

Diálogo Estratégico

Los Diálogos estratégicos hacen parte de la estrategia de Gerencia Social de Comfama, son espacios pensados para compartir temas coyunturales de interés gerencial, con el objetivo de aportar reflexiones acerca de la cultura empresarial de una región y cómo transformar ese tejido innato de Antioquia de cara a los nuevos desafíos de la competitividad en un mercado global.

Tema: **Cultura empresarial y reconversión industrial**

El proceso de industrialización en Colombia toma impulso en la década de los 30, en medio de un entorno macroeconómico favorable. Salomón Kalmanovitz, en su libro “Economía y Nación. Una breve historia de Colombia”, se pregunta: “¿Cómo fue posible el surgimiento de empresarios, instalaciones fabriles, un proletariado disciplinado, técnicos e ingenieros, y de un medio político que incentivara la acumulación privada del capital, cuando en fases anteriores, por razones de demanda, inexistencia de personal y dificultades técnicas y financieras, tales aventuras estuvieran condenadas al fracaso?”

Sobre este interrogante, el autor explica cómo la economía colombiana, hacia 1928, tuvo un importante auge por condiciones de exportaciones favorables a raíz del aumento de los precios del café y factores relevantes de liquidez como el capital proveniente de la indemnización de Panamá y los empréstitos externos.

En la década del 30, Antioquia era el primer centro manufacturero del país gracias al emprendimiento regional, que tomó impulso como resultado del aprendizaje de técnicas traídas del exterior, sumado a un rasgo cultural propio: “el empuje y la berraquera”¹. Son elementos idiosincráticos que inciden en la formación de las primeras empresas más importantes del país, en distintos ámbitos económicos.

De acuerdo con cifras estadísticas, entre la década del 30 y el 40, el departamento de Antioquia aportó la mayor proporción de la producción de textiles con aproximadamente el 70%, y en cigarrillos casi el 100% de la producción nacional. Según Echavarría (1999) “La asociación entre Antioquia y la industrialización es aún más notable por cuanto a mediados de los años 40 gran parte de las industrias modernas en Bogotá pertenecían a antioqueños”. Incluso, en un estudio realizado por Hagen (1971), en una muestra de 119 empresas nacionales con más de 100 trabajadores, se identificó que el 63% de las compañías fundadas por colombianos fueron creadas por antioqueños.

La desaceleración de la economía se empezó a sentir con las primeras manifestaciones de desempleo urbano. En la década de los 40 y en medio del conflicto mundial, este fenómeno de desempleo urbano contribuye en alguna medida, a la declinación del mercado interno, que a su vez incide en la contracción de la demanda monetaria y con la caída del precio del café, terminando por desatar una reducción de los precios nominales de bienes y servicios, de propiedad raíz y de salarios nominales.

¹ Parra Ramírez, Rubén Darío; Mesa Cano, Jorge Hernán; Correal Franco, Sara (2009). Historia del empresarismo en EAFIT. Universidad Eafit, Vol. 45, Núm. 154, p 82

Para 1953 los porcentajes de participación de la industria habían variado de departamento. Cundinamarca entra a desplazar a Antioquia en la producción industrial nacional, dando cuenta del 26% de la producción industrial colombiana, Antioquia del 24,7% y el Valle del 19%.

A la pronta pérdida de dinamismo de la industria desde 1970 en términos de producción, se sumó la coyuntura mundial relacionada con la productividad relativa del sector industrial y el impacto de la política económica de desmonte del modelo de sustitución de importaciones. Simultáneamente hay un fuerte proceso de migración de fuerza de trabajo del campo a las ciudades por diversas causas asociadas al conflicto interno y a la alta concentración de tierras.

Con el proceso de ‘urbanización’ de la economía, desde la década de los 50 y 60, se presenta también un importante crecimiento demográfico que contribuye al decaimiento del empleo.

En la década de los 70 y 80 la producción industrial es relativamente insuficiente para absorber una creciente oferta de mano de obra y toman fuerza las primeras políticas de apertura a la competencia con otros mercados regionales e internacionales. Antioquia, símbolo en otra época de la industria nacional, debe adaptarse a nuevas circunstancias de un creciente mercado global que la obliga a adaptarse y migrar hacia un modelo empresarial basado en el sector servicios.

Posteriormente, en la década de los 90 se realizan diversos estudios para potenciar la industria existente mediante la figura de *cluster*, con el fin de reconfigurar el tejido empresarial que venía en crisis por la competencia externa. Tales iniciativas se orientan a la reconversión industrial, como señala Luis Jorge Garay: “A partir de 1994, bajo la nueva administración, el gobierno consideró necesario diseñar una estrategia de política industrial -PI- soportada en políticas sectoriales activas en un marco de concertación social”.

De este modo, la apuesta de país se enfoca en crear instrumentos para la internacionalización de las empresas, a través de agencias como Bancoldex y una mayor coordinación y concertación entre el sector público y privado. En la actualidad, Bancoldex gerencia el Programa de Transformación Productiva -PTP-, alianza público-privada cuyos objetivos son “fortalecer el aparato productivo del país, aprovechar los acuerdos comerciales a través de las exportaciones y con ello contribuir a una mejor calidad de vida para los colombianos”. Así se busca vincular a los empresarios en las decisiones relacionadas con la planeación, al igual que a las regiones mediante las Comisiones Regionales de Competitividad.

En este mismo sentido, en Antioquia se han venido implementado varios programas para concientizar a las empresas alrededor del tema de la innovación como eje central de competitividad: el Comité Universidad Empresa Estado, Ruta N, entre otros, son plataformas orientadas a superar un eventual rezago industrial en materia de innovación para la competitividad global.

Más allá del favorecimiento de un entorno macroeconómico estable con medidas tomadas en la década de los 90, el gran desafío está en la reestructuración industrial al interior de las empresas, con miras a ajustar cada sector a sus condiciones particulares e identificar sus ventajas comparativas en el marco de una competencia global, puesto que bien lo saben los empresarios: “la dinámica de las organizaciones está determinada por factores externos e internos: los primeros comprenden los fenómenos propios del entorno empresarial, los segundos corresponden a la dotación

de recursos y a la calidad de la gerencia de que dispone la organización” (Jaramillo, 1993).

En este punto es importante comprender la importancia de un cambio y adaptación de la cultura empresarial para competir en un mercado abierto que obedece a lógicas más complejas que en un mercado protegido. Para ello es fundamental potenciar la innovación, la tecnología y el conocimiento por medio de medidas e intervenciones que incidan sobre toda la cadena de valor, en aras de una mayor productividad y competitividad, alejados de las teorías de la reducción de costos que solo afectan la demanda.

Resulta importante recuperar el ímpetu y propiciar los estímulos adecuados para impulsar la creación de nuevas empresas o la reconversión de las ya existentes, mediante la incorporación de innovación y tecnologías como ejes de la transformación productiva. Como lo señala Kamiya (2013) “Las políticas públicas que buscan favorecer el emprendimiento deben tener un enfoque multidimensional e integrar aspectos ligados al desarrollo del talento empresarial, la promoción de la innovación, el acceso al financiamiento y la capacitación de la mano de obra. Estos cuatro elementos del ecosistema emprendedor deberían ser accesibles para todas las empresas (existentes y en formación), incluidas aquellas microempresas con capacidad para desarrollarse”.

Las empresas ya existentes, y que avanzan en su proceso de cambio de cultura empresarial, acuden cada vez en mayor medida a instrumentos que facilitan su renovación como la planificación estratégica y la prospectiva de mercados, con el fin de evaluar de forma más certera las amenazas y oportunidades tanto externas como internas. Es oportuno resaltar la experiencia del país Vasco citada por Jaramillo (1993), en donde se dieron fases de políticas de reconversión industrial, con sus correspondientes instrumentos. De este modo se impulsó una política de reestructuración para sanear el tejido empresarial existente, posteriormente se desarrolló una política de reindustrialización y dinamización del tejido productivo para el surgimiento de nuevas empresas y, finalmente, se aceleró fuertemente una estrategia de promoción y transferencia de tecnologías.

Cabe, finalmente, destacar que se han logrado valiosos avances regionales en términos de sensibilización frente al tema de reconversión e innovación como una estrategia de gerencia corporativa, fortaleciendo grupos de I+D al interior de las empresas. Sin embargo, falta aún dar un salto cualitativo en materia de plataformas articuladas multisectoriales, que permitan a las empresas de diversos sectores beneficiarse de un ecosistema integrado para la asimilación de innovaciones abiertas o beneficiarse de políticas de competitividad integrando diversas estrategias y estímulos del orden nacional, regional y sectorial.

Fuentes:

- CAF (2013). Emprendimientos en América Latina. Desde la subsistencia hacia la transformación productiva.
- Echavarría, Juan José (1999). Crisis e Industrialización. Las Lecciones de los Treintas, TM Editores.
- Garay, Luis Jorge (2004). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Biblioteca Virtual del Banco de la República.
- Kalmanovitz, Salomón (1997). Economía y nación, una breve historia de Colombia, Bogotá, TM Editores 1997.
- Jaramillo, Alberto (1993). Reconversión industrial y pequeña y mediana empresa. En revista Universidad EAFIT, Vol. 29, núm. 89.