
LA GESTION GERENCIAL FRENTE AL PROCESO DE APERTURA (*)

ALBERTO JARAMILLO; MARLENY CARDONA & ALFONSO GOMEZ

INTRODUCCION

Al ser implementados los procesos de liberación comercial recomendados por el Banco Mundial (1990) sobrepasan el ámbito restringido del mercado de bienes y obligan a las economías nacionales a efectuar una transformación de su sistema productivo, en consonancia con el reordenamiento económico mundial, basado en una mayor interdependencia y especialización de los diferentes países según sus ventajas competitivas, las cuales se definen como la capacidad de integrarse eficientemente en un proceso productivo cada vez más fraccionado entre diferentes países (Porter, 1990).

Así entonces, la apertura -entendida como el período de desmonte de las restricciones cuantitativas o liberación comercial, en términos del Banco Mundial-, constituye la primera fase de un proceso que involucra la realización obligada de otras dos: la internacionalización de las actividades económicas específicas que desarrollan las empresas, y la transformación subsecuente de los sistemas productivos nacionales.

La segunda fase, denominada como la inserción internacional de las economías nacionales, supone una activa gestión empresarial, pues, en última

instancia, son las unidades productivas particulares las que se adecúan a las condiciones del mercado mundial. En este sentido, la suerte de los procesos de liberación comercial, internacionalización y modernización -entendidos como fenómenos nacionales- están en manos de los directivos empresariales; son ellos los que, con sus actividades, deciden el progreso o estancamiento de las economías.

Pero, al reconsiderar la totalidad nacional, en la tercera etapa, es el aparato productivo de un país, en su conjunto, el que se ha reestructurado o no.

En esta forma, las estrategias de apertura, al enfrentar a las economías a mayores niveles de competencia, propician la transformación de los aparatos productivos locales en sus dos grandes componentes, los sectores público y privado. Para

ALBERTO JARAMILLO, MARLENY CARDONA & ALFONSO GOMEZ. Profesores del Departamento de Economía de la Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

(*) Ponencia preparada para la XXVII Asamblea de CLADEA. El presente trabajo recoge los resultados más generales de una investigación -sobre el impacto de la apertura en la industria manufacturera del Valle de Aburrá-, efectuada en el primer semestre de 1992.

ambos el reto es común: aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que ofrecen a sus comunidades y al resto del mundo.

Pero, como bien se sabe, el concepto de aparato productivo no es más que una abstracción, en la cual se engloba un gran conjunto de empresas que interactúan en diferentes esferas del proceso social de producción. Así, entonces, en términos micro-económicos, son las organizaciones empresariales las llamadas a transformarse en respuesta al desarrollo de los procesos aperturistas; de no hacerlo, su suerte será incierta; pese a lo cual el "aparato productivo", como un todo, seguirá existiendo. **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.

Bajo estos criterios, la gestión gerencial -la habilidad de los administradores para tomar decisiones acertadas- se convierte en pieza fundamental en la supervivencia y/o consolidación de las unidades empresariales. Y, como se ha dicho, el conocimiento del entorno se hace necesario para adaptar la organización a sus cambiantes exigencias.

Hoy en día, las condiciones de liberación e internacionalización que orientan la estrategia de desarrollo, plantean a las empresas un nuevo desafío conocido como la "reconversión" ⁽¹⁾. El determinante principal de este desafío radica en la alteración del entorno económico, mediante la eliminación del proteccionismo vigente durante muchos años y la transformación de la función económica del Estado. En esencia, las empresas ya no cuentan con un mercado nacional cautivo y con generosos apoyos fiscales y crediticios a cargo del Estado. Ahora, será su capacidad para competir -tanto interna como externamente- lo que determine su existencia y crecimiento. Adaptarse a este nuevo medio ambiente, constituye el fundamento de la reconversión.

(1) Genéricamente se habla de "reconversión industrial", pero este término no es más que una agregación de la serie de transformaciones particulares que deberán realizar en forma diferente cada una de las empresas, de acuerdo con el ámbito particular en el que se desenvuelve.

1. CONSIDERACIONES SOBRE LA RECONVERSION INDUSTRIAL

En primer lugar, cabe destacar que la reconversión industrial ha sido considerada como la respuesta a una doble exigencia para la economía latinoamericana: por una parte se trata de adaptarse a los nuevos desarrollos de la economía mundial -liderada por las transformaciones ocurridas en los países más industrializados, los siete grandes: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Francia, Alemania, Italia y Japón-. Estos desarrollos se caracterizan por un notable incremento en la productividad, derivado de la sustitución de mano de obra por capital, con el resultado de convertir en espejismo la posibilidad de atraer capital extranjero a países con abundante fuerza de trabajo barata (Ohmae, 1990).

Por otra, la conversión constituiría una posibilidad para superar los límites del modelo de sustitución de importaciones, cuyo saldo podría resumirse en la creación de un sector manufacturero incompleto, con tendencia a la concentración en la producción de bienes de consumo y poco integrado al conjunto de la actividad económica, incapaz de generar las suficientes demandas sobre la agricultura que coadyuven a activar su papel en el desarrollo económico general, pues la agricultura ha estado tradicionalmente orientada a la exportación y la industria, al no haber encontrado su complemento en dicho sector, ha tenido que buscarlo en el exterior, (Betancourt, 1989).

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.

En el caso colombiano, un reciente documento oficial ("La República", julio 10, 11 y 13 de 1992) describe la propuesta de política industrial para facilitar la reconversión del aparato productivo. Resulta oportuno mencionar dos de los elementos

centrales de dicha política: 1) El objetivo de ella consiste en apoyar al empresario para constituir, en esta fase de transición, un entorno en el que pueda invertir en aquellas actividades que le permitan incrementar la productividad y competitividad de sus productos en los mercados domésticos e internacionales y 2) ***La decisión final de la modernización industrial es responsabilidad del sector privado y el Estado en ningún momento pretenderá guiar o asignar recursos de inversión.***

Aparecen entonces las empresas, dirigidas por sus administradores, enfrentadas a la obligación de adecuarse a la nueva agenda del desarrollo latinoamericano, so pena de desaparecer.

1.1 Alcances de la Reconversión Empresarial

La modernización de la economía 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. En otras palabras, si bien el objetivo final es el consolidarse en un mercado más competido, la obligación inmediata consiste en adaptar todos y cada uno de los componentes de la empresa para enfrentar la nueva situación.

Con base en el Figura No. 1 ("El entorno económico de la empresa"), pueden comprenderse mejor los alcances de la reconversión empresarial exigida por la nueva estrategia de desarrollo. En primer lugar, en el dibujo se pone de presente que las empresas son organismos complejos, integrados por elementos (áreas ⁽²⁾, según el esquema) que cumplen funciones diferentes pero articuladas entre sí. En segundo lugar, que además de las relaciones internas -determinadas por el sistema productivo específico-, cada área se enfrenta a un entorno externo -un mercado particular- en el cual recibe las señales de los otros agentes económicos y de la política oficial.

(2) En términos de diseño organizacional estas áreas pueden denominarse desde "vicepresidencias" hasta "jefaturas", dependiendo de las características particulares de cada empresa. Para los efectos de esta exposición resulta más adecuado el concepto más equívoco de "área".

En tercer lugar, la política económica aparece como el gran determinante del comportamiento empresarial en la medida en que, a través de sus regulaciones (o desregulaciones) de los distintos mercados, incide en los resultados de la gestión administrativa. Esta afirmación cobra singular importancia cuando, como en las circunstancias actuales, se pasa de una política económica fuertemente intervencionista y proteccionista a otra basada en una revaluación del sistema de precios como instrumento central para la asignación de recursos.

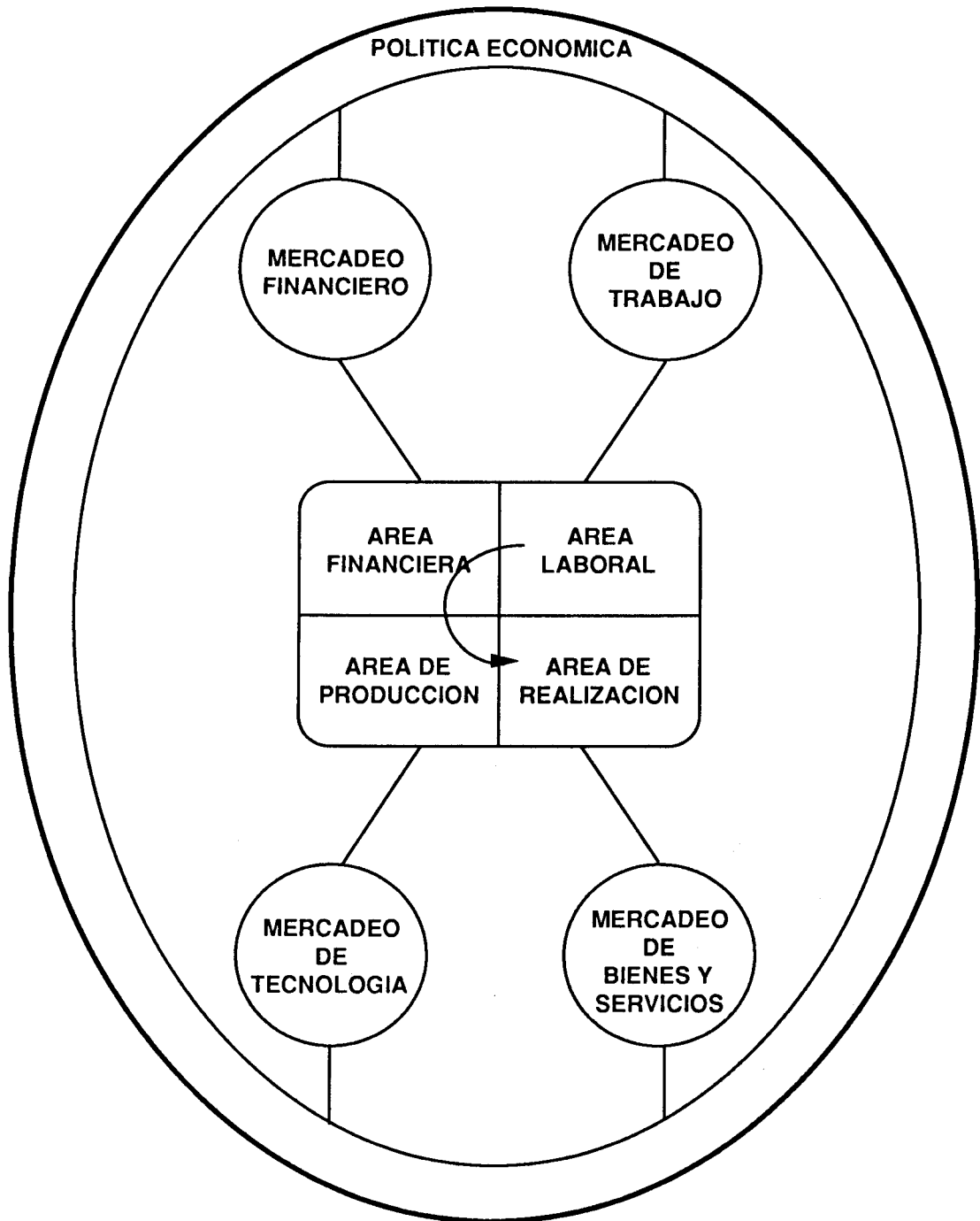
Aparece claro, entonces que una modificación sustancial en la estrategia de desarrollo -como la adoptada por la política económica reciente-, exige adaptaciones en la estructura y funcionamiento de las empresas. Concretamente se ha generalizado la opinión de que el paso de una economía cerrada a otra más abierta implica, para las organizaciones, cambiar y/o ajustar los parámetros de acción de sus diferentes áreas. En este sentido, la reconversión empresarial es un asunto bastante amplio pues involucra a todas las áreas de la organización; es decir, no se trata de modernizar sólo la producción, en particular los equipos, como habitualmente se piensa, sino la totalidad de la estructura empresarial.

La modernización de la economía 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.

1.2 Características de la Empresa para la Apertura

De esta manera, se acostumbra hablar de la empresa del futuro (la que actúa en una economía más internacionalizada) como aquella que dispone de una planta flexible de personal para atender las variaciones en los requerimientos de la demanda. Por oposición, en una economía protegida las empresas manejarían criterios burocráticos (medición del crecimiento por cantidad

FIGURA No. 1
Entorno Económico de la Empresa



de trabajadores), motivadas quizás por la separación entre la propiedad y la administración, lo que conduciría a generar altos costos por nómina.

La flexibilidad laboral significa, entonces, la capacidad para reasignar el recurso humano tanto

cuantitativa como cualitativamente. Lo primero se expresa en las variaciones de la cantidad de trabajadores mediante el recurso a la contratación temporal y a la subcontratación; la reasignación cualitativa se logra mediante la ejecución de programas de calificación y recalificación de la mano de obra.

La administración financiera deberá pasar de un estilo basado en el endeudamiento y en la manipulación de bajos precios de mercados para las acciones, a otro centrado en la capitalización empresarial y en la identificación del valor intrínseco con el precio de mercado de la acción.

La producción tiene que guiarse por la obtención de más altos niveles de productividad y calidad -respaldados en procesos de innovación permanente-, pues ya no se dispone de un mercado cautivo que permita ignorar dichos factores.

Finalmente, las actividades de mercadeo y ventas se orientarán hacia la consecución de nichos de mercado mediante la prestación de servicios posventa que garanticen la "fidelidad del cliente" a la marca. La base de esta política vendrá dada por la "calidad internacional" del bien o servicio, a diferencia de una "calidad regional" o inferior cuando se manobra en un mercado cerrado.

Todos estos elementos ratifican que las empresas, para enfrentar el proceso de apertura económica, deben "reconvertirse" integralmente a fin de mantenerse y consolidarse. **Reconversión significa, transformación de todas y cada una de las áreas empresariales y, por lo tanto, comprende procesos tecnológicos, administrativos, financieros y comerciales.**

2. LA EXPERIENCIA DEL SECTOR MANUFACTURERO DEL VALLE DE ABURRA

La parte siguiente de este trabajo sintetiza la "gestión gerencial" de los empresarios industriales, localizados en la ciudad de Medellín y su área metropolitana, frente al proceso de apertura puesto en marcha en Colombia desde febrero de 1990, cuando el gobierno de turno expidió el "Programa de Modernización e Internacionalización de la Economía Colombiana".

La caracterización del comportamiento frente a la apertura es el fruto de la investigación ya mencionada, y la cual se basó en la realización de una encuesta, según se describe más adelante, entre el 22 de abril y el 22 de mayo del presente año.

2.1 La Industria en el Valle de Aburrá

De acuerdo con el Censo Económico del Departamento Nacional de Estadística (DANE), realizado en el segundo semestre de 1990, en la

zona industrial del Valle de Aburrá -integrada por diez municipios, incluida la ciudad de Medellín-, existen unos 9.820 establecimientos manufactureros, distribuidos desde famiempresas hasta grandes empresas, conforme al número de empleos generados (véase el anexo estadístico, Cuadro No. 1).

Al descontar los establecimientos que no informaron el número de trabajadores, se determinó un universo de 9.513 empresas, de ellas el 75.51% cuentan como menos de diez empleos. Estas "fami" y microempresas fueron descartadas del estudio, el cual se circunscribió, entonces, a un universo de 2.330 unidades, con predominio de la pequeña y mediana empresa (ver Cuadros Nos. 2 y 3 del anexo estadístico).

Sobre una fracción de este universo, se aplicó una encuesta tendiente a identificar conocimientos, actitudes y reacciones de los ejecutivos de las diferentes empresas respecto a la estrategia de apertura adoptada en febrero de 1990. En total se entrevistó a 132 funcionarios -pertenecientes a veinticuatro (24) empresas pequeñas, cincuenta (50) medianas y cincuenta y ocho (58) grandes⁽³⁾, cuyas categorías ocupacionales se registran en el cuadro siguiente, conforme a la denominación que hicieron de sus respectivos cargos al momento de ser entrevistados.

Vale aclarar que se decidió realizar un mayor porcentaje de las encuestas entre las empresas grandes, considerando que éstas podrían ser las más afectadas -positiva o negativamente- con la apertura, en razón de su mayor expansión bajo el modelo anterior e igualmente de su mayor capacidad de reacción - gremial o individual- frente al proceso aperturista mismo.

Respecto al Cuadro No. 1 simplemente hay que resaltar la validez que la composición ocupacional de los entrevistados concede a los resultados de la investigación, como reflejo de una "gestión gerencial" frente a la apertura. Es decir, nadie más llamado a describir el comportamiento de las empresas frente a la nueva política económica que aquellas personas que se encuentran al frente de su dirección desde alguno de los cargos identificados. Esta afirmación tiene mucha más importancia

(3) Estos rasgos fueron definidos así: pequeña empresa, la que tiene entre diez y cincuenta trabajadores; mediana la que genera entre 51 y 200 empleos; grande aquella con más de doscientos trabajadores.

al observar que los entrevistados se desempeñan, en más de un 80%, en las posiciones más altas de las empresas: gerentes, propietarios, presidentes y vicepresidentes.

CUADRO No. 1
Categorías Ocupacionales de los Ejecutivos
Entrevistados

Nombre del cargo	Frecuencia	Participación
Presidente	7	5.3%
Vicepresidente	1	0.8%
Gerente	65	49.2%
Subgerente	5	3.8%
Propietario	34	25.8%
Director	3	2.3%
Administrador	10	7.6%
Otros (*)	7	5.3%

(*) Comprende: asistentes, asesores, contralores y contadores.

FUENTE: EAFIT: "Impacto de la Apertura en la Industria del Valle de Aburrá". Trabajo de investigación. Medellín, 1992.

Ahora bien, antes de analizar los distintos resultados de la investigación, cabe indicar que en la encuesta se cubrieron los siguientes ítems: apreciaciones generales sobre la apertura; desempeño de la empresa, en sus distintas áreas, durante los dos años transcurridos de implementación del proceso; y definición de actividades ejecutadas y previstas para hacer frente a las nuevas condiciones del entorno económico, en cada una de las áreas de la estructura empresarial.

2.2 La Visión Empresarial sobre la Apertura Colombiana

La primera sección de las entrevistas -relativas a la imagen y aceptación que los empresarios tenían de la apertura- arrojó un resultado relativamente sorprendente por lo favorable de ambas. En efecto, la controversia pública sobre los inconvenientes

de exponer la industria nacional a la competencia extranjera, al igual que las críticas lanzadas desde diferentes tribunas, hacían pensar en una actitud empresarial negativa frente a la nueva estrategia de desarrollo.

Pues bien, frente al pesimismo preliminar, el trabajo efectuado indicó un comportamiento diferentes (Cuadro No. 2). En primer lugar, más de un setenta por ciento (70%) de los directivos entrevistados manifestó tener un conocimiento adecuado de la nueva política económica -entre aceptable y bueno, según las categorías definidas al tabular las respuestas-. Una cuarta parte expresó disponer de un conocimiento escaso y solamente el 1% dijo no saber nada al respecto.

Al indagar más específicamente sobre la imagen de la apertura, es decir, al demandar sus opiniones sobre esta política, se obtuvieron las siguientes respuestas: un 47% considera que la apertura es una necesidad para el desarrollo del sector industrial y del país; un 36% la acepta como una buena política pero con obstáculos, bien sea por las condiciones económicas generales o por las de la empresa en particular. Sólo un 16% la considera inoportuna.

La aceptación generalizada de la bondad de la apertura se ratifica al examinar lo contestado sobre la conveniencia específica de esta política para la empresa. En este aspecto un 67% de los interrogantes expresó que la consideraba conveniente para su empresa, un 14% la estimó diferente y el 19% restante pensó que era inconveniente.

El elemento negativo de la política aperturista radicaría, según los industriales del Valle de Aburrá, en la forma en la que se ha desarrollado el proceso; específicamente en la aceleración que ha sufrido. En efecto, un 80% de las opiniones se identifican en calificar de acelerado el sistema de liberación comercial, que es la visión generalizada de la apertura ⁽⁴⁾. Un 8% considera que el gobierno

(4) La apertura económica ha sido considerada principalmente como una desregulación del comercio exterior mediante el desmonte, acelerado o gradual, de las restricciones cuantitativas y la disminución de aranceles. Sin embargo, ésta es sólo una fase del proceso, el cual se realizaría en tres: estabilización macroeconómica, liberación comercial y transformación del aparato productivo (modernización e internacionalización) conforme a los patrones de la especialización internacional (Jaramillo, 1992).

CUADRO No. 2
Resumen de las Apreciaciones Generales sobre la Apertura

CONOCIMIENTO		OPINION		CONVENIENCIA		DESARROLLO	
Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%
Bueno	25	Necesaria	47	Conveniente	67	Adecuado	11
Aceptable	49	Buena con		Inconveniente	19	Lento	8
Escaso	25	obstáculos	36	Indiferente	14	Acelerado	80
Nulo	1	Inoportuna	16			Sin responder	1
		No opina	1				

FUENTE: EAFIT, 1992.

ha actuado lentamente y un 11% que la adopción ha sido adecuada. Esta discrepancia se reafirma al examinar las razones dadas para calificar -adecuado, lento o acelerado- el proceso. Al respecto, un 51% respaldó su apreciación en las decisiones de política económica y un 24% lo hizo en la impreparación de las empresas para afrontar el nuevo modelo de desarrollo

En síntesis, los diferentes indicadores descritos permiten concluir, en primer lugar, que la visión empresarial sobre la apertura colombiana es altamente favorable a dicha política, lo que significa una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

En segundo lugar, que las discrepancias con las autoridades se fundamentan en la eliminación de la gradualidad, prometida al "nacionalizar" la estrategia en febrero de 1990, según se desprende de la apreciación generalizada (el 80% de los encuestados así lo manifestó) de que el proceso ha sido acelerado y al encontrar que el principal obstáculo o problema atribuido a la política, pese a estar de acuerdo con ella, consiste en señalar como perjudicial el cambio de las reglas de juego, en el sentido de acelerar la supresión de controles administrativos y la reducción de aranceles, durante 1991.

En tercer lugar, lo más notable de estos hallazgos radica en que permiten reconocer la existencia de unos dirigentes bastante conocedores del entorno

económico de sus empresas, lo que constituye un instrumento básico para garantizar el éxito de cualquier gestión gerencial.

2.3 La Gestión Gerencial frente a la Apertura

Saber qué han hecho y qué piensan hacer los empresarios, bajo el nuevo clima económico creado por la apertura, constituyó el núcleo del formulario aplicado, pues se tenía como objetivo evaluar los impactos de la política en la actividad industrial del Valle de Aburrá.

Para el efecto se elaboraron varias preguntas específicas sobre el desenvolvimiento reciente de cada una de las áreas de la empresa y, adicionalmente, dos de carácter global acerca de las acciones generales ejecutadas y previstas (para estas últimas ver el cuadro siguiente):

Un 47% considera que la apertura es una necesidad para el desarrollo del sector industrial y del país; un 36% la acepta como una buena política pero con obstáculos, bien sea por las condiciones económicas generales o por las de la empresa en particular. Sólo un 16% la considera inoportuna.

CUADRO No. 3
Acciones y Previsiones frente a la Apertura

Tipo de Acción	Realizada (%)	Prevista (%)
Exportar	18	26
Importar bienes finales	—	5
Reorganización admin.	6	—
Diversificar producción	6	—
Reconversión técnica	25	38
Aumentar producción	—	6
Hacer maquila	—	2
Cerrar	—	1
Ninguna	22	16
Sin respuesta, otras	23	6

FUENTE: EAFIT, 1992.

La tendencia general de las empresas incluidas en la muestra, de acuerdo con las acciones ejecutadas y proyectadas, es la de vincularse positivamente al proceso de apertura, según se deduce de su manifestación de haber aumentado exportaciones e igualmente haber efectuado cambios internos (administrativos y técnicos) con miras a enfrentar el nuevo entorno económico. En cifras, el 18% de los entrevistados señaló -al contestar la pregunta: "Qué ha hecho su empresa ante la apertura implementada por el Gobierno"- que habían realizado exportaciones, mientras que el 31% declaró haber ejecutado procesos de reorganización administrativa y reconversión técnica.

Esta misma actitud positiva se encuentra en la disposición a ejecutar acciones similares en los dos próximos años, período mencionado en la pregunta, así: un 26% proyecta generar o incrementar exportaciones y un 38% efectuar cambios tecnológicos.

Aparecen otras respuestas que merecen algunos comentarios: en primer lugar, un 5% reconoció estar dispuesto a importar bienes terminados similares a los que produce, lo que equivaldría a realizar -si el término cabe- una "desustitución" de importaciones, con los subsiguientes efectos sobre las industrias locales proveedoras de insumos. Este fenómeno debe entenderse como una consecuencia natural del programa de liberación comercial y hace parte de una búsqueda de la especialización internacional determinada por las

fuerzas del mercado. Aquí, considerando exclusivamente el aspecto gerencial, cabe resaltar la visión futurista del empresario que está dispuesto a trasladar su inversión hacia el sector de mayor rentabilidad, en este caso del sector industrial al comercial.

Muchas empresas no habrían hecho (22%) ni estarían interesadas (16%) en desarrollar actividades concretas para adecuarse al nuevo entorno económico. Aquí caben dos explicaciones: una gran parte de los entrevistados reconoció que desde años atrás sus organizaciones vienen comprometidas con programas de mejoramiento continuo, lo que sugiere que no requieren de acciones particulares ante la apertura. Esto se ratificará al comentar las acciones específicas en cada una de las áreas empresariales.

Otros expresaron su incertidumbre sobre el desenvolvimiento reciente de la economía y, consecuentemente, estar dispuestos a esperar la evolución de la coyuntura, lo cual demuestra una actitud gerencial prudente ante la presencia de un entorno incierto.

2.3.1 Acciones en el área de la producción

La modernización progresiva del aparato productivo es un elemento indispensable para la inserción de la economía colombiana en el mercado internacional. Esta acción puede traducirse en ajustes de la producción empresarial en cualesquiera de sus componentes: tamaño de capacidad instalada; creación o desmonte de procesos productivos; introducción de nuevos insumos y/o productos; adopción de nuevas tecnologías, bien sea mediante la adquisición de maquinaria o de *know-how* a través de patentes y licencias.

Los principales resultados cuantitativos de la investigación sobre las acciones en el área de la producción aparecen en el Cuadro No. 4. Una revisión global de ellos permite coleccionar lo siguiente:

Para empezar, cabe destacar que existe una estrecha relación entre los diferentes elementos allí contenidos -variación de la capacidad instalada, modificaciones al proceso productivo y adopción de cambios tecnológicos-; es decir, no se trata de compartimentos estancos que puedan examinarse aisladamente. Sin embargo, por razones metodológicas se hará referencia particular a cada uno de ellos.

En cuanto a la capacidad instalada debe anotarse que la cifra de 57%, relativa a quienes piensan ampliar su capacidad de planta, puede asociarse con una visión optimista sobre el desarrollo futuro de la economía, lo cual es consistente con la apreciación general que los empresarios tienen sobre el proceso de apertura, según se anotó antes. En este aspecto también debe tenerse en cuenta que, al ser interrogados sobre las motivaciones para decidir sobre el tamaño de la capacidad instalada, la mayoría de quienes pretenden ampliar concordaron en identificar al mercado como la razón principal de su proyecto, mientras que en segundo lugar señalaron las políticas empresariales.

Por su parte, el 35% de las empresas que había decidido conservar su capacidad de planta argumentó que, tanto el tamaño de que disponen actualmente (un 22% así respondió) cómo el mercado (de acuerdo con un 14% de respuestas afirmativas), justifican mantener inmodificable su nivel de producción.

En lo concerniente a las "modificaciones al proceso productivo" debe definirse este concepto en el sentido de que comprende todas las fases necesarias para transformar físicamente un insumo en un producto, o un bien en otro, pero que esta transformación física también requiere de una "gerencia"; es decir, también hace parte del proceso productivo la "administración de la producción". Así, pues, el proceso productivo es una articu-

lación de dos tipos de actividades: una técnica y otra administrativa.

Adicionalmente se requiere resaltar que todo proceso productivo, de acuerdo con su complejidad, puede subdividirse en varios procesos más simples, susceptibles de ser ejecutados independientemente. Esta característica permite la aparición del fenómeno conocido como la deslocalización de la producción, que puede realizarse nacional o internacionalmente, y cuyo fenómeno jurídico es la subcontratación.

Los porcentajes indicados en el Cuadro No. 4, correspondientes a quienes reconocieron haber efectuado la modificación pertinente, permiten identificar una interrelación entre los distintos cambios enunciados; en efecto, las cifras relativas a la fabricación de nuevos productos, asesorías, utilización de nuevos materiales o insumos, y desarrollo de nuevos procesos, se encuentran en un rango que oscila entre el 51% (los nuevos procesos) y el 66% (los nuevos productos). Esta proximidad de valores sugiere un cierto encadenamiento en el establecimiento de modificaciones al proceso productivo: los nuevos productos se fundamentan en el uso de nuevos materiales, los que a su vez obligan a introducir cambios en el proceso mismo y éstos se adoptan recurriendo a la contratación de asesores.

Las observaciones anteriores pueden complementarse con los datos relativos a los cambios

CUADRO No. 4
La Modernización de la Producción

CAPACIDAD INSTALADA		MODIFICACIONES AL PROCESO PRODUCTIVO		CAMBIO EN TECNOLOGIA	
Calificativos	(%)	Cambios (*)	(%)	Clases	(%)
Mantener	34	Desarrollo	51	Patentes	8
Ampliar	57	Desmante	20	Licencias	13
Reducir	8	Subcontratación	47	Reorganización	11
Sin respuesta	1	Nuevos productos	66	Adecuación en máquinas	8
		Nuevos insumos	54	Automatización	1
		Asesoría	58	Renovación	10
				Sin respuesta	53

(*) Estos porcentajes corresponden a las respuestas positivas en cada uno de los ítems indicados.

FUENTE: EAFIT, 1992.

tecnológicos (última sección del Cuadro No. 4), donde más de la mitad de los encuestados no dió respuesta alguna, mientras que los restantes coincidieron en destacar el uso de licencias y patentes como el cambio tecnológico más importante (21% en su conjunto), seguido por la reorganización del proceso productivo (11%) y por la renovación de maquinaria y equipo (10%). Lógicamente este orden se articula con la contratación de asesores, la introducción de nuevos materiales y productos y con el desarrollo de nuevos procesos. En otras palabras existe una estrecha interrelación entre las modificaciones al proceso productivo y la adopción de cambios tecnológicos.

Los esfuerzos por transformar la estructura productiva de ciertas empresas industriales del Valle de Aburrá nacieron con anterioridad a la actual estrategia de desarrollo. Posiblemente hayan aparecido como una respuesta a la crisis manufacturera de los años ochenta.

Por último, en cuanto a la gestión gerencial de la producción frente al proceso de apertura, caben dos observaciones fundamentales: en primer lugar, la reconversión de las industrias se ha asociado principalmente con los aspectos técnicos del proceso productivo. Así, por ejemplo, la nueva política industrial citada define tres escenarios: la globalización de la producción y el comercio, el proceso acelerado de apertura y la aparición de nuevas y revolucionarias tecnologías. Para lograr este último, el punto de partida serían los procesos de transferencia de tecnología ya que, según dicho documento, el logro de capacidades tecnológicas de un país atraviesa por un proceso previo de adquisición, adaptación y divulgación de tecnologías foráneas, las que en la medida que se instrumentan al interior del aparato productivo, conducen a desarrollos en términos de cambios técnicos y nuevas invenciones tecnológicas.

En esta perspectiva, entonces, modernización e internacionalización de la economía se identifican con transformaciones estructurales de los sectores agrícola e industrial; pero el énfasis se hace en

este último y se basa en el logro de incrementos en la productividad a partir del uso de mejores tecnologías.

En cuanto a la gestión empresarial en el sector manufacturero del Valle de Aburrá, los resultados de las encuestas indican la existencia de algunos esfuerzos de modernización industrial, especialmente en el grupo de empresas grandes ⁽⁵⁾. Sin embargo, estos desarrollos en el proceso de reconversión no se habrían originado propiamente en la implementación del programa de apertura expedido en 1990. Y esta es la segunda observación importante: los esfuerzos por transformar la estructura productiva de ciertas empresas industriales del Valle de Aburrá nacieron con anterioridad a la actual estrategia de desarrollo. Posiblemente hayan aparecido como una respuesta a la crisis manufacturera de los años ochenta ⁽⁶⁾.

Vale aclarar, no obstante, que el proceso en este camino de la reconversión productiva (una parte de la reconversión empresarial) no indica que él mismo haya terminado; por el contrario, muchos directivos consideraron que sus empresas estaban impreparadas para afrontar la mayor competencia extranjera, según se consignó anteriormente.

(5) Considerando únicamente la asesoría como un indicador de la modernización empresarial, conviene resaltar que en la investigación se halló que los mayores porcentajes de asesoría y consultoría lo tiene la gran empresa (50.6%), seguida por la mediana (35%) y la pequeña con el 14.4%. En cuanto a las áreas para las cuales se contrata asesores, sobresale la producción (51.7% y 61% para asesorías nacionales y extranjeras, respectivamente), seguida por la administrativa (20.7% y 27.8%) y la de mercadeo (15.5% y 5.6%).

(6) Para establecer las posibles relaciones entre gestión gerencial reciente y apertura económica, al final de cada módulo de preguntas se demandó acerca de las acciones descritas que se habían originado en el proceso de apertura. Las respuestas fueron clasificadas como "independientes de la apertura", cuando se afirmaba que las decisiones adoptadas no constituían respuestas a la nueva política económica. Por el contrario, cuando se identificó un vínculo con la apertura, se tuvo presente que ésta ha sido apreciada de dos maneras diferentes: como una amenaza en el mercado interno o como una oportunidad para exportar. De esta forma, hubo dos motivaciones aperturistas: el mercado interno y el mercado externo.

2.3.2 Acciones en el área laboral

El logro de mayor productividad exige, en lo concerniente al recurso humano, utilizar fuerza de trabajo más calificada, lo cual obliga a recurrir a la denominada tecnología social, es decir, a la capacidad de crear nuevos conocimientos y aplicarlos al conjunto de actividades humanas, mediante dispositivos tecnológicos y administrativos.

Adicionalmente, en el caso colombiano, la posibilidad de competir en el mercado internacional con firmas extranjeras estaría condicionada, en gran medida, por la eliminación de obstáculos micro-económicos a la productividad. Entre ellos se destacaba, por su importancia, la antigua legislación laboral que imponía sobrecostos innecesarios a los empresarios y trabajadores (DNP, 1991). Esta limitante fue suprimida mediante la Ley 50 de 1990, con la cual se modificó el régimen laboral.

Una vez eliminada la restricción existente en el entorno, compete a los empresarios aprovechar las nuevas condiciones y, adicionalmente, desarrollar el otro elemento básico para una mayor productividad, cual es la calificación de la mano de obra.

La modernización e internacionalización de la economía se identifica con transformaciones estructurales de los sectores agrícola e industrial; pero el énfasis se hace en este último y se basa en el logro de incrementos en la productividad a partir del uso de mejores tecnologías.

Sobre los avances en estos aspectos se interrogó a los entrevistados. De sus respuestas puede concluirse que muy poco se ha realizado durante los dos años que lleva en vigencia la apertura. Las razones, para esta pobre gestión gerencial del recurso humano, estarían vinculadas con las acciones implementadas en el área de producción, antes descritas, pues, dadas la sustituibilidad y complementariedad entre los factores productivos - capital y trabajo - el recurso a mejores técnicas tiene que respaldarse con mayor capacitación de la mano de obra. Esta afirmación se corroboró

especialmente en el caso de empresas grandes que han adoptado esta clase de programas desde años atrás, según respondieron.

Ahora bien, para evaluar el grado de reconversión empresarial en el área laboral, se consideraron los siguientes ítems: programas de calificación y recalificación de la fuerza de trabajo; áreas en las cuales se ejecutaron; creación y destrucción de puestos de trabajo; ajustes de la contratación laboral a la nueva legislación; articulación entre apertura y cambios en la gestión del recurso humano.

Los resultados fueron poco halagadores: más del 75% de las empresas no han ejecutado, entre 1990 y 1992, programa alguno de capacitación. Las que lo han hecho se han orientado a las áreas de dirección, salud ocupacional y producción; ésto último concuerda con los cambios tecnológicos ocurridos.

La creación y destrucción de puestos de trabajo, reflejada en las modificaciones de la planta de cargos, ha tenido un comportamiento asimétrico: un 87% de las empresas no han eliminado cargo alguno y un 43% ha creado nuevos. Por áreas, la creación de empleos se ha orientado así: los puestos administrativos intermedios (empleados de oficina) en un 13% de las empresas; los cargos técnicos, propios del área de producción, en un 12%; el área de mercadeo ha generado un 9% de empleos y la de dirección un 8%.

¿Hasta dónde las decisiones administrativas en el área de personal obedecen a políticas para adecuarse a la apertura e internacionalización? Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, conviene recordar que la mayoría de los entrevistados asocian apertura con dos hechos: la posibilidad de competir en mercados externos y la obligación de hacerlo en el mercado local frente a productos extranjeros.

En cifras, las tendencias fueron las siguientes: la mayoría de los encuestados coincidió en que no habían ejecutado acción alguna en el área laboral y que cuando lo hicieron tuvieron motivaciones diferentes a la apertura decretada por el gobierno. El porcentaje promedio de empresas en cada una de estas circunstancias fue del 40%. El 20% restante se distribuyó así: un 12% actuó con miras a exportar; un 6% para defender la participación en el mercado interno y el restante 2% por otras razones no especificadas.

2.3.3 Acciones en el área financiera

Conforme a lo descrito en la parte inicial de este trabajo, el nuevo entorno económico plantea a las empresas el reto de modificar su manejo financiero, dejando de lado el criterio del endeudamiento y reemplazándolo por el de la capitalización. Precisamente para facilitar esta reconversión financiera, y generar los recursos necesarios para nuevos proyectos de inversión, el país efectuó reformas al sistema financiero y al régimen de inversión extranjera directa (DNP, 1991).

Una gestión gerencial, a tono con el reciente clima económico, debería caracterizarse por un incremento de los recursos patrimoniales, mediante el uso de diferentes fuentes de financiamiento. Sin embargo, en el caso particular de Colombia, la presión inflacionista de los dos últimos años condujeron a las autoridades a adoptar fuertes restricciones crediticias durante 1991, lo que también pudo incidir en la administración financiera en lo relativo al capital de trabajo, al introducir factores desestabilizadores al ambiente de negocios propuesto por la política de internacionalización de la economía.

En la encuesta aplicada, se incluyeron los siguientes indicadores: cambios en el patrimonio, según fuentes de financiamiento; obstáculos en el manejo del capital de trabajo; y comportamiento reciente de las fuentes de financiación. Los dos últimos deberían reflejar la situación coyuntural de la economía, mientras que el primero el cambio de orientación en la gestión financiera con miras a la apertura.

Compete a los empresarios aprovechar las nuevas condiciones y, adicionalmente, desarrollar el otro elemento básico para una mayor productividad, cual es la calificación de la mano de obra.

Los resultados fueron: un 86% de encuestados reconoció haber tenido cambios en el patrimonio empresarial, pero de ellos, un 75% no especificó la fuente de variación. Entre quienes hicieron esta discriminación resaltaron la retención de utilidades

(9% de empresas), nuevos aportes de capital nacional (5%), los superávits por valorizaciones (5%) y el uso de reservas el 4%.

Los obstáculos en el manejo del capital de trabajo fueron considerados teniendo en cuenta la rotación de inventarios y de cartera, y las posibilidades de financiación. En orden de importancia, los porcentajes fueron: 37% baja rotación de cartera; 33% baja rotación de inventarios y 30% dificultades de financiamiento. Adicionalmente, es notable la unanimidad de las respuestas al atribuir, a las políticas empresariales internas y a la situación del mercado del financiero, la culpabilidad de las dificultades tenidas con el manejo del capital de trabajo.

El comportamiento del mercado financiero encuentra explicación por hallarse en proceso de implementación la reforma financiera decretada en 1990 (Ley 45) y por la fuerte contracción del crédito interno como medida antiinflacionaria durante 1991, cuanto estuvo vigente un encaje marginal del 100% y se ejerció una activa política de operaciones de mercado abierto.

En estas circunstancias, las condiciones del entorno financiero se impusieron al funcionamiento de las empresas, como se manifiesta, además, al constatar que las dificultades para obtener financiamiento se atribuyeron principalmente al desempeño del mercado financiero. Más concretamente, al preguntar sobre el comportamiento de las diversas fuentes de financiación durante el último año, se encontraron resultados interesantes:

Si bien un alto porcentaje de los entrevistados se abstuvo de suministrar información, de los restantes, el 25% indicó que había aumentado el crédito para capital de trabajo y un 16% que lo había hecho el de inversión (téngase presente que no era incompatible la variación de ambos en igual sentido); de disminución sólo habló un 4% respecto al capital de trabajo; mientras que para un 10% y un 5% habrían seguido igual los dos niveles de financiación (capital de trabajo e inversión, respectivamente). En ambos casos, el orden de importancia de los recursos utilizados -medido a través de los porcentajes de empresas que identificaron aumentos de ellos- fue: recursos propios (para un 50% de las firmas); créditos comerciales (en el 23%); créditos de fomento (14%); emisión de acciones (5%) y crédito externo (4%).

En cuanto a las políticas empresariales internas, el hecho de constituirse en obstáculo para la gestión financiera de la propia firma refleja una impreparación para manejar el nuevo entorno comercial, caracterizado por una mayor facilidad para importar, que obliga a definir otros criterios de administración de los inventarios.

¿Ha determinado la política de apertura las decisiones sobre aspectos financieros? De acuerdo con las respuestas dadas, no ha sido así: en el 73% de ellas se afirma que se actuó independientemente de la nueva estrategia de desarrollo; un 9% se abstuvo de contestar y de los restantes, el 13% dice haber procedido con miras a incursionar en el mercado externo. Es decir, sólo un escaso número de directivos habrían tenido presente los cambios en el entorno económico.

2.3.4 Acciones en el área administrativa

En este caso se trató de conocer los posibles cambios efectuados en el proceso administrativo general: creación de mecanismos de mayor participación; adopción de procesos de planeación; puesta en marcha de reorganizaciones administrativas. En síntesis, identificar cualquier modificación en el estilo de dirección que buscarse ajustar el manejo empresarial a las nuevas condiciones económicas. En cifras la investigación arrojó los siguientes datos:

En primer lugar, se indagó sobre la implantación reciente de programas como calidad total, círculos de creatividad y participación, grupos primarios y otros. Las respuestas, en más de un 50%, indicaron que ninguno de ellos se había adoptado. Entre las empresas que reconocieron el establecimiento de uno o más programas, sobresalió el de calidad total (en 44% de los establecimientos habría sido puesto en práctica), seguido de grupos de participación (22%) y de círculos de creatividad (17%).

En lo atinente al desarrollo de la estructura empresarial, coincidieron los interrogados en señalar que, cuando se aplicó algún programa, se hizo general a todas las áreas empresariales, sin privilegiar ninguna.

Respecto a otras transformaciones administrativas - adopción de sistemas de planeación, reorganizaciones, uso y difusión de información técnica, gerencial o económica- hubo resultados más positivos: en un 62% de las empresas, durante los dos

últimos años, se pusieron en marcha programas de planeación; entre ellos, sobresalieron los de carácter estratégico (en el 25% de empresas), seguidos por la planeación por objetivos (en el 20% de empresas).

También un 55% de los entrevistados manifestó haber realizado cambios en el estilo de dirección de su firma durante los dos últimos años; y de ellos, el 29% lo hizo buscando una mayor participación del recurso humano. Por su parte, la reorganización empresarial habría sido un fenómeno más generalizado (se habría efectuado en 68% de las firmas) y variado en sus orígenes: los cambios en planta física, la creación y supresión de cargos, la redistribución de funciones y la sistematización, serían los factores determinantes para las reorganizaciones administrativas internas.

En cuanto a la adquisición y difusión de información, los entrevistados reconocieron; en un 92%, haber incrementado el uso de ella durante los dos últimos años. El orden de importancia de la información consumida es: administrativa, técnica, económica y de mercadeo.

Finalmente, la poca interrelación entre estos cambios administrativos y la reciente política de apertura se evidenció una vez más, pues el 58% de los empresarios afirmó que se trataba de decisiones independientes del proceso de apertura; quienes vincularon la gestión gerencial con la apertura, lo hicieron así: 26% con el fin de participar en el mercado externo; 9% con miras a observar el mercado interno. Los demás no informaron.

2.3.5 Acciones en el área de mercadeo

En el mundo de los negocios, los ciclos se manifiestan inicialmente en el comportamiento de las ventas; sus altibajos reflejan los impactos de distintas variables externas, entre ellas la presencia de nuevos oferentes, como se espera que ocurra a raíz del proceso de apertura. Pues bien, según los empresarios del Valle de Aburrá, durante el lapso que lleva en vigencia la nueva política económica, sus ventas han evolucionado sin una tendencia fija: durante 1990 habrían aumentado para un 73% de los establecimientos y disminuido para el 12%. En 1991, el 61% habría registrado incrementos contra un 20% que declaró disminución de sus ventas. Para el presente año, 1992, el 73% espera aumentos y el 11% decrementos; mientras que

hacia el futuro (período 1993-1994) se expresa incertidumbre, pues un 62% se abstuvo de responder, frente al 35% que se mostró optimista pensando en aumentar sus ventas.

Desde el punto de vista de la internacionalización de la economía, la reconversión empresarial en el área de mercadeo se considera como una de las claves para asegurar el éxito del proceso.

La situación descrita puede explicarse considerando que la liberación del comercio exterior no ha surtido todos los efectos esperados, tanto por razones administrativas -relacionadas con el desmonte de regulaciones y trámites comerciales y cambiarios- como por las expectativas de los agentes económicos nacionales y extranjeros, quienes son los llamados a responder al nuevo entorno económico. Adicionalmente, elementos coyunturales -como el deterioro del ingreso real- pueden explicar la inestabilidad de las ventas.

Estas cifras no evidencian una actitud pasiva de la gestión gerencial para enfrentar las nuevas condiciones de los mercados. Por el contrario, al indagar sobre las actividades propias del área de mercadeo, desarrolladas durante los dos últimos años, sus respuestas denotaron la preocupación existente por mejorar los resultados: un 64% declaró haber desarrollado nuevos productos y un 31% haber modificado los canales de distribución. En el primer caso, lo hicieron recurriendo a la

diferenciación (44%), a la diversificación (28%) o a la innovación (22%). El restante 6% no especificó en qué consistía la introducción de nuevos productos.

Como diferenciación identificaron el cambio de calidades en sus productos; por diversificación la introducción de otras líneas (por ejemplo, ropa para niños cuando se producen prendas para dama); y por innovación, la creación de bienes diferentes a los existentes en el mercado.

En cuanto a los canales de distribución, el 31%, que dijo haberlos modificado, señaló dos grandes tendencias en esta área: establecer representantes o agentes (49% de las empresas lo habrían hecho) y crear almacenes de ventas directas (24%).

Desde el punto de vista de la internacionalización de la economía, la reconversión empresarial en el área de mercadeo se considera como una de las claves para asegurar el éxito del proceso. En particular, se enfatiza en la necesidad de aumentar la participación en el mercado externo a fin de eliminar uno de los obstáculos al desarrollo económico del país.

Al respecto, en la encuesta se indagó sobre la actitud de las organizaciones empresariales frente a los mercados externos, tanto en calidad de oferentes como de posibles demandantes, con los siguientes resultados:

Como oferentes, el 67% de los encuestados dijo haber identificado probables compradores externos durante los dos últimos años: Suramérica (para el 24% de empresarios), Centroamérica (para

CUADRO No. 5
Los Cambios en el Proceso Administrativo

PROGRAMAS ADOPTADOS (*)	(%)	PROCESOS DE PLANEACION	(%)	MOTIVOS DE REORGANIZACION	(%)
C. total	44	Estratégica	26	Planta física	7
C. creatividad	17	Por objetivos	21	Cargos	10
C. participación	22	Por productos	14	Funciones	26
Grupos primarios	20	Otros	7	Sistematización	6

(*) Algunas empresas implementaron más de un programa.

FUENTE: EAFIT, 1992.

el 18%) y Venezuela, considerado individualmente, fue señalado por el 18% de entrevistados. Desde la misma óptica de oferentes, se examinaron los posibles competidores tanto en el mercado local como en el internacional, las respuestas señalan a Estados Unidos (para un 20% de entrevistados), Venezuela (15%) y Suramérica (12%) como los principales⁽⁷⁾.

Como demandantes, las empresas pueden importar bienes finales o materias primas. Al respecto, se encontró que el 73% no importa bienes terminados y el 45% no trae materias primas; entre las organizaciones que demandan esas clases de productos, un 34% habría aumentado las importaciones de materias primas y un 14% las de bienes terminados. Esta última cifra es significativa por tratarse de empresarios del sector manufacturero, lo que sugiere una tendencia incipiente a convertirse en comercializadores.

Una de las críticas fundamentales al proceso de apertura se ha centrado en los riesgos que trae para la industria nacional abrir el mercado local a competidores externos; sin embargo, cuando fueron interrogados sobre la posición de la empresa frente a la competencia extranjera, sólo un 3% de los directivos empresariales la calificaron de "mala"; un 11% como "regular" y los restantes definieron como "buena" (55%) y "excelente" (20%). Un 11% se abstuvo de responder.

Los argumentos que respaldaron los diferentes calificativos se centraron en la calidad del producto (para un 41% de los entrevistados) y en el manejo del mercado (16% de ellos). De acuerdo con estas afirmaciones, la preocupación por una mayor competencia externa, a raíz de la liberación de importaciones, radicaría en los menores niveles de eficiencia de la industria nacional, expresados en los costos y precios de los bienes producidos localmente. Al respecto, debe consignarse que sólo un 30% de quienes hablaron de una posición competitiva "buena" lo hicieron basados en sus costos y precios; pero ninguno de los que calificó de "excelente" su situación mencionó dichos factores.

Finalmente, cuando se les pidió relacionar la

(7) Aquí conviene resaltar que Suramérica (17%), Estados Unidos (17%) y Venezuela (11%) fueron destacados como los principales compradores de las empresas nacionales que exportan.

gestión comercial efectuada y prevista con la política de apertura, cabe resaltar que ninguno acordó importancia a la necesidad o conveniencia de incursionar en el mercado externo; la mayoría coincidió en que las decisiones se tomaron al margen de la nueva estrategia de desarrollo (así lo expresaron, para todas las acciones contempladas, más de un 40% de los encuestados). Los que tomaron en cuenta la apertura, lo hicieron en defensa de su posición en el mercado interno, es decir, para enfrentar la probable competencia extranjera en el mercado local.

3. SINTESIS DE LA GESTION GERENCIAL FRENTE A LA APERTURA

Las teorías administrativas modernas, basadas en los enfoques sistémicos, recomiendan fundamentar la gestión gerencial en un análisis permanente del entorno (Ogliastri, 1989), bajo el criterio de que éste constituye un marco de referencia obligado para planificar el desarrollo de las empresas pues les permite identificar los obstáculos a su crecimiento, definir las estrategias de solución y valorar sus condiciones frente a los distintos mercados en los que participa cada área empresarial, según se describió al comienzo de este trabajo.

La visión empresarial sobre la apertura colombiana es altamente favorable a dicha política, lo que significa una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

Tomando como válida la apreciación anterior, el conocimiento permanente del entorno, y la consecuente adecuación de las empresas a los cambios registrados en él, se convierten en factor importante de una buena gestión gerencial.

Bajo este parámetro, la investigación demostró que efectivamente existe una preocupación de los empresarios industriales del Valle de Aburrá para adecuar sus firmas al nuevo clima económico establecido con la política de liberación comercial y de modernización e internacionalización de la economía nacional. Empero, en razón quizás de la gradualidad atribuida inicialmente, la transformación estructural de las empresas no se ha hecho *pari passu* con la de la política económica.

En este caso se revela un hecho singular: empujadas quizás por las tendencias de la economía mundial, *algunas* empresas venían de tiempo atrás en un proceso de modernización tecnológica y administrativa. En este sentido se habían adelantado a la política económica nacional. En una segunda etapa, la estrategia de desarrollo se adecúa a los parámetros internacionales y obliga a *todas* las empresas a acelerar su proceso de transformación. Aquí ocurre entonces el segundo desfase: la política oficial va más rápido que el desarrollo empresarial. Estas resienten, se quejan, pero continúan con el proceso; al fin de cuentas, no tienen otra alternativa.

Este proceso no es homogéneo pues, como en toda estructura social, existe un desarrollo desequilibrado entre las empresas, el cual explica que algunas hayan avanzado en el proceso de "recon-

versión empresarial" -definido anteriormente- y otras se encuentren rezagadas. Las primeras han ejecutado programas y actividades propios de organizaciones actuantes en economías más abiertas, y así lo evidenciaron al resolver el formulario de encuesta. Lógicamente, al frente de dichas unidades empresariales debió estar una gerencia atenta al análisis del comportamiento presente y futuro del mundo de los negocios y de la economía en general; una gerencia capaz de hacer prospectiva acertada y audaz.

Para terminar, cabe señalar que así como el progreso de las empresas es desigual, también lo es el de las gerencias correspondientes. Sólo que éstas son las responsables del mayor o menor avance de sus empresas. Es decir, no se puede descargar en terceros los éxitos o fracasos de las actitudes gerenciales.

ANEXO ESTADISTICO: CUADRO No. 1

Industria Manufacturera del Valle de Aburrá. Clasificación según Número de Empleos

Rangos de Empleo	No. de Empresas	Participación	Porcentaje Acumulado
1 - 2	3.873	39.44	39.44
3 - 4	1.811	18.44	57.88
5 - 9	1.499	15.26	73.15
10 - 19	1.031	10.50	83.65
20 - 49	798	8.13	91.77
50 - 74	192	1.96	93.73
75 - 99	84	0.86	94.58
100 - 199	128	1.30	95.89
200 - 499	65	0.66	96.55
500 - Más	32	0.33	96.87
No información	307	3.13	100.00
TOTAL	9.820	100	

FUENTE: Cálculos de EAFIT con base en el Censo Económico del DANE de 1990.

ANEXO ESTADISTICO: CUADRO No. 2

**Industria Manufacturera del Valle de Aburrá
Clasificación por Municipios y Tamaños**

Municipio	Micro-empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total	Participación
Medellín	5.197	1.236	234	60	6.727	70.7
Barbosa	31	4	2	3	40	0.4
Bello	588	71	13	2	674	7.1
Caldas	104	25	3	2	134	1.4
Copacabana	98	20	8	3	129	1.4
Envigado	313	59	11	6	389	4.1
Girardota	36	0	6	2	44	0.4
Itaguí	644	342	103	13	1.102	11.6
La Estrella	82	30	8	0	120	1.2
Sabaneta	90	42	16	6	154	1.6
TOTAL	7.183	1.829	404	97	9.513	
PARTICIPACION	75.51%	19.23	4.25%	1%	100%	
NOTA: Se excluyen 307 establecimientos que no informaron.						
FUENTE: Cálculos de EAFIT con base en el Censo Económico del DANE de 1990.						

ANEXO ESTADISTICO: CUADRO No. 3

**Industria Manufacturera del Valle de Aburrá
Clasificación por Tamaños y Sectores CIIU**

Sector CIIU	EMPRESA			Total
	Pequeña	Mediana	Grande	
311	153	39	15	207
314	0	0	1	1
321	123	29	19	171
322	423	102	13	538
323	27	7	2	36
324	118	29	1	148
331	49	3	0	52
341	97	19	4	120
342	11	5	2	18
351	26	12	5	43
352	49	19	5	73
353	2	0	0	2
355	10	4	0	14
356	75	22	4	101
362	21	2	2	25
369	71	25	8	104
371	6	2	0	8
372	14	0	1	15
373	1	0	0	1
381	134	19	8	161
382	105	11	3	119
383	49	15	1	65
384	177	29	1	207
385	18	4	2	24
390	70	7	0	77
TOTAL	1.829	404	97	2.330
FUENTE: Cálculos de EAFIT con base en el Censo Económico del DANE de 1990.				

BIBLIOGRAFIA

- BANCOMUNDIAL. Liberalizing foreign trade in developing countries. The lessons of experience. Washington, 1990.
- BETANCOURT, Silvia. La reconversión industrial: un desafío para América Latina, en Economía y Desarrollo, No. 2. La Habana, Cuba, 1989.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. La Revolución Pacífica. Plan de desarrollo económico y social 1990-1994. Bogotá, 1991.
- EAFIT. Impacto de la apertura en la Industria del Valle de Aburrá. Trabajo de investigación. Medellín, 1992.
- JARAMILLO, Alberto. La apertura económica en Colombia. Documento de trabajo, Universidad EAFIT, 1992.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Bogotá: Tercer Mundo Editores, Uniandes, 1989.
- OHMAE, Kenichi. El poder de la triada. Panorama de la competencia mundial en la próxima década. México: McGraw-Hill, 1990.
- PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara, 1990.