



**CORPORACION  
CALIDAD**

Innovación en Gestión

# Actualidad en gestión

## ALIANZA ESTRATÉGICA ECOPETROL — CORPORACIÓN CALIDAD— UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

Por: Gonzalo Jiménez Bermúdez

En el mes de diciembre de 2009 ECOPETROL conformó una alianza estratégica con la Corporación Calidad y la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, mediante la suscripción de un Convenio para desarrollar un Programa de capacitación en desarrollo de operaciones logística en la cadena de abastecimiento de ECOPETROL orientado a fortalecer las operaciones logísticas de proveedores en 8 regiones del país.

El Objetivo del Programa es capacitar a noventa (90) empresas proveedoras de bienes a ECOPETROL para que adquieran competencias y herramientas que les permitan implementar mejoras en sus procesos logísticos haciéndolos eficaces, eficientes, confiables y competitivos.

Para tal fin se tiene previsto realizar 90 diagnósticos orga-

nizacionales integrales e impartir un Diplomado semi-presencial sobre Gestión logística, a 180 personas, que incluye como requisito de grado la implementación de dos herramientas, en cada empresa, para el mejoramiento de sus operaciones de logística.

Las empresas beneficiarias son PYMES proveedoras de bienes a ECOPETROL constituidas legalmente, que deben contar con un nivel básico de conectividad que garantice el acceso a la plataforma tecnológica que se utilizará en la implementación del Diplomado.

En esta alianza estratégica, convergen la experiencia de la Corporación Calidad en el desarrollo de modelos de gestión integral en las organizaciones, hacia la competitividad global y la excelencia, y la experiencia del Consultorio Empresarial y la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Jorge Tadeo

Lozano de Bogotá, en la realización de 28 promociones de la Especialización en logística.

Este proyecto se constituye en un escenario ideal para la generación y transferencia de conocimientos y metodologías desde la academia y el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación, en beneficio, no sólo de las empresas vinculadas a la cadena de abastecimiento de bienes a Ecopetrol, sino en beneficio de las comunidades en las regiones y del país en general. §



## ALIANZA UNIVERSIDAD DE MANIZALES — CORPORACIÓN CALIDAD

Por: Carolina Hernández Rodríguez

A finales de diciembre de 2009 se firmó un convenio marco que formaliza la alianza entre la Universidad de Manizales y la Corporación Calidad.

Este convenio se firmó con el ánimo de impulsar la cooperación entre las dos instituciones para la realización conjunta de actividades académicas, investigativas y tecnológicas, así como la realización de proyectos para el fortalecimiento empresarial, servicios de capacitación conjunta y la prestación de servicios entre las dos instituciones.

De esta manera, la Corporación Calidad continúa fortaleciendo sus lazos con la academia, tanto en el ámbito nacional como regional, para así poder responder con mayor efectividad a las especificidades de las organizaciones del eje cafetero, generando conocimiento que incremente su competitividad y ayude a garantizar su sostenibilidad. De este modo se potenciará la sinergia entre la academia regional, tanto en el terreno de la investigación y el intercambio de información y experiencias, como en la posibi-

lidad de introducir conocimientos de punta alrededor de la gestión a través de los programas de extensión universitaria. §



## Actualidad en gestión, No 5, Enero - Febrero 2010

### Contenido:

<a href="#">Alianzas</a>	1
<a href="#">Informe especial: Innovación</a>	2
<a href="#">Informe Consejo Privado de Competitividad Iberoamericano</a>	3
<a href="#">Sectores agrícolas de clase mundial</a>	3
<a href="#">Doing Business en Colombia 2010</a>	4
<a href="#">XII Jornada de reflexión: excelencia e Innovación en Gestión</a>	4

### Comité Editorial:



- [Luis Emilio Velásquez](#)  
Director Ejecutivo
- [Jesús J. Hernández Patiño](#)  
Director Fortalecimiento Institucional
- [Oscar Hernández](#)  
Coordinador del Centro de Estudios para la Gestión
- [Angélica Mendoza](#)  
Coordinadora Difusión del Conocimiento

Elaborado por:

Corporación Calidad  
Cra. 7 No. 26-20 Of. 10-02  
Bogotá, Colombia.  
Tel. (57)(1) 286 14 44  
Fax (57)(1) 282 31 85  
[www.ccalidad.org](http://www.ccalidad.org)

**Escribanos sus comentarios  
y sugerencias a:**

[fortalecimiento@ccalidad.com.co](mailto:fortalecimiento@ccalidad.com.co)

ALIANZAS

## INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD, UN CASO DE INTERÉS

Por: Oscar Hernández y Arnulfo Iguarán Guerra

En el contexto de una economía inmersa en un proceso continuo de transformación, el tema de la competitividad se relaciona cada vez más con la gestión del conocimiento y la innovación, siendo estas co-gestoras de ventajas competitivas y dinamización de los mercados internacionales, además de contribuir a la consolidación de segmentos sofisticados que presionan a los distintos actores de la cadena de valor a proponer interpretaciones, soluciones, productos y servicios innovadores.

Los países Latinoamericanos, con algunas excepciones, basados fuertemente en explotación de recursos naturales y actividades intensivas en mano de obra, han perdido participación en los últimos años en el dinamismo del comercio internacional, fundamentalmente por economías emergentes – como China, India y Corea entre otros – con procesos consolidados de transformación productiva y de fortalecimiento de cadenas de valor en su oferta exportable. El tema de la pérdida parcial de competitividad es abordado por el Banco Mundial y explica que: “El insuficiente avance tecnológico así como sistemas de innovación que sólo operan en forma limitada no sólo restringen el potencial de crecimiento general de las economías latinoamericanas, sino también su competitividad internacional” (Dávila, 2005).

Por lo tanto, “la estrategia tras un proceso de crecimiento exitoso de largo plazo debe ser la apuesta a la ciencia y la tecnología aplicada para producción de bienes y servicios sofisticados e intensivos en conocimiento. Todo esto de la mano de la gestación de una fuerza de trabajo calificada, capaz de producir nuevas ideas y de transformar las existentes, con el objetivo de satisfacer las necesidades que la oferta productiva actual no atiende, es decir, capaz de innovar” (CPC, 2009).

Para Schumpeter, una innovación consiste en la utilización productiva de un invento. Por lo tanto, una idea, interpretación, observación o posible solución por sí sola no representa una innovación, al carecer de una contribución al incremento de la productividad y/o competitividad de la organización, que debe ser materializada o formalizada en conceptos, productos, servicios, procesos e imaginarios de la cultura e identidad organizacional. Dicha contribución posibilitará acceder a nuevos

mercados con mayor grado de sofisticación que le permitirán, junto con un sistema de innovación y de gestión del conocimiento, a los actores productivos establecer círculos virtuosos de “innovación – transformación” ampliando y fortaleciendo el crecimiento de la economía (CPC, 2009).

La innovación empresarial debe estar inmersa en un supra sistema en el que converjan los esfuerzos de distintos actores como los niveles del Gobierno, las universidades, los Centros de Desarrollo Tecnológico, los Centros de Investigación, el SENA, las agremiaciones, los empresarios, entre otros.

Un ejemplo exitoso de espacios de concertación entre el direccionamiento de la política pública, el interés de los empresarios y el desarrollo regional es el proyecto **Ruta N**, el cual se desarrolla en la ciudad de Medellín, impulsado por Proantioquia y la Alcaldía.

Se han realizado diferentes actividades que promueven el cambio en la cultura empresarial y sectorial como programa de conferencias y ferias en innovación, y programas de mentoría en donde ejecutivos de empresas antioqueñas reconocidas y exitosas asesoran a empresarios nacientes.

En materia de promover procesos de internacionalización, la alcaldía de Medellín estableció un fondo que tiene como objetivo la financiación de estudios a nivel maestría y doctorado en el exterior. Además se diseñó “un programa con la Escuela de negocios del MIT y con varias universidades locales para que grupos de empresas antioqueñas reciban asesoría específica de estudiantes y profesores de esos centro de educación, en lo que llaman el G-Lab y el N-Lab” (Dinero, 2010).

Como complemento a estos esfuerzos en distintos ámbitos, “en Medellín destinan casi el 4% del presupuesto de inversión del municipio al patrocinio del emprendimiento. Esto es cerca de \$220.000 millones. Además, cuentan con dos fondos de innovación, Progres y Escala, que maneja recursos de empresas locales y entidades multilaterales y que se ponen a disposición de las empresas innovadoras que lo requieran” (Dinero, 2010). Algunas de estas empresas son: *V&V Quality* (Realiza pruebas de verificación de la calidad

de los software), *Mine – Pro* (Fabrica botas y pantalones que protegen contra las minas anti-personas), *Ubiqo* (Desarrollo de software para telemedicina) y *Progal BT* (Empresa de biotecnología especializada en el desarrollo y comercialización de suplementos a base de hongos comestibles y medicinales).

Todos estos esfuerzos conducen a la mejora de las capacidades del aparato productivo colombiano, gestando verdaderas ventajas competitivas, las cuales no son dependientes de coyunturas macroeconómicas o de beneficios vía

programas tipo SGP (como el de la Unión Europea y Japón) o ATPDEA (otorgado por los Estados Unidos a los países comprometidos con la lucha contra el narcotráfico). Adicionalmente a estos procesos de transformación productiva, es necesario que tanto las instituciones como los empresarios comprendan y apropien en sus procesos organizacionales que la innovación surge del trabajo duro, enfocado y decidido, antes que un simple momento de inspiración (Drucker, 2004).§

### Fuentes

DÁVILA, Elkin. El nuevo reto de la globalización: la competitividad, Agosto 2005.

DRUCKER, Peter. La disciplina de la innovación, Harvard Business Review. Agosto de 2004

“Así se hace empresa en Medellín”. Revista DINERO, sección administradores, estrategia. Enero de 2010.

Consejo Privado de Competitividad (CPC). Informe Nacional de Competitividad 2009—2010. Bogotá, 2010.





## INFORME CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD 2009—2010: RUTA A LA PROSPERIDAD COLECTIVA

Por: Carolina Hernández Rodríguez



El Consejo Privado de Competitividad publicó a finales del año anterior la tercera versión del Informe Nacional de Competitividad: Ruta a la Prosperidad Colectiva, para el periodo

2009 - 2010.

Este informe, además de hacer seguimiento al avance de los temas presentes en el informe del periodo 2008-2009, incluye cuatro áreas nuevas, de gran importancia para el estudio de la competitividad del país: propiedad intelectual, calidad de vida en las ciudades de Colombia, mapa de clusters no agropecuarios en Colombia y finalmente, cinco estudios de caso sobre clusters que han presentado gran dinamismo en los últimos años, establecidos en diferentes regiones del país. Los temas de seguimiento constante son: formalización (formalidad laboral y

empresarial), ciencia, tecnología e innovación, infraestructura, transporte y logística, educación, sistema financiero y sistema tributario. En los últimos informes se incluyeron además los temas de tecnologías de la información y las comunicaciones, además de la justicia, como elementos fundamentales para garantizar la competitividad global.

El Informe del Consejo Privado de Competitividad se convierte en material de consulta obligado para todas las personas interesadas en conocer los diferentes aspectos involucrados y relacionados con la competitividad. Adicionalmente, dada su periodicidad es una herramienta de gran valor para el seguimiento a los aspectos que se han establecido como prioridades en las políticas públicas orientadas a promover la competitividad en el país, especialmente del Conpes 3527: Política Nacional de Competitividad. Este esfuerzo se complementa con el monitoreo y seguimiento que el Sistema Nacional de Competitividad lleva a cabo con cada una de las acciones establecidas en dicho Conpes. §

## NUEVOS SECTORES DE CLASE MUNDIAL: AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL

Por: Carolina Hernández Rodríguez con información de la oficina de comunicaciones del Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Según la convocatoria realizada en octubre de 2009 por los ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural y Comercio, Industria y Turismo, se eligieron a finales de diciembre de 2009 los cuatro sectores agropecuarios y agroindustriales que entrarán a formar parte de la estrategia de transformación productiva, al ser declarados Sectores de Clase Mundial. A la convocatoria se presentaron propuestas 12 sectores, entre los que se eligieron 4: cacao, confitería y chocolatería; palma, aceites y grasas; canaricultura; y ganadería bovina. Para la elección se tuvieron en cuenta criterios de calidad de la idea de negocio, metas de crecimiento, recursos disponibles y organización del sector.

El jurado estuvo conformado por importantes personalida-

des que se desempeñan en el sector público y privado: Hernando José Gómez, Presidente del Consejo Privado de Competitividad; María Elvira Pombo, Directora de Proexport; Luis Fernando Criales, Presidente de FINAGRO; Carlos Eduardo Mesa, Presidente de PREMEX S. A.; Isaac Yanovich, expresidente de Ecopetrol y Miguel Esteban Peñaloza, Alto Consejero para la Competitividad y las Regiones.

Al igual que con los sectores industriales y de servicios, se estableció un cronograma que incluye la selección y contratación de una firma consultora internacional que guíe el diseño de los planes de negocio que seguirán los sectores en su camino a convertirse de Clase Mundial. Esta convocatoria se

llevará a cabo por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a finales de este mes o comienzos de febrero. El proceso continúa con la creación de comités por parte de cada uno de los sectores para trabajar en el diseño de los planes y finalmente, el trabajo conjunto entre la firma consultora y los comités, sesiones que iniciarán a finales de marzo. §



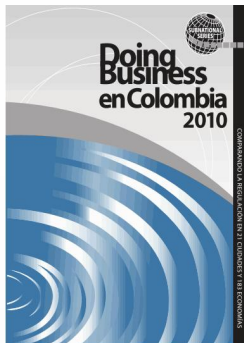
Foto: Oficina de Comunicaciones, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo





## DOING BUSINESS EN COLOMBIA 2010

Por: Oscar Hernández



El Departamento de Clima de Inversiones del Grupo Banco Mundial, con la colaboración del Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de Los Andes y el Consejo Privado de Competitividad elaboró el informe Doing Business en Colombia 2010,

el cual es el segundo reporte subregional que se realiza en el país; el primero se llevó a cabo en el 2007 en 13 ciudades cubriendo algunas de las principales etapas del ciclo de vida de una empresa.

En este reporte se extiende la muestra a 8 nuevas ciudades y se realiza el seguimiento a las incluidas en el primer informe, estudiando la medida en que las regulaciones gubernamentales fomentan o restringen la actividad empresarial en los siguientes centros urbanos: Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales,

Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Riohacha, Santa Marta, Sincelejo, Tunja, Valledupar y Villavicencio.

Se analizaron seis etapas del ciclo de vida de una empresa: apertura de una empresa, obtención de permisos de construcción, registro de propiedades, pago de impuestos, comercio transfronterizo y cumplimiento de contratos. En el consolidado las ciudades mejor posicionadas, es decir, donde es más fácil hacer negocios, fueron Manizales, Ibagué y Pereira, y al final de la lista quedaron Cali y Cartagena.

Sobresalió el avance de Neiva, al tener los mayores progresos desde el primer informe, sustentado en la eliminación de 11 procedimientos para la apertura de una empresa y dos para el registro de propiedades, pasando del último puesto al 11 en la clasificación nacional. También se realizaron diversos esfuerzos y avances en el tema de registro de propiedades, destacándose Medellín al integrar 2 certificados en 1.

En el tema tributario, a nivel nacional la Dirección de Aduanas redujo el tiempo requerido

para la preparación de la documentación para la exportación en un 60% y para la importación en un 40%. A nivel municipal, se hicieron reformas en el pago de impuestos, destacándose Bucaramanga, al revisar y unificar sus códigos tributarios para proveer una información más clara y precisa sobre el número de pagos anuales, tarifas y opciones de pago.

Por último el informe aconseja a las alcaldías realizar un análisis introspectivo para establecer las posibles falencias existentes en materia de trámites y de armonización de la política nacional con la municipal, además de identificar y aprehender las mejores prácticas de otras ciudades. En el caso hipotético que una ciudad implementara las mejores prácticas identificadas en el informe, estaría 20 posiciones por delante de la clasificación actual de Colombia en el Doing Business 2010. §

COMPETITIVIDAD

## XII JORNADA DE REFLEXIÓN: EXCELENCIA E INNOVACIÓN EN GESTIÓN

Por: Lyda Milena Zabaleta



La Corporación Calidad, en cumplimiento de su mandato misional de difundir conocimiento útil para la competitividad de las organizaciones colombianas, está organizando la **XII JORNADA DE REFLEXIÓN: EXCELENCIA E INNOVACIÓN EN GESTIÓN**. Este evento se llevará a cabo en Bogotá (Club de Ejecutivos) los días **14 y 15 de Abril** del presente año.

En el evento contaremos con la presencia de reconocidos ponentes nacionales, participando en los siguientes ejes temáticos:

- Modelos de Excelencia para el Desarrollo
- Investigación, Desarrollo e Innovación
- Excelencia en la Gestión de Organizaciones Públicas
- Ciencia y Tecnología en la Transformación Productiva

- Asociatividad para la Competitividad
- Organizaciones mejor administradas
- Liderazgo y Gerencia

Esperamos la participación de empresarios, dirigentes gremiales, académicos y actores del Gobierno, comprometidos con el desarrollo y la competitividad del País.

La XII versión de la Jornada de Reflexión tiene como objetivo propiciar un espacio de reflexión y aprendizaje para los distintos actores del desarrollo, en temas de Gestión Organizacional, con el fin de impactar decisivamente la Competitividad de la Nación.

Nuestros Aliados Estratégicos, Miembros Asociados y Clientes, se pueden vincular a esta iniciativa a través de patrocinios o inscripción

de colaboradores. Para mayor información contactar a: Lyda Milena Zabaleta R., Coordinadora Administrativa de la Corporación Calidad, al conmutador (1) 2861444 o al correo electrónico



lzabaleta@ccalidad.com.co. §



**"Tu objetivo no debe limitarse a ser que te consideren como el mejor de los mejores. Tienes que ser considerado el único que hace lo que haces"**

*Jerry García*