

No. 97-01

1997

**EL LADO OCULTO DE LA APERTURA:
LA CONDUCTA DE LOS EMPRESARIOS**

Alberto Jaramillo

Documentos de trabajo

Economía y Finanzas

Centro de Investigaciones Económicas y Financieras (CIEF)



**UNIVERSIDAD
EAFIT**
Abierta al mundo

EL LADO OCULTO DE LA APERTURA: LA CONDUCTA DE LOS EMPRESARIOS¹

Alberto Jaramillo
Universidad EAFIT - Medellín

INTRODUCCIÓN

Los análisis del proceso de apertura han centrado su atención en los aspectos macroeconómicos del mismo: la necesidad, la conveniencia y la oportunidad de realizar el cambio de modelo de desarrollo; la controversia sobre el papel del Estado; y, especialmente, los efectos -adversos o favorables, según se ataque o se defienda el programa- sobre el empleo, la producción, la inflación y la balanza comercial.

Bajo esta perspectiva, la política económica -y, por ende, los gobernantes de turno- aparecen como los únicos responsables de la formulación, adopción y consecuencias derivadas del nuevo modelo de desarrollo, mientras que el sector empresarial aparece como un convidado de piedra, incapaz de reaccionar frente a las nuevas reglas del juego económico.

Esta interpretación se ve favorecida -en primer lugar- por el método científico de la teoría económica que transforma una realidad concreta, múltiple y diversa, en conceptos abstractos; en segundo lugar, por el énfasis que formuladores y analistas de la política económica hacen en los indicadores agregados, los cuales -pese a que se construyen a partir de la sumatoria ponderada de los desempeños individuales- tienen el efecto de crear un comportamiento social y de ocultar los resultados particulares que les dieron origen. De esta manera, las acciones específicas de muchos empresarios pasan a engrosar las fuerzas invisibles que determinan la actividad económica agregada y dejan de existir como voluntades y organizaciones concretas.

¹ Artículo publicado en en REVISTA ANTIOQUEÑA DE ECONOMIA Y DESARROLLO. No. 51, abril de 1997; pp. 62-71. ISSN 0121 - 0017

En este trabajo se pretende resaltar que el éxito o fracaso empresarial -reflejado a través de los cambios ocurridos en variables macroeconómicas como producción, ventas y empleo- también es responsabilidad de quienes dirigen las organizaciones, y no sólo el efecto perverso de las condiciones del entorno macroeconómico. Es decir, se considera a la empresa como un sistema abierto que interactúa con su entorno, que se transforma con los cambios de éste, pero que -al mismo tiempo- induce modificaciones en ese mismo entorno.

Con este enfoque, los efectos de la apertura no dependerán únicamente de las decisiones estatales, sino, además, de las condiciones estructurales de cada empresa y de la capacidad de sus directivos para enfrentar las alteraciones ocurridas en el entorno. Es decir, en una economía globalizada, los resultados empresariales alcanzados también reflejan -y en gran medida- la calidad de la gestión realizada y no constituyen exclusivamente las secuelas de la política económica. Así, por ejemplo, en el caso de las sociedades anónimas, difícilmente podría sustentarse un informe de resultados fundado sólo en los avatares de la política económica.

Para terminar esta introducción, cabe anotar que este documento está basado en una investigación realizada en la Universidad EAFIT (Medellín)², durante el segundo semestre de 1995, pero que el enfoque aquí expuesto es diferente al contenido del informe final de dicho trabajo, pues allí el esfuerzo se centró en examinar las respuestas empresariales a la apertura de acuerdo con cada sector manufacturero analizado.

En esta oportunidad, sin desagregar por sectores ni por tamaños de empresa, se pretende mostrar qué factores permitieron que -durante el primer quinquenio de apertura económica en Colombia- algunas empresas alcanzaran desempeños excelentes, mientras que para otras fueron regulares o malos, pese a que todas enfrentaron el mismo entorno.

²Cfr. Jaramillo, Alberto, Carlos Montoya y Mauricio Ramírez: APERTURA E INDUSTRIA EN EL VALLE DE ABURRA. ALIMENTOS, TEXTILES, CONFECCIONES, CUERO-CALZADO, METALMECANICAS. Medellín: Universidad EAFIT, 1996, 229 pp.

1. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para una mejor comprensión de los resultados que se presentarán, conviene precisar los objetivos, criterios y metodología utilizados en el trabajo de investigación que soporta este documento.

En cuanto a criterios, el estudio se basó en dos:

- En primer lugar, ninguna empresa es un ente pasivo frente a su entorno; por el contrario, todas responden a los cambios en éste, si bien algunas lo hacen proactivamente anticipan, o tratan de anticipar, las transformaciones externas) y otras sólo reactivamente (se limitan a repercutir o asimilar las mutaciones del entorno). En consecuencia, ninguna empresa es víctima inocente de la política económica.
- En segundo lugar, los procesos de reconversión empresarial abarcan a todas las áreas de la organización y, por lo tanto, no se limitan al aspecto tecnológico. En este sentido, la modernización de planta y equipo es esencial en el caso de las empresas manufactureras, pero es insuficiente si no va acompañada de cambios en los procesos administrativos, en las políticas de ventas, y en la gestión de los recursos humanos y de los recursos financieros.

En cuanto a objetivos, conviene resaltar los siguientes:

- Conocer las acciones emprendidas por los empresarios como alternativas a los cambios ocurridos en el entorno económico en el que operan sus organizaciones.
- Analizar los desarrollos particulares ocurridos en las diferentes áreas de la empresa: mercadeo, producción, financiera, laboral y administrativa.
- Examinar la atención otorgada a las medidas de política económica como marco de referencia para la toma de decisiones empresariales.

En cuanto a la metodología utilizada, la investigación se centró en la aplicación de un formulario de encuesta -durante el mes de septiembre de 1995- a un total de 167 empresas, pertenecientes a los sectores productores de alimentos, textiles, confecciones,

cuero-calzado y metalmecánicas, todas ellas ubicadas en el Valle de Aburrá. Cabe anotar que el margen de error para la muestra global es del 6.3% y la cobertura poblacional es del 12.2%, lo cual valida los resultados aquí presentados (Ver anexo, cuadros 1 y 2)

2. LOS IMPACTOS DE LA APERTURA

El estudio tuvo como elemento central la autocalificación, por parte de cada encuestado, del desempeño general alcanzado por la respectiva empresa durante el período 1991-1994. Esta pregunta fue complementada con otra relativa al conocimiento de las variables específicas en las cuales la empresa sintió el impacto de la apertura económica, como la producción, las ventas, el comercio exterior y el empleo. Las respuestas dadas fueron agrupadas por nivel de desempeño, el cual se subdividió, *ex ante*, (es decir, los entrevistados debían escoger su calificación) en 4 categorías: excelente, bueno, regular y malo.

2.1 EL DESEMPEÑO GLOBAL

Las calificaciones brindadas por los entrevistados aparecen clasificadas en el cuadro No. 1, el cual indica la distribución de las empresas según nivel de resultado alcanzado. De esta forma, el primer renglón corresponde a la estructura global de la muestra, independientemente del tamaño del establecimiento y del sector en el cual participa. En este caso, sobresale la tendencia a seguir una distribución normal, donde las calificaciones extremas (excelente y malo) son las de menor importancia porcentual y constituyen, por tanto, las colas de la distribución. En la parte central, se evidencia un sesgo hacia los «buenos desempeños», lo que permite inducir que el proceso de apertura habría jugado un papel más positivo que negativo en el desarrollo de la industria manufacturera del Valle de Aburrá.

La visión anterior se rompe cuando se consideran los desempeños sectoriales, pues mientras las industrias de alimentos y metalmecánicas registran distribuciones grupales sesgadas hacia el calificativo de excelente, las de textiles, confecciones y cuero-calzado muestran mayor número de empresas con malos resultados (ver cifras más oscuras, en *itálica*, correspondientes a cada fila). Esta disparidad de comportamientos pone de

presente la existencia de particularidades sectoriales específicas, además de las que puedan existir entre empresas del mismo sector y que explican la autoclasificación en una u otra categoría de resultados.

CUADRO No. 1
INDICADORES GENERALES DE DESEMPEÑO

	EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO	
	COL.	FILA	COL.	FILA	COL.	FILA	COL.	FILA
PROMEDIO GENERAL	10.2		46.7		34.7		8.4	
	COL.	FILA	COL.	FILA	COL.	FILA	COL.	FILA
POR TAMAÑO DE EMPRESA								
PEQUEÑAS	29.4	10.2	20.5	32.7	36.2	42.9	50.0	14.2
MEDIANAS	35.3	8.2	42.3	45.2	48.3	38.4	42.9	8.2
GRANDES	35.3	13.3	37.2	64.4	15.5	20.0	7.1	2.1
TOTAL SEGUN DESEMPEÑO	100		100		100		100	
POR SECTOR INDUSTRIAL								
ALIMENTOS	17.6	10.3	15.4	41.4	24.1	48.3		
TEXTILES	5.9	3.8	15.4	46.2	17.2	38.5	21.4	11.5
CONFECCIONES	23.5	6.9	33.3	44.8	36.2	36.2	50.0	12.1
CUERO-CALZADO	11.8	10.5	10.3	42.1	10.4	31.6	21.4	15.8
METALMECANICO	41.2	20.0	25.6	57.1	12.1	20.0	7.2	2.9
TOTAL SEGUN SECTORES	100		100		100		100	

Fuente: EAFIT: Encuesta, 'La gestión empresarial frente a la apertura económica' (1995)

Contraste análogo se observa al examinar la composición de las calificaciones según tamaño de empresa, donde las pequeñas soportan el peso de los resultados deficitarios (regular y malo), frente a las grandes que fueron las de mejor desempeño (bueno y excelente). Para las medianas, las cifras indican que este grupo de establecimientos tiene un comportamiento prácticamente neutral en la definición de una calificación global para la industria manufacturera del Valle de Aburrá.

Finalmente, los datos por columnas muestran los aportes -por tamaño de empresas y por sectores- en cada tipo de calificación. Resaltan los correspondientes a las columnas de mal desempeño, en las cuales se observa que son las pequeñas y medianas empresas las peor libradas (las que mayor participación tienen entre el grupo de las que alcanzaron malos resultados), al igual que los sectores de textiles, confecciones y cuero-calzado.

2.2 LOS IMPACTOS ESPECIFICOS

En el cuadro siguiente aparecen -para cada rango de calificación considerado- los saldos de porcentajes de empresas de acuerdo con el crecimiento alcanzado, a raíz de la apertura económica, en cada uno de los ítems allí considerados. Cabe precisar que la pregunta exigía indicar si la variable respectiva había crecido, disminuido ó permanecido constante, como consecuencia del proceso de apertura; al hacer las diferencias entre aumentos y disminuciones -dando un valor de cero a las que no tuvieron variación- se obtuvieron las cifras del cuadro No. 2, donde los valores negativos se presentan entre paréntesis.

De acuerdo con esta metodología, en su conjunto, las empresas con desempeños excelente y bueno fueron aquellas que registraron incrementos reales en sus volúmenes de producción, ventas, exportaciones y empleo, por oposición a las regulares y malas que vieron deteriorarse estos indicadores.

Para todos ellos, además, el cuadro evidencia una fuerte escala decreciente entre grupos de establecimientos, siendo notorias las diferencias entre los valores extremos de aquellas empresas autocalificadas de excelentes y las que se denominaron de mal (o más bien pésimo) desempeño.

CUADRO No. 2
ACTIVIDADES EMPRESARIALES AFECTADAS POR LA APERTURA
(PORCENTAJES DE EMPRESAS SEGUN CRECIMIENTO NETO)

VARIABLES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Volumen de producción	64.7	42.3	(41.4)	(85.7)
Tipos de bienes producidos	58.8	25.7	2.4	(42.9)
Ventas locales	64.7	28.2	(43.1)	(71.1)
Exportaciones	23.5	33.3	(1.7)	(28.6)
Importaciones de insumos	35.3	47.5	29.3	14.3
Importaciones de bienes finales	(5.9)	24.4	6.9	0.0
Importaciones de equipos	64.7	60.2	31.0	14.3
Número de trabajadores	52.8	21.8	(13.8)	(57.1)

Fuente: EAFIT: Encuesta, 'La gestión empresarial frente a la apertura económica' (1995)

En los ítems restantes -diversificación de la producción e importaciones de insumos, productos y equipos- se comienza a evidenciar el desarrollo de tendencias

administrativas similares, independientemente de los resultados alcanzados. En efecto, con la excepción de las empresas que tuvieron un mal desempeño (en el caso de la diversificación de los productos ofrecidos) y de las excelentes (en el caso de la importación de bienes finales), en las otras variables incluídas en el cuadro todos los establecimientos registraron aumentos netos, independientemente de la calificación lograda.

Esta heterogeneidad de logros, derivados de conductas similares, permite identificar la siguiente paradoja: la cultura de la apertura favoreció la creación de un comportamiento uniforme entre las distintas empresas; sin embargo, en conjunto, éstas fueron incapaces de alcanzar un desempeño igualmente análogo.

La explicación de esta paradoja no puede hallarse fuera de los establecimientos manufactureros mismos. En efecto, sólo las diferencias en infraestructuras productivas y en gestión gerencial permiten entender la disparidad de resultados. De ahí que no sea adecuado hablar de los efectos de la apertura al margen de la actividad empresarial misma. Las empresas no solamente sufren los efectos de la política económica; también reaccionan frente a ella, transformándose paralelamente con ésta.

3. LAS CONDICIONES DE LA EMPRESA FRENTE A LA APERTURA

En el cuadro No. 3 se presentan los primeros factores³ que incidieron en la definición de la autclasificación. Las cifras revelan algunos de los elementos que explican la diferenciación entre categorías de empresas.

En primer lugar, hay que resaltar que los items considerados en el cuadro anterior pueden clasificarse en internos y externos. Los primeros revelan la dotación de recursos de cada empresa; entre ellos figuran la disponibilidad de recursos financieros, la situación laboral, el equipamiento tecnológico y la calidad de la gerencia. Entre los factores del entorno, se encuentran la política económica, la competencia y el

³En el formulario de encuesta, la pregunta siguiente a la calificación del desempeño solicitaba identificar los 3 factores que más hubiesen incidido en el resultado (calificación) logrado. La tabulación se centró en el primer aspecto, que es el tema a que se refiere esta sección.

contrabando. Adicionalmente, se incluyó un grupo de factores diversos, denominado otros, cuya importancia porcentual es relativamente pequeña.

**CUADRO No. 3:
DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO ALCANZADO**

FACTORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Disponibilidad de capital de trabajo	11.9	6.4		
Falta de capital de trabajo			25.9	14.3
Falta de capital de inversión		2.6	1.7	
Los costos del financiamiento		7.7	12.1	7.1
La situación laboral de la empresa	17.6	11.5	1.7	
Calidad de los equipos de instalados	5.9	12.8	5.2	
Las decisiones administrativas	23.5	33.3	8.6	
La normas de la política económica	17.6	9.0	12.1	21.4
El contrabando		3.8	19.0	42.9
La competencia nacional	23.5	7.7	8.6	14.3
Otros		5.2	5.1	
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100

Fuente: EAFIT: Encuesta: La gestión empresarial frente a la apertura económica` (1995)

Sobresale el hecho de que sólo existen dos elementos en los cuales todos los empresarios depositan -con diferentes niveles de importancia- gran parte de la responsabilidad del desempeño logrado: la normatividad de la política económica y la competencia nacional. El primero de estos elementos denota la preocupación existente por las decisiones de política económica y sugiere -de acuerdo con las calificaciones otorgadas- que estas decisiones tuvieron impactos diversos en cada empresa. Así, por ejemplo, cabe suponer que ellas explican simultáneamente el 21.4% de los malos desempeños empresariales y el 17.6% de los excelentes, según coincidieron quienes la colocaron en primer lugar entre los determinantes de sus resultados durante el proceso de apertura.

En el balance, comparando la suma de desempeños excelentes y buenos, por una parte, contra la de regulares y malos, por la otra, la normatividad de la política económica habría jugado un papel adverso al desarrollo empresarial; fenómeno inverso habría acontecido con el incremento en la competencia nacional, cuyo saldo es positivo, si bien

en algunas empresas promovió los resultados positivos y en otras justifica los deficientes.

Si se considera únicamente el grupo de empresas que evaluaron como *excelente* su desempeño durante la apertura, sobresale la importancia atribuida -en su orden- a la calidad de la gerencia (reflejada en las decisiones administrativas), a la necesidad de enfrentar la competencia nacional (lo cual verifica la tesis de Michael Porter sobre la conveniencia de que exista un ambiente de competencia para consolidar ventajas competitivas), a la política económica y la situación laboral de la empresa como una fortaleza interna, la cual podría -a su vez- ser un fruto de la flexibilización en la contratación laboral, desarrollada como una de las leyes de la apertura.

Una tercera parte de las empresas de *buenos* resultados coincidió en señalar que fueron las decisiones administrativas la base de su desempeño, mientras que la calidad de los equipos instalados y la situación laboral serían los otros factores importantes para la evaluación general de sus resultados. Es decir, habrían sido principalmente las condiciones internas de muchas de estas empresas las que habrían definido su clasificación en el grupo de las que tuvieron buen desempeño y no tanto la política económica.

Entre los establecimientos manufactureros de *regular* desempeño no existe acuerdo sobre el principal factor causante de su situación. Una cuarta parte de ellos considera que es un problema financiero, consistente en la falta de capital de trabajo; si a ellos se les suma aquellos con dificultades en capital de inversión y en costos de financiamiento, el problema financiero aparece como el determinante central. Adicionalmente, un 19.0% culpa al contrabando de sus atribuciones; mientras que los restantes identifican diversos factores para justificar sus regulares logros.

Finalmente, sobresale -en el rango de empresas de *malos* resultados- el peso relativo atribuido al contrabando como primer factor explicativo de su desempeño, según las respuestas del 42.9% de estos empresarios. Para un 21.4% de ellos habría sido la política económica la responsable de su precaria situación.

En síntesis, un somero análisis de los determinantes de las autocalificaciones pone de presente que el nivel de desempeño empresarial no es el reflejo automático de los cambios en la política económica, sino la combinación de los impactos de ésta con la capacidad de respuesta de cada empresa, la cual depende, a su turno, de la dotación de recursos y de la calidad de la gerencia. Es decir, no basta con que las empresas tengan una fuerte infraestructura productiva y financiera; además, requieren de una administración capaz de transformar la organización *pari passu* con los cambios del entorno. Bajo esta perspectiva, no cabe considerar a las empresas como víctimas indefensas de la política económica; por el contrario, como se muestra en el cuadro No. 4, las decisiones administrativas tomadas tuvieron como marco de referencia los cambios en la normatividad legal.

**CUADRO No.4:
LA INCIDENCIA DE LAS LEYES DE LA APERTURA**

FACTORES	PROM.	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Liberación de importaciones	58.2	47.1	65.8	50.5	61.5
La Reforma laboral	58.2	64.7	56.6	61.5	46.2
La reforma financiera	38.6	41.2	32.9	50.0	23.1
La reforma cambiaria	31.0	29.4	27.6	36.5	30.8
La planeación empresarial	54.4	64.7	57.9	44.2	61.5
Estímulos del Estado	13.3	23.5	15.8	5.8	15.4
Otros no identificados	24.1	29.4	22.4	26.9	15.4

Fuente: EAFIT: Encuesta, 'La gestión empresarial frente a la apertura económica' (1995)

En efecto, la pregunta 2.7 del formulario de encuesta solicitaba identificar cuáles de los ítems incluidos en el cuadro anterior habían sido tenidos en cuenta en durante los últimos años, para efectos de la toma de decisiones en la empresa. Las respuestas recibidas ponen de relieve tres aspectos: en primer lugar, el interés por aprovechar las nuevas condiciones de la política económica, especialmente las relativas a la liberación del comercio exterior y del mercado laboral (ver columna de promedios). La primera fue aprovechada para incrementar las importaciones de toda clase -incluidas las de bienes finales-, según se identificó en el cuadro No. 2, relativo a los impactos específicos de la apertura. Por su parte, el aprovechamiento de la nueva legislación sobre el mercado de trabajo explicaría la importancia concedida a las condiciones laborales internas.

En segundo lugar, el rol protagónico de la gerencia -reflejado esta vez en los procesos de planeación empresarial-, en particular, para las empresas «excelentes» y «malas». En efecto, en uno y otro caso, alrededor de las dos terceras partes de los encuestados reconocieron que las decisiones de cambio en la empresa habían estado basadas en los procesos de planeación⁴.

En tercer lugar, el papel secundario -para las empresas manufactureras- jugado por la liberación del mercado capitales, reflejada en las reformas financiera y cambiaria, la cual no habría mejorado las condiciones de financiamiento para una parte importante del sector productivo, según se observó en el cuadro No. 3, donde se estableció la carencia de capital de trabajo para un 25.9% de las empresas «regulares» y un 14.3% de las «malas».

4. LA UNANIMIDAD FRENTE A LA APERTURA

Uno de los fenómenos característicos del proceso de apertura en Colombia ha sido el comportamiento uniforme que ha despertado entre los empresarios, quienes se han visto presionados (o motivados) a desarrollar acciones tendientes a hacer más competitivas sus empresas, es decir, a reconvertir sus organizaciones con miras a hacerlas partícipes del proceso social de internacionalización de la economía. Esta unanimidad de actuaciones se evidenció a través de las respuestas brindadas sobre los cambios ocurridos en todas y cada una de las áreas empresariales: financiera, laboral, productiva, comercial y administrativa.

En el cuadro siguiente se ejemplifica la tendencia predominante en el medio empresarial a desarrollar comportamientos similares en las diferentes áreas en las que se desarrolla la actividad de cada organización. De acuerdo con las cifras, en general las empresas manufactureras del Valle de Aburrá habrían puesto en marcha -para responder a las exigencias de la apertura económica- programas de mejoramiento de la calidad a fin de aumentar (o al menos conservar) su participación en el mercado y de reconversión tecnológica mediante la adquisición de nuevos equipos y la reorganización del proceso

⁴Conviene señalar que las respuestas no son excluyentes, por lo cual no deben sumarse por columnas (nivel de desempeño). Cada empresa pudo tener en cuenta más de un factor en su proceso de toma de decisiones.

productivo. Estos programas habrían estado acompañados por otros de carácter administrativo, tendientes a generar una cultura de la calidad y a incrementar el compromiso de los trabajadores con sus empresas. Finalmente, resalta la tendencia a disminuir las inversiones en las actividades propias de la empresa, como habría ocurrido en los dos últimos años.

**CUADRO No. 5:
SINTESIS DE ALGUNAS ACCIONES ADOPTADAS**

ACCIONES SEGUN AREAS EMPRESARIALES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Mejoramiento calidad (comercial)	70.6	50.0	62.1	57.1
Compra maquinaria en 1995 (productivo)	82.4	59.0	34.5	14.3
Reorganización proceso productivo	70.6	87.1	70.0	61.5
Adopción calidad total (administrativo.)	92.9	73.2	70.6	54.5
Aumentar compromiso trabajador (laboral)	70.6	71.8	63.8	42.9
Reducción inversiones en negocio (f)	17.6	29.5	41.1	7.2

Fuente: EAFIT: Encuesta, 'La gestión empresarial frente a la apertura económica' (1995).
Entre paréntesis se identifica el área de la empresa a la que corresponde cada respuesta.

Sin embargo, como se destacó anteriormente, la implementación de políticas y acciones similares ha producido resultados dispares. Este fenómeno es una evidencia más para señalar que la apertura por sí misma constituye una explicación insuficiente de las variaciones en los indicadores macroeconómicos de producción, empleo y precios. La evolución de la economía corresponde, ante todo, a la actividad productiva del sector privado y la política económica no es más que un marco de referencia para la acción de éste. Aprovecharlo o no, depende de la gerencia de cada empresa.

5. LA SITUACION ACTUAL, SÓLO UN EFECTO DE LA APERTURA?

En el cuadro No. 6 se muestran algunos indicadores sobre el desempeño reciente de las empresas encuestadas. Los datos sugieren la presencia de dos tendencias opuestas: por una parte, los establecimientos «excelentes» y «buenos» aumentaron, durante 1995, su capacidad de planta y el personal ocupado; y, por la otra, los «regulares» y «malos» redujeron el empleo y, en el caso de aquellos con peores resultados, también la

capacidad de planta⁵. Aunque esta disparidad de comportamientos puede considerarse como una consecuencia normal de los logros obtenidos, cabe preguntarse si las cifras denotan, además, la presencia de una crisis industrial y, en tal caso, donde están el origen y la responsabilidad de la misma.

**CUADRO No. 6:
INDICADORES DE DESEMPEÑO RECIENTE
PORCENTAJES DE EMPRESAS SEGUN CRECIMIENTO NETO**

ACCIONES Y RESULTADOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Variación empleo planta en 1995	43.7	18.3	(14.9)	(84.6)
Variación empleo oficina en 1995	6.2	2.8	(27.7)	(53.8)
Var. capacidad instalada en 1995	62.5	57.8	23.4	(38.4)
Var. Utilidades 1994/1993	88.2	46.2	25.8	21.4
Var. Patrimonio 1994/1993	94.1	56.4	19.0	7.1
Var. inversiones en empresa de igual actividad	(17.6)	(29.5)	(41.1)	(7.2)

Fuente: EAFIT: Encuesta, 'La gestión empresarial frente a la apertura económica' (1995)

Las cifras por sí solas demuestran que hay un apreciable número de empresas en crisis, compuesto por todas aquellas con mal desempeño y al menos por algunas de las que alcanzaron calificación de regulares; además llama la atención la tendencia generalizada a reducir las inversiones en el negocio propio (última línea del cuadro), lo cual puede entenderse como una diversificación del riesgo o como un efecto del deterioro en la rentabilidad relativa del negocio.

En cuanto a los orígenes de este comportamiento, la discusión se ha dividido entre quienes atribuyen la responsabilidad principal a los efectos del nuevo modelo de desarrollo -en razón, especialmente, de la eliminación de la gradualidad- y quienes consideran que se trata de un episodio coyuntural, derivado de la disminución del ritmo de crecimiento de la construcción, del incremento del gasto público, del desenvolvimiento de la economía mundial y de la crisis política desatada por el proceso 8000.

⁵Cabe anotar, para un mejor entendimiento, que la pregunta respectiva contemplaba las opciones de manera cerrada: aumento o disminución, para los distintos ítems.

Respecto a la responsabilidad de la crisis que se incubaba, la tesis que se ha sostenido en este artículo es la de que el desempeño empresarial no se explica únicamente por las condiciones del entorno, sino -también en gran medida- por la estructura interna de cada empresa y por la capacidad de la gerencia para analizar el clima de los negocios, prever su desarrollo y anticiparse a él. En otras palabras, las empresas no se han resentido únicamente por los efectos producidos por la política económica; por lo menos, igual responsabilidad proviene de la orientación y acciones emprendidas por sus directivos, las cuales trascienden el ámbito individual y determinan el rumbo de la economía nacional.

En este sentido cabe anotar que -en el caso del Valle de Aburrá- la investigación puso de presente que las empresas exitosas han sido aquellas capaces de hacer frente a las nuevas condiciones de competencia en el mercado local -especialmente a través del manejo de sus precios de venta, y que han estado atentas a las oportunidades que les ofrecen los cambios en la política económica y que, por lo tanto, han contado con decisiones administrativas acertadas. En este aspecto, el estudio identificó que existe consenso entre los empresarios en resaltar más la bondad de la calidad de la gerencia que de la política económica, en la explicación de sus resultados positivos (excelentes o buenos).

En términos generales puede decirse que la investigación realizada puso de relieve la importancia de las condiciones internas de la empresa -en comparación con las externas- como fundamento del desempeño logrado durante la apertura, según puede colegirse de una lectura a las conclusiones generales de dicho trabajo⁶:

- En general, los sectores estudiados (alimentos, textiles, confecciones, cuero-calzado y bienes metalmecánicos) son industrias atomizadas, integradas por un alto número de empresas con poca capacidad individual de afectar el mercado, con la excepción de algunos establecimientos que -para productos específicos- participan en estructuras de competencia oligopolística. Esta característica permitió el ingreso rápido de bienes extranjeros -vía importaciones legales o ilícitas-, con el doble efecto

⁶Jaramillo, Alberto, Carlos Montoya y Mauricio Ramírez: APERTURA E INDUSTRIA EN EL VALLE DE ABURRA. ALIMENTOS, TEXTILES, CONFECCIONES, CUERO-CALZADO, METALMECANICAS. Medellín: Universidad EAFIT, 1996, páginas 220 y 221.

de incrementar la concurrencia por el mercado local y de reducir los beneficios de los productores locales, desfavorecidos bien fuese por el carácter ilegal de las importaciones o por la mayor productividad de los fabricantes extranjeros.

- Los sectores con peores resultados -textiles, cuero-calzado y confecciones- son los de mayor comerciabilidad en el mercado internacional, lo que limita las posibilidades de incluirlos en los tratados de libre comercio; además, son también las actividades donde mayores desarrollos de productividad y de bienes sustitutos han aparecido recientemente en el mundo. Esto obliga a la aceleración de los procesos de reconversión empresarial como condición *sine-qua-non* de supervivencia industrial ⁷.
- Más que la normatividad misma de la apertura -la desgravación arancelaria, la supresión de las licencias previas y la liberación cambiaria- habría sido la incapacidad del Estado Colombiano para frenar las prácticas desleales e ilegales del comercio internacional lo que ha repercutido negativamente en el desempeño de los distintos sectores analizados.
- El crecimiento reciente de los indicadores de endeudamiento sugiere que se han venido desarrollando procesos de reconversión empresarial sustentados en la obtención de créditos comerciales más que en el recurso a créditos blandos o de fomento.
- Los sectores de alimentos y productos metalmecánicos han salido bien librados durante el proceso de apertura, lo cual se explicaría principalmente por razones de competitividad por ingresos y gustos, en el caso de los bienes alimenticios; y de precios y abastecimiento en el caso metalmecánico. Sin embargo, ambos factores son frágiles ante la posibilidad de que el mercado colombiano se vea cada día más inundado de esta clase de bienes, provenientes del extranjero, a medida que se reduzcan los costos del transporte por la masificación misma de las importaciones. Esto exige que también estos sectores continúen un proceso de modernización.

⁷Para una diferencia entre reconversión industrial y reconversión empresarial, ver: Jaramillo, Alberto: 'Reconversión industrial o reconversión empresarial?', en REVISTA UNIVERSIDAD EAFIT. No. 96. Medellín: octubre-diciembre 1994.

- La bonanza importadora no ha sido totalmente perjudicial para los sectores estudiados, pues los distintos empresarios la han aprovechado para traer bien sea maquinaria, materias primas y/o bienes finales. En este sentido, la supresión de las licencias previas y la rebaja de aranceles -unidas a la revaluación real del peso- han sido las políticas económicas más recurridas por los empresarios del Valle de Aburrá.
- Existe una gran preocupación en los gerentes locales por desarrollar un compromiso creciente de sus trabajadores con las empresas, buscando hacerlos más partícipes de las decisiones relativas a los procesos productivos mismos. Para ello, diversos programas administrativos han sido implementados, si bien el modelo de planeación estratégica es el más utilizado.
- En el área de producción, la conducta predominante ha sido la de realizar notorios esfuerzos por modernizar el equipo disponible y mejorar su calidad; mientras que las decisiones sobre cambios en el volumen de producción fueron distintas: los sectores de textiles, cuero-calzado y confecciones han registrado disminuciones entre 1991 y 1994. Para alimentos y metalmecánico, por el contrario, las cantidades producidas han aumentado.
- Existe un gran escepticismo frente a los beneficios derivados de los convenios internacionales suscritos por el país: su origen puede radicar en la alta sensibilidad a la comercialización internacional de los distintos bienes ofrecidos por estos sectores, ya que se trata de industrias muy arraigadas entre los países de menor desarrollo relativo, pertenecientes a la producción de bienes de consumo final, de carácter liviano.