MANUFACTURAS DE CUERO	CALZADO
1980	123.1	37.6	3.7
1981	117.6	45.0	8.7
1982	128.8	52.9	13.5
1983	60.8	33.9	6.0
1984	41.5	30.4	6.5
1985	71.4	50.7	11.7
1986	109.7	74.9	23.2
1987	135.0	97.3	19.2
1988	258.5	75.0	32.5
1989	388.0	88.0	45.0
1990	500.0	108.2	70.0

FUENTE: CINSET, Colombia, Pequeña y Mediana Industria. Medio Ambiente. Bogotá, 1.991.

**Fortalecer la inteligencia
empresarial desarrollando en
nuestros hombres de industria
nuevas habilidades directivas,
robusteciendo la capacidad de
negociación de tecnología,
incorporando nuevas herramientas
administrativas**

BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial. "Liberalizing foreign trade in the developing countries. The lessons of experience" Washington, 1990.
- CINSET: "Colombia, Pequeña y Mediana Industria. Medio Ambiente". Bogotá: Ediciones del Común Limitada. 1991.
- _____. "Encuesta de comportamiento y opinión de la Pequeña y Mediana Industria" Tercer trimestre de 1.992, Bogotá, Noviembre de 1992.
- Colombia. Contraloría General de la República. "La gradualidad graduada de la apertura económica. Informe Especial" Revista Informe Financiero, Bogotá, Junio de 1991.
- Colombia. DANE, Encuesta Anual Manufacturera 1980-1990.
- _____. Encuesta Nacional de Hogares Octubre-Diciembre de 1.988, 1.989, 1.990, 1991 y 1992.
- _____. Censo Económico Nacional 1989.
- Colombia. Departamento Nacional de Planeación, DNP. Documento 2549 SJ Conpes, Bogotá, 1991.
- Colombia. Ministerio de Desarrollo Económico, Comité de Apertura: "Elementos de política para la modernización industrial" Documento de discusión, Bogotá, Enero 21 de 1993.
- Colombia. Ministerio de Desarrollo Económico, ANDI, INEXMODA: Seminario sobre la reestructuración de las industrias textiles y de confecciones. El caso español. Medellín, Mayo 31 de 1989.
- Child Jorge. "La revolución de las telecomunicaciones" El Espectador, Semana Económica, Bogotá, Febrero 14 de 1993 .
- Gómez, Hernando José. "Colombia, transición hacia una economía abierta" Revista Planeación y Desarrollo Vol. XXIII No. 2 Pgs 369-397, Bogotá, Septiembre de 1992.
- Jaramillo, Alberto. "La apertura económica en Colombia" Revista de la Universidad Eafit No. 87, Medellín, Septiembre 1992.
- Jaramillo Alberto y otros. "Evaluación del Impacto de la Apertura Económica en la Industria Manufacturera del Valle del Aburrá. Informe de Investigación" Universidad Eafit, Medellín, Septiembre de 1992.
- Kalmanovitz Salomón "Colombia, la industrialización a medias" Cuadernos de Economía No. 12, Bogotá, 1.988
- Omae, Keniche "El poder de la Triada: Panorama de la competencia mundial en la próxima década: México Mac Graw Hill Editores, 1990.
- Lora, Eduardo. "Apertura y Modernización, las reformas de los noventa". Bogotá: Tercer Mundo Editores Fedesarrollo, 1991.
- Martínez Humberto. Intervención en el Tercer Simposio Internacional de Alta Dirección Bancaria. Medellín. Universidad Eafit. 1992.
- Naisbitt John. "Megatendencias". Bogotá: Norma, 1990, 302 p.
- Pinto, Juan Alberto. Discurso pronunciado en el XXXI Congreso Nacional de la Asociación Colombiana Popular de Industriales. Bogotá, 1986.
- EL ESPECTADOR: Semana Económica pg 1 sección B, Bogotá, Febrero 14 de 1993.
- EL TIEMPO: "G-3: Asomo de Integración" Suplemento Económico pg. 5C, Febrero 14 de 1993.
- _____. "Ronda el optimismo entre empresarios" Encuesta de Opinión Económica. Suplemento Económico, pg 11B, Bogotá, enero 10 de 1993.
- _____. "Cáscaras a las exportaciones" Suplemento Económico pg 1C, Bogotá, Febrero 14 de 1993.