

COMITÉ ASESOR DE COMERCIALIZACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2008-2010

**DOCUMENTO CAC-039-08
Julio de 2008**

**COMITE ASESOR DE COMERCIALIZACION
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
2008-2010**

Tabla de Contenido

1. OBJETIVO	3
2. ANTECEDENTES	3
3. TALLER DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	3
3.1. OBJETIVO GENERAL	3
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
3.3. REFLEXIONES INICIALES	4
3.4. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	5
3.5. VARIABLES ESTRATÉGICAS	6
3.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO (Externo)	6
3.7. ANÁLISIS DEL NEGOCIO (Interno)	7
3.8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	8
3.9. MISIÓN Y VISIÓN	9
3.9.1. Oferta de Valor	11
3.9.2. Misión	11
3.9.3. Visión	12
3.10. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12
3.11. IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS	12
3.12. PLAN DE TRABAJO 2008 - 2009	12
CONCLUSIONES	13

1.OBJETIVO

Este documento tiene por objeto presentar los resultados logrados en la primera etapa del proceso de definición del Direccionamiento Estratégico del Comité para los años 2008-2010.

2.ANTECEDENTES

En la sesión de instalación de la nueva conformación del Comité en el año 2008, se planteó la necesidad de revisar los objetivos y las actividades que realiza el Comité para el desarrollo de la Comercialización, con miras a mejorar su posicionamiento como organismo asesor del regulador y referente para las empresas que realizan esta actividad.

En febrero de 2008, se dio inicio al proceso de análisis estratégico del Comité, mediante la realización de un taller en la ciudad de Cali, en el cual fueron estudiados los diferentes aspectos, tanto internos como externos, que hacen parte de las definiciones estratégicas que sustentan la actividad del Comité y que le permitirán desarrollar ventajas competitivas que garanticen su sustentabilidad en el largo plazo.

El facilitador que realizó el acompañamiento de este taller fue Henry Molina, Ph.D., vinculado al Centro de Consultoría de la Universidad ICESI de Cali y es en su informe final en el que se basa este documento.

3.TALLER DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la realización del Taller en la Ciudad de Cali, el facilitador del proceso propuso los siguientes objetivos:

3.1.OBJETIVO GENERAL

Facilitar un proceso al interior del Comité Asesor de Comercialización, que les lleve a descubrir el valor que pueden agregar a la estrategia del Comité, de los comercializadores y del Sector Eléctrico Nacional, a través de la identificación de los desafíos de cada organización representadas en el Comité y por cada individuo, y cómo el logro de esos desafíos contribuyen a implementar la estrategia.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 3.2.1. Llevar al Comité a considerar de una manera conjunta y compartida lo que se está tratando de hacer y lograr en el largo plazo (Visión).
- 3.2.2. Hacer que el Comité esté más alerta a los cambios del ambiente, las nuevas oportunidades y amenazas.
- 3.2.3. Unificar las decisiones estratégicas y los esfuerzos del organismo asesor.
- 3.2.4. Crear una atmósfera de más comunicación, confianza y proactividad.
- 3.2.5. Promover el desarrollo de un modelo de Comité más dinámico y enfocado a los resultados.

3.2.6. Proveer las bases al Comité para evaluar el cumplimiento de los requerimientos de los comercializadores, el Estado y de la sociedad.

Como resultado final de esta primera etapa del trabajo se obtuvo un diagnóstico de las variables estratégicas relevantes para el Comité, una definición de Misión y Visión, la declaración de objetivos estratégicos, unas primeras actividades propuestas para iniciar la construcción del plan de trabajo 2008 – 2010 y unas conclusiones finales.

3.3. REFLEXIONES INICIALES

Como un primer ejercicio se plantea la necesidad de responder al interrogante: ¿para qué existe el CAC? Esto ayuda a identificar el sentido de la existencia del Comité. A continuación se incluyen las respuestas dadas por los representantes de los miembros de Comité que asistieron al Taller:

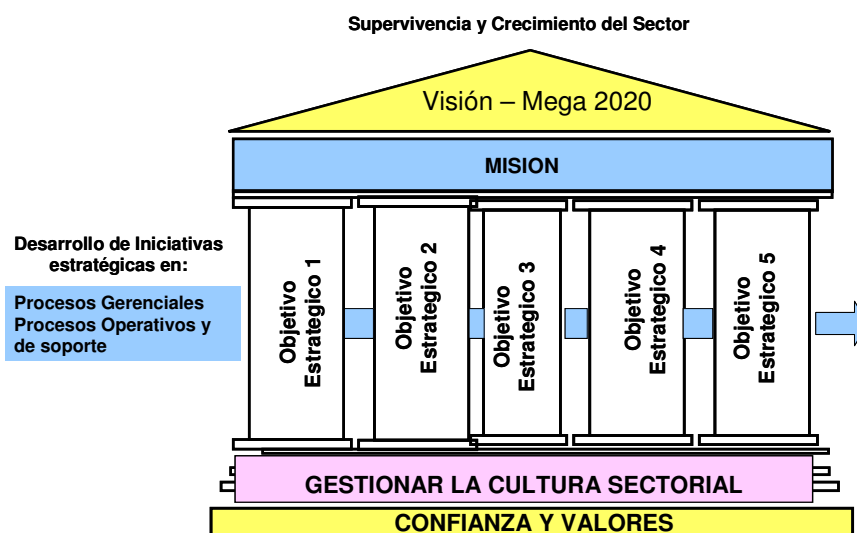
- “Debe defender su papel en el crecimiento económico de los agentes del sector y además defender el tipo de políticas que son sanas para el crecimiento y la mejoría de la riqueza de los habitantes colombianos.”
- “El aporte más importante del Comité es pensar en el sector de manera sistémica, articulada y estratégica, asumiendo así una función que no está dentro del día a día de la operación de las empresas, pero que es de gran relevancia para el desarrollo futuro del sector. Por esta razón, en ocasiones las sugerencias y propuestas del Comité no son necesariamente sobre aquello que trae más ventajas inmediatas para algunos de los miembros porque lo que se pretende es lograr aquello que en el largo plazo sea lo mejor para el sector y obviamente, para todos los actores.”
- “La responsabilidad del CAC y los aportes más relevantes que puede hacer están en el horizonte de largo plazo.”
- “¿Cómo articular con la formulación de política pública para evitar que frenen la competitividad de los agentes del sector?”
- “¿Cómo hacer para que todos los actores del sector se pongan de acuerdo entre sí, cuando se conoce que algunos temas son realmente disputados en forma separada?”
- “Debe ser un buen interlocutor técnico, para poder sustentar de manera adecuada sus posiciones frente a quien tiene que tomar la decisión.”
- “El Comité tiene la obligación de analizar y entender el entorno, de evaluar las restricciones y procurar dar orientación.”
- “El Comité debe tratar de anticipar lo que puede suceder, de entender las tendencias, de fomentar y propiciar situaciones que a veces para los miembros podrían no ser tan evidentes.”

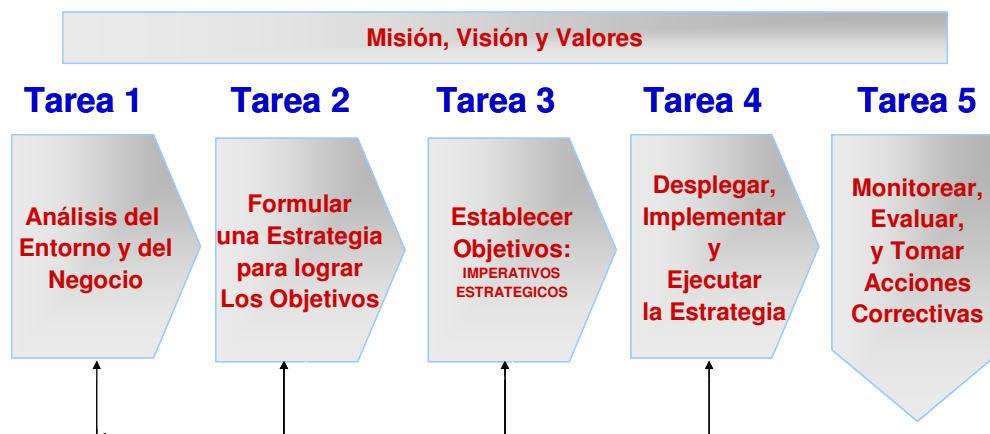
- “A veces se pierde un poco el entusiasmo y a veces se dispersan los esfuerzos repitiendo cosas, volviendo a construirlas y duplicando esfuerzos, pero si sumamos esto es, TRABAJO EN EQUIPO con otros actores del sector.”
- “Se piensa que los miembros del Comité defienden intereses particulares de su sector. A la luz del desarrollo social de las regiones ¿cómo articular un trabajo intersectorial privado o público en este sentido, de tal forma que genere efectivamente desarrollo regional o nacional?”
- “En la medida en que al CAC se lo perciba como sesgado a un sector específico, lo que va a ocurrir es que va a limitar su capacidad de acción. No hay nada más efímero que un gobierno. Se debe pensar en políticas de Estado y no de Gobierno.”
- “El CAC como ente autónomo no puede ser exclusivamente un mandadero de sus miembros y debería no limitarse a lo que le está pidiendo el miembro individual.”

3.4. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La definición de una estrategia, de un plan más o menos detallado, acorde a unos objetivos y una filosofía, permite a las organizaciones anticipar los problemas y resolverlos incluso antes de que ocurran.

El Pensamiento Estratégico es un conjunto de herramientas que permiten la consecución de objetivos y la resolución de los problemas inherentes a una determinada organización dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que la organización quiere llegar a ser, de la mejor forma, superando las dificultades.





3.5. VARIABLES ESTRATÉGICAS

Para la formulación de la Misión y la Visión del Comité, es necesario conocer el entorno que lo rodea y las variables que definen el funcionamiento actual del organismo. Para esto, debe responder a los siguientes interrogantes:

3.3.1. Externas: entendiendo el entorno

- Formulación de la Agenda Estratégica: ¿Cuáles son los factores más importantes a los que debe hacer frente el Comité?
- Identificación de las Fuerzas Impulsoras de la industria, su nivel de incertidumbre, y la evaluación de su impacto en la Agenda Estratégica. Fuerzas que tienen la mayor influencia sobre la clase de cambios que tendrán lugar en las estructuras y en el medio ambiente de la industria.

3.3.2. Internas: entendiendo al Comité

- Estrategia, Innovación y Aprendizaje. ¿Cómo responde la organización a esos factores?
- Formulación de la Idea del Comité: una representación gráfica del modelo mental de la organización como Comité, donde se vuelven explícitas las razones (recursos y competencias) por las cuales la organización ha sido y seguirá siendo exitosa.
- Creación de una ventaja competitiva sostenible. ¿Cuáles son los recursos y competencias que son valiosos, difícil de sustituir y de imitar?

3.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO (Externo)

Con base en los elementos planteados anteriormente, se realiza en primer término el análisis del entorno, tratando de identificar las variables que influyen en las decisiones y que ayudan a orientar el rumbo del Comité:

Los asistentes al taller formulan las siguientes reflexiones:

- La actividad de comercialización no es identificada por los clientes como una función importante dentro de la cadena.
- En muchos casos, los clientes no perciben valor agregado por parte de los comercializadores.
- Los distribuidores no perciben a los comercializadores como aliados estratégicos.
- Las Leyes, la Regulación y el Control pueden ser restrictivas de la competencia. Pueden ser fruto de decisiones que no tiene consultas amplias de parte del regulador y sin conocimiento detallado de las condiciones comerciales entre agentes.
- Existen espacios de participación y otros entes los podrían estar ocupando.
- Los mercados energéticos son modelos en desarrollo, tanto a nivel nacional como internacional.
- En el sector se tiene escasa información y conocimiento del cliente desde las diferentes perspectivas.
- La CREG necesita interlocutores técnicos para el desarrollo de la Regulación.
- Los gremios buscan interlocutores intersectoriales.
- Persisten diferencias entre las zonas geográficas del país, a nivel económico, social y cultural, que marcan diferencias en el comportamiento de los mercados de comercialización.
- Algunos de los países vecinos presentan menor nivel de desarrollo en el sector energético.
- Algunos de los agentes del sector no participan activamente en los foros y discusiones sectoriales.
- Comportamiento de la economía del país.
- El sector percibe al Comité como un gremio más.
- El sector no piensa como colectivo, prima la individualidad de cada uno de los agentes.
- El país requiere del uso eficiente y sostenible de los recursos energéticos.
- La llegada de nuevas industrias y nueva competencia.
- Crecimiento de la co-generación.
- Incremento de inversión en el sector.

3.7. ANÁLISIS DEL NEGOCIO (Interno)

Igualmente, se realiza el análisis al interior del Comité, considerando los aspectos que inciden desde adentro en el funcionamiento y en el logro de los objetivos que se debe plantear el Comité:

- Los participantes del Comité representan heterogéneamente a los diferentes tipos de comercializadores que interactúan en el Mercado de Energía.
- Hace falta en algunos casos que los representantes en el Comité tengan mayor Capacidad de decisión en el CAC.
- Externamente se percibe al Comité con el sesgo de un gremio comercializador, y en algunos casos no se percibe la objetividad sobre las propuestas planteadas.
- El Comité ha ganado competencia y confianza ante la CREG.
- Es necesario unificar los intereses entre los miembros del Comité.

- Es importante lograr consenso para trabajar en equipo en los temas relevantes relacionados con la actividad de la comercialización.
- Se requiere incrementar y mejorar la capacidad de difusión.
- Hay una carencia de recurso humano y de compromiso para trabajar los temas con mayor profundidad.
- Existe un bajo nivel de confianza y se requiere de una mejor actitud para compartir información.
- Los miembros del Comité se sienten competidores (competencia) y no hay colaboración (coopetencia).
- El Comité no es proactivo, responde de manera reactiva y trabaja sobre lo urgente y no sobre lo importante.
- Hay una carencia de análisis global y sectorial.
- El Comité se caracteriza por ser muy operativo, pero poco estratégico.
- No hay acción sobre la información del mercado.
- No se están aprovechando adecuadamente otras fuentes de información, ni se analizan las señales del entorno para hacer proposiciones al regulador o a los agentes.

3.8.FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de la estrategia debe conducir a la organización hacia la obtención de mejores resultados. Este proceso es una puerta abierta para definir el futuro del Comité. Se plantean entonces unas ideas generales sobre los aspectos que cada uno de los miembros participantes en el taller, consideran deben ser las líneas de actuación de este organismo:

- Establecer el análisis de entorno de manera permanente como tema de agenda. Utilizar más la información del entorno, particularmente la suministrada por XM, para generar señales al mercado.
- Realizar análisis periódicos de la generación con el fin de monitorear las variables que intervienen en la formación de los precios para tener más participación en la definición de los mismos.
- Divulgar y posicionar a la actividad de comercialización ante los usuarios. Ofrecer información y atención permanente a los usuarios sobre los servicios que prestan los comercializadores y la calidad de los mismos.
- Incentivar y difundir el uso de la información al interior del Comité.
- Fortalecer y estimular la participación en los grupos de estudio.
- Lograr mayor importancia ante la CREG para participar más activamente en la formulación de la regulación.
- Afianzar la importancia del Comité y ser protagonista en el sector.
- Incentivar la participación de la academia e investigadores para mejorar la calidad de los análisis.
- Fomentar el intercambio nacional e internacional sobre experiencias del sector.
- Fortalecer la capacidad técnica y funcional de la estructura del Comité.
- Diseñar y gestionar nuevas fuentes de ingresos.
- Divulgar periódicamente los avances de las actividades del Comité y sus grupos de estudio.

- Promover el desarrollo empresarial y social de los agentes, usuarios y las comunidades.
- Promover la participación e interacción con los gremios.
- Mejorar la calidad y efectividad de la agenda de trabajo del Comité y estimular la participación en las reuniones de los miembros e invitados
- Fortalecer la capacitación en temas de comercialización entre todos los agentes del sector.
- Implementar un sistema de control a la gestión del Comité.
- Ampliar la presencia institucional ante entidades que representen a los usuarios y/o al sector.
- Ofrecer servicios de consultoría a nivel nacional e internacional.
- Crear espacios de discusión para asesorar a los comercializadores y para conciliar sus intereses.
- Promocionar nuevas tecnologías, recursos y prácticas para el desarrollo de la actividad de comercialización.
- Lograr la participación en el Comité y sus grupos de estudio, directa o indirectamente, del 100% de los comercializadores.
- Fortalecer la estructura organizacional del Comité:
 - Fortalecimiento de los Subcomités
 - Fortalecer y normalizar los procesos internos del Comité
- Posicionar al Comité como una autoridad técnica en aspectos comerciales del mercado, especializada, transparente e imparcial.
- Promocionar y posicionar la marca CAC mediante la realización de campañas institucionales. Fortalecer una cultura de cohesión en el sector, desestimulando posiciones individuales, la cual debe enmarcarse en la operación económica, confiable y segura del sistema y en el fortalecimiento de la competencia:
 - Visitar a los gerentes generales de las empresas representadas para presentar los lineamientos del Comité.
 - Presentar la nueva imagen del Comité.
 - Fortalecer el compromiso de los miembros del Comité.
- Participar proactivamente en la formulación de política pública energética.
- Mejorar la coordinación e interacción entre los actores del sistema:
 - Crear un grupo de prospectiva del sector energético.
 - Crear un centro de información para pronunciarse ante eventos y situaciones que impacten al sector y/o a los usuarios. Crear mecanismos de comunicación y coordinación
 - Proponer estructuras institucionales
 - Hacer *lobby* ante entidades gubernamentales nacionales e internacionales
- Mejorar la satisfacción percibida de por parte de los diferentes grupos de interés.

3.9.MISIÓN Y VISIÓN

La Misión es la razón de ser de cualquier organización, es el motivo por el cual existe. Es muy importante dado que se constituye en el elemento rector, todas las demás decisiones estarán ajustadas a este objetivo, y el mismo deberá ir ajustándose en el tiempo a los cambios que se presentan en el entorno.

La Misión debe ser sintética, pero también debe ser capaz de expresar en sí misma lo fundamental de la organización, distinguiéndola del resto. Es una formulación general de largo alcance a cuyo logro deben estar orientados todos los recursos.

La Visión es la definición del estado ideal que se pretende alcanzar, debe ser compartida y estar articulada por consenso.

Al ser una forma de compromiso futuro de la organización debe inspirar y ser retadora, para que así contribuya al fortalecimiento del papel del Comité ante la sociedad.

Para definir una Misión y una Visión conjunta que reuniera los aspectos fundamentales como el planeamiento estratégico, el propósito organizacional, los valores y el análisis del entorno, es necesario identificar los grupos de interés del Comité, las necesidades generales de cada uno de ellos y la oferta de valor que debería ofrecer el Comité para coadyuvar en el logro de los objetivos de cada uno de ellos.

A continuación se presentan los grupos de interés identificados para el Comité, así como las necesidades de cada uno de ellos que se relacionan con la actividad del Comité:

Grupo de Interés	Necesidad
Estado	• Expansión, cobertura y satisfacción del servicio de energía • Ingresos para inversión social y solidaridad • Velar por los derechos de los usuarios • Controlar con claridad en las condiciones reales • Eficiencia energética.
Comisión de Regulación de Energía y Gas - CREG	• Regular considerando las condiciones reales • Cumplir con el desarrollo de la agenda regulatoria • Promover la libre competencia y evitar los monopolios • Lograr el impacto de sus regulaciones
Comunidad y usuarios regulados	• Calidad de vida • Utilización eficiente de los recursos • Equidad • Poder adquisitivo
Usuarios No Regulados	• Competitividad
Agentes	• Competitividad • Sostenibilidad
Gremios	• El desarrollo de sus afiliados
Operador del Sistema y Administrador del Mercado	• Reglas claras de operación y/o administración del mercado
Academia, Consultores y/o Medios de	• Construir conocimiento, confianza, aplicación, crear competencias, desarrollo.

Comunicación	
Organizaciones Internacionales	• Desarrollar nuevas prácticas y/o mejorar en los procesos

A través del conocimiento de las necesidades de los Grupos de Interés y del posicionamiento estratégico del Comité, fortalezas y debilidades, fue posible establecer la “oferta de valor” para cada Grupo de Interés (actores del sector, estado, sociedad, etc.) que diferenciara e hiciera atractivo el hecho de que el Comité exista.

Por consenso se acordó que las ofertas de valor más importantes son generar un espacio de confianza, integración y aprendizaje para los actores del sector y participar efectivamente en el desarrollo de una política pública que permita un desarrollo sostenible del sector y los agentes que lo conforman.

3.9.1.Oferta de Valor

- Armonizar intereses respecto a la comercialización
- Generar propuestas que contribuyan a que el servicio se preste en condiciones de continuidad, calidad y confiabilidad
- Dar señales sobre el comportamiento y evolución del mercado
- Ser neutral objetivo y transparente
- Dar apoyo institucional ante reguladores
- Generar conocimiento del mercado, integrando, analizando y siendo el canal para transferir información adecuada y oportuna de lo que está pasando
- Revisar la información histórica y analizar el impacto de los cambios propuestos en el mercado
- Apoyar la transferencia tecnológica
- Propender por una mejor relación costo/beneficio en las soluciones propuestas para el mercado eléctrico
- Ser mediador en la solución de conflictos y buscar la armonización de interés
- Propender por un sector con agentes más eficientes, responsables social y ambientalmente
- Ofrecer soluciones energéticas para atender las necesidades de los usuarios
- Fomentar el uso racional de la energía

Como resultado final, éstas son las declaraciones de misión y visión del Comité:

3.9.2.Misión

Contribuir al desarrollo energético sostenible del país y garantizar un Sistema Interconectado Nacional seguro, confiable y económico, asesorando a los agentes del sector en los aspectos comerciales del Mercado de Energía Mayorista, mediante el análisis y formulación de proposiciones de las reglas comerciales de la Bolsa y de la actividad de Comercialización de energía, en un ambiente de confianza, pluralidad y habilidades que preserven las condiciones de competencia del mercado energético.

3.9.3. Visión

Seremos el referente comercial sectorial, reconocidos por nuestros aportes en la consolidación y desarrollo del sistema energético nacional y su integración en el contexto internacional.

3.10. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son los que permitirán el logro de la misión y la visión y son los que marcarán la pauta para las acciones a seguir:

- Posicionar al CAC como una autoridad “técnica” en aspectos comerciales del mercado, especializada, transparente e imparcial.
- Mejorar la coordinación e interacción entre los diferentes actores del sistema.
- Mejorar la satisfacción percibida de los agentes del mercado y su entorno.
- Fortalecer la calidad, oportunidad y claridad de la información.
- Participar proactivamente en la formulación de la Política Pública Energética.
- Fortalecer la cultura de sector, no individual, enmarcada en la operación económica, confiable y segura del Sistema Interconectado Nacional.
- Fortalecer la estructura organizacional y la normalización de procesos.

3.11. IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS

Los Imperativos Estratégicos son grandes compromisos que adquiere el Comité frente a sus grupos de interés y frente a sí mismo, los cuales se convierten en mandatos organizacionales a alcanzar a través del tiempo.

- Financieros: ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros miembros y representados para tener éxito financiero?
- Clientes: ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- Procesos Internos: ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y miembros?
- Colaboradores, Ambiente y Comunidad: ¿cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra visión? Cómo podremos continuar mejorando y generando valor?

3.12. PLAN DE TRABAJO 2008 - 2009

Las definiciones estratégicas referidas en este documento deben ser transmitidas a toda la organización, por lo que cada Grupo de Trabajo debe elaborar su propuesta de valor para determinar que le ofrece a la organización para el logro de los objetivos estratégicos.

En esta fase, toda la formulación estratégica y su implementación adquieren un gran significado, pues es el mejor medio de determinar el cumplimiento de los planes, objetivos y metas propuestos. Además, permite evaluar si el Comité va en la dirección que se trazó

con la participación de todos los representados. Es la fase final, un elemento clave para garantizar el éxito de todo el proceso de planeamiento estratégico, el cual empieza con la planeación, sigue con la ejecución y finaliza con la evaluación de la estrategia y su implementación, lo que permite retroalimentar a la organización para mejorar y perfeccionar el proceso. Es decir, es el elemento que asegura la continuidad y el mejoramiento del proceso.

Es importante asegurar la creación de un vínculo operacional entre los resultados de las evaluaciones y la retroalimentación recibida por los miembros del Comité, sus representados y la Secretaría Técnica. Es esencial entender la contribución de cada Grupo de Trabajo hacia el Comité en general a través de la definición del manejo de las relaciones internas y externas en un mercado abierto.

Se requiere determinar cuáles son los desafíos más importantes a los que debe hacer frente cada Grupo de Trabajo, formular la estructura de cada uno de ellos y establecer sus objetivos. Por tanto, es necesario definir las actividades que se realizarán y los indicadores a través de los cuales se medirá la gestión tanto del Comité como de cada Grupo de Trabajo.

Para concretar la implementación de la estrategia definida se debe llevar cada objetivo estratégico a un correspondiente plan de acción.

CONCLUSIONES

1. La planeación estratégica recuperó su importancia. Los miembros del Comité reconocen que la planificación estratégica es una herramienta clave para alcanzar sus respectivos objetivos y metas a nivel económico, social, ambientales y político.
2. Se le ha encomendado a la Secretaría Técnica materializar el planeamiento estratégico a través de la formulación de políticas, planes, metas y programas que abarquen lo económico, jurídico, técnico, social y ambiental, a nivel nacional y regional.
3. De igual manera será su responsabilidad presentar a los diferentes Grupos de Trabajo los objetivos propuestos con el fin de validarlos y lograr una participación activa y efectiva en la formulación de la política pública.
4. A través de este ejercicio estratégico se ha definido un conjunto de responsabilidades específicas para la Secretaría Técnica, la cual cuenta con respaldo de todos los afiliados para tomar las decisiones y realizar las acciones que lleven al fortalecimiento de la imagen del Comité y sus afiliados, así como también, al fortalecimiento de su estructura interna y de los Grupos de Trabajo que lo conforman.
5. Si bien la discusión de los objetivos estratégicos se mantiene todavía a nivel general y no se ha llegado todavía a niveles de planes de acción, el hecho de contar con este avance permite suponer que existe la voluntad de llegar rápidamente a la definición e implementación de planes detallados.

6. El Comité debe continuar fomentando su estrecha vinculación con los organismos que hacen parte de las diferentes instancias de los sectores Energético y de Servicios Públicos.
7. Es importante que en el relacionamiento con sus Grupos de Interés genere sinergias con otros organismos sectoriales, los gremios, la academia y el sector industrial, con el fin de evitar la duplicidad de esfuerzos y mejorar las opciones para el Sector.