

Para lograr la modernización tecnológica del sector marroquinerero es necesario enmarcar este proceso dentro de una gran estrategia de competitividad que considera los agentes internos y externos de la cadena y las cinco estrategias claves que enmarcan la cartera de proyectos prioritarios.

**Gráfico 8. Competitividad para el sector marroquinerero**



Lo anterior parece claro, pero la competitividad debe ser coherente con la interacción de las fuerzas que afectan la cadena. La cadena se desenvuelve en un entorno en el cual aplica sus fuerzas, por tanto, la competitividad es la acción de los agentes internos de la cadena, las fuerzas de los agentes externos a la cadena y la aplicación de las estrategias propuestas.

Propiciar la generación del mejoramiento competitivo en la cadena teniendo en cuenta la potenciación de las capacidades reales de los actores involucrados es fundamental. Para este mejoramiento competitivo es importante contar con la participación de agentes internos de la cadena, como los proveedores de materia prima e insumos, los diseñadores, las empresas manufactureras, las empresas de servicios técnicos y de procesos, las entidades de investigación y desarrollo tecnológico, las entidades de apoyo, los comercializadores y los distribuidores.

Del mismo modo, es importante el alineamiento de las funciones y las acciones de los agentes externos a la cadena, como los gobiernos locales, regionales y nacionales, los entes gubernamentales, las asociaciones, los gremios, las entidades empresariales, las entidades de agrupación de empresarios, las federaciones, las universidades y los centros de formación. Los elementos del mejoramiento competitivo asociados a los actores internos de la cadena están relacionados con las

estrategias gerenciales, las estrategias de diseño, de tecnología y procesos, de investigación y desarrollo, de mercadeo y de inversión.

**Estrategia gerencial.** Fortalecer las capacidades gerenciales, el desarrollo del recurso humano, la planeación y la estrategia del negocio, el encadenamiento horizontal y vertical y la integración de nuevas tecnologías que permitan mejorar en el desempeño competitivo de la cadena productiva.

**Estrategia de diseño.** Apoyar la generación de capacidades para asimilar los componentes del diseño industrial en las empresas con miras al fortalecimiento del desarrollo de la oferta.

**Estrategia de tecnologías y procesos.** Apoyar la modernización tecnológica y del proceso para el mejoramiento de la productividad y la calidad de la manufactura.

**Estrategia de investigación y desarrollo.** Desarrollar capacidades de investigación y desarrollo que permitan la apropiación de tecnologías y su adaptación al entorno industrial de la cadena como un factor determinante en la reducción de las brechas tecnológicas.

**Estrategia de mercadeo.** Procurar el establecimiento de la estructura de mercadeo al interior de las empresas, orientándola hacia el mercado, para desarrollar la capacidad de responder efectivamente a las necesidades del cliente.

**Estrategia de inversión.** Promover la focalización de los recursos de inversión y financiación existentes, tanto públicos como privados, para el desarrollo de las demás estrategias.

Los elementos de mejoramiento de la competitividad asociados a los agentes externos a la cadena tienen que ver con aquellos que afectan el entorno de la cadena, éstos son:

- Políticas gubernamentales cambiarias y de desarrollo tecnológico e industrial.
- Mejoramiento de la infraestructura vial, de comunicaciones y telecomunicaciones.
- Implementación de programas de apoyo a la investigación y el desarrollo.
- Programas de financiación y cofinanciación al desarrollo industrial.
- Política de comercio exterior, acuerdos y tratados comerciales.

Esta articulación de la acción de los agentes internos y externos participantes en la cadena es parte de la visión de competitividad como el resultado del buen desempeño de todos los actores en función de un objetivo común.

Con esta información se elaboró una cartera de proyectos tecnológicos en la que se propone la organización y las políticas para la función tecnológica y de innovación que deberán tener presentes las empresas de la cadena productiva.