

Compendio

Em



S

presariales

Compendios
Empresariales

Las prioridades competitivas de manufactura y su papel en la competitividad local: proyecciones del sector industrial de Ibagué a través del análisis multivariante

Por: Germán Rubio Gerrero

ANTECEDENTES

El objetivo de este trabajo, es determinar el impacto que ejercen las prioridades competitivas (costo, calidad, tiempo, flexibilidad, servicio e innovación), sobre la capacidad competitiva en las empresas medianas y grandes, del sector industrial de Ibagué, comprendidas en los sectores de confecciones, textiles, alimentos, bebidas y maderas.

APLICABILIDAD

El desarrollo de los pueblos, tradicionalmente ha estado supeditado al conocimiento como máxima expresión de la ciencia, que a través del método científico

ha propendido por mejorar las condiciones de vida de la humanidad. El desarrollo industrial, no escapa a esta premisa y corresponde a los investigadores u otros interesados en el tema, estudiar los problemas organizacionales y proponer alternativas de solución a sus múltiples dificultades. En este sentido, el presente estudio analizó el desempeño en un grupo de empresas industriales de Ibagué, para determinar su capacidad competitiva a través de sus prioridades competitivas: costo, calidad, tiempo, flexibilidad, servicio e innovación. Los resultados de la investigación, pueden facilitar a las empresas en general a asumir inicialmente la consciencia de la importancia de

mejorar su accionar en materia de cada una de las prioridades, es decir, entender que del manejo adecuado de cada una de ellas, depende su habilidad para enfrentarse no sólo a mercados locales sino internacionales y adicionalmente, generar planes de acción que aborden los parámetros de desempeño óptimo, desde la sensibilización de los colaboradores de cada organización, hasta el rediseño de los sistemas de manufactura, haciéndolos más productivos en términos de velocidad de operaciones, flexibilidad, calidad, costo y servicio, hasta el afianzamiento en las actividades de promoción de la innovación en todos los procesos.

Consulte la página 24 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales

*Por: Diana Marcela Escandón
Andrea Hurtado Ayala
Maribel Castillo Caicedo*

Desde el punto de vista económico, las empresas buscan satisfacer las necesidades de bienes y servicios y para ello, desarrollan una amplia gama de relaciones contractuales a nivel local, regional e internacional. El comercio internacional, es uno de los temas más abordados en la investigación a nivel empresarial y la percepción de las barreras a la exportación constituye una de las principales explicaciones sobre la diferencia en el nivel de exportaciones entre las empresas, siendo importante y necesario distinguir entre cada una de dichas barreras y su influencia en el proceso exportador y en los resultados internacionales de cada una de ellas.

En este contexto, el presente artículo se centra en estudiar la influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas, con el fin de

comprender la dinámica del comercio internacional en Colombia y conocer los principales obstáculos que deben enfrentar las empresas durante sus procesos de internacionalización.

Este estudio, permite que el empresario colombiano conozca las principales debilidades y fortalezas que poseen las empresas colombianas para realizar operaciones en el mercado internacional, favoreciendo el desarrollo de ciertas capacidades que conduzcan a derribar estas barreras que impiden el crecimiento de las exportaciones de las compañías, y logrando una cultura empresarial que reconozca y aproveche las oportunidades, tanto para una empresa existente como para la creación de una ellas.

Para el empresario, el reconocimiento de estas barreras a la exportación, permite el logro de un eficiente funcionamiento

del sistema económico, por esta razón, debe tener claro que su accionar se desarrolla dentro de un entorno basado en la interacción de múltiples factores económicos, sociales, culturales, legales, de los que debe tenerse un amplio conocimiento para el normal desarrollo del proceso exportador y para ampliar los destinos de exportación.

Desde el punto de vista político, este artículo se considera una guía para el desarrollo de políticas públicas, encaminadas al desarrollo de las exportaciones en Colombia, partiendo de las principales barreras a la exportación identificadas en las empresas colombianas. Con esto, se pretende el impulso de programas de promoción a las exportaciones y capacitación empresarial destinados a empresas exportadoras y aquellas que deseen ingresar al mercado internacional.

Consulte la página 38 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Uso y apropiación de la tecnología de información y comunicación: dos conceptos para la negociación internacional en organizaciones productivas

*Por: Sara Aguilar Barrientos
Luis Fernando Bustamante Zapata
José Alejandro Cano Arenas*

El artículo: Uso y apropiación de la tecnología de información y comunicación: dos conceptos para la negociación internacional en organizaciones productivas, pretende impactar sobre una realidad empresarial específica: la competitividad en la era de la globalización. Una característica fundamental de la empresa global, es la necesidad de desarrollar competencias relacionadas con las tecnologías de información y comunicación.

Con dicho objetivo, los gerentes colombianos deben valorar diferentes aspectos a la hora de implementar una tecnología de este tipo. La literatura académica los destaca y nosotros como autores, los resaltamos en este artículo.

Considerar los conceptos de uso y apropiación, es el primer paso para definir la utilidad de una innovación tecnológica en la empresa. Diferenciarlos, es un segundo paso para que la gerencia alimente la toma de decisiones y posteriormente, un

mecanismo objetivo de evaluación de desempeño no sólo de la tecnología, sino del talento humano.

Con respecto a la negociación, este proceso que sirve como mecanismo para la solución de problemas, puede verse impactado positivamente en términos de productividad por la apropiación de las tecnologías de información y comunicación, permitiendo a las empresas una eficiente toma de decisiones con el buen uso de los recursos económicos y humanos.

Consulte la página 56 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Comunidad Andina y negocios internacionales: un visión desde su institucionalidad y supranacionalidad

Por: Luis Nelson Beltrán Mora

El artículo Comunidad Andina y negocios internacionales: una visión desde su institucionalidad y supranacionalidad, es importante para el desarrollo empresarial y los hacedores de política comercial, como por ejemplo los gremios y el propio gobierno. En efecto, el artículo advierte cómo los flujos comerciales han aumentado desde la fundación del Grupo Andino en 1969 y desde su reforma a Comunidad Andina (CAN) en 1996; cuando precisamente instaura el Sistema Andino de Integración (SAI); desde ese año el bloque no solo le dio institucionalidad y supranacionalidad al grupo con la participación a los empresarios y trabajadores como a la academia en las decisiones comerciales del grupo, sino que fundamentalmente con la reforma del Tribunal Andino de

Justicia (TAJ), le crea todo un sistema de arbitramento a los negocios de bienes, servicios y capitales de la CAN; el TAJ como la Secretaría General de la CAN, son figuras de confianza en el orden jurídico de esta última y solo en la última década estos dos órganos resolvieron cerca de 400 controversias que se presentaron entre los países miembros; la actividad de estos dos órganos, solo la precisa de tener la Unión Europea. Así, el artículo afirma que los negocios en la CAN tienen supranacionalidad y se pueden proyectar con toda la confianza en el esquema regional.

A los hacedores de política comercial, esta investigación les ayudará a repensar las estrategias de negociación de los tratados

comerciales en el sentido que, como lo describe la investigación, la CAN es uno de los acuerdos donde se ha construido una mayor supranacionalidad para avanzar en los procesos de integración económica regional; en efecto, sólo en la CAN se está muy cerca de tener un mercado común donde no solo existe libre circulación de mercancías, servicios y personas, sino que fundamentalmente es el esquema donde más seguros pueden estar los intercambios y negocios entre los países. De ahí, que el artículo concluya que la base de negociación en el esquema de la Unión de Naciones del Sur (UNASUR) sea la CAN y su sistema de arbitraje del TAJ.

Consulte la página 70 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Entre la ciencia social y la política: reflexiones entorno a la economía colombiana

*Por: Leon Dario Parra Bernal
Ricardo Prada Ospina*

El presente artículo, reflexiona en torno a la aplicación de los resultados de la investigación social en la formulación e implementación de políticas públicas. En este sentido, el aporte central del escrito hacia las empresas del sector público y privado, se encuentra en la necesidad de establecer un lenguaje común entre los resultados que emanen de las investigaciones realizadas en las universidades y los requerimientos específicos generados en las empresas tanto públicas como privadas.

Se plantea que para lograr el anterior objetivo, se debe implementar una agenda de trabajo conjunto entre los tomadores de decisiones y los investigadores, para la traducción de los resultados de investigaciones en productos tangibles para el sector productivo, a través de elementos como: primero, la construcción de espacios abiertos de interacción entre los tomadores de decisiones y los científicos sociales (empresariales en este caso), para debatir los temas de interés para el sector productivo, segundo, ampliación de los canales de difusión de los resultados de

las investigaciones sociales (favorables y desfavorables a los intereses del sector productivo), y tercero, hablar un mismo lenguaje entre investigadores y tomadores de decisiones, con el fin de homogenizar tanto los objetivos como los resultados que persiguen ambas partes. Estos elementos, resultan de gran relevancia tanto en el proceso de diagnóstico de la situación empresarial en el país, como en el diseño e implementación de programas tendientes a mejorar la competitividad de las empresas colombianas, tanto en el mercado externo como internacional.

Consulte la página 86 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Evolutions et perspectives de la strategie de Zara en Amerique Latine

Por: Giovanni Fernando Benavides

El conglomerado español Inditex, goza de la popularidad de sus almacenes en casi la totalidad del mundo con un crecimiento anual que sorprende a analistas comerciales de todo tipo. Su estrategia basada en la internacionalización direccionada, e igualmente hacia el posicionamiento de marcas, tipos de comercio y lugares estratégicos en cada ciudad donde se instalan, está sostenida sobre un modelo logístico y de mercadeo perfecto.

El grupo Inditex (ZARA), es uno de los más grandes distribuidores mundiales de prendas de vestir y moda, posee numerosas marcas reconocidas tales como Zara, Pull & Beer, Massimo Dutti y Bershka y tiene un total de 6104 (2013) tiendas repartidas en todo el mundo. Concentra su producción y venta en los mercados europeos y asiáticos.

El concepto ZARA parte de la idea de la evolución de la industria textil hacia un entorno mucho más caótico y globalizado, donde la moda por definición se consume y se desecha. El concepto es válido siempre que se

parta del principio de renovar a bajos costos, manteniendo un estilo objeto de elegancia. Amancio Ortega, así lo interpreta y define la moda como un movimiento perpetuo que representa los gustos del momento. A partir de esto, surgen incertidumbres atadas a diferentes variables, las cuales deben ser tenidas por las empresas cuando se define una estrategia de internacionalización que permita seducir el cliente final e imponerse en un mercado identificado por ser altamente competido. Estas estrategias, están basadas en la aplicación de una gestión de empresa, producción de colecciones, mercadeo y comunicación; y finalmente de procesos logísticos.

La identificación de variables que hacen exitoso el modelo parecen fáciles sin embargo, su implantación no tanto, el modelo es altamente dependiente de terceros y en eso Inditex ha sabido rodearse. La mejores empresas de logística internacional manejan un principio eficiente de cadena de abastecimiento a muy bajos costos basados en la alta rotación de los productos del grupo. Frente a la competencia, las alianzas

y la absorción de marcas estas son fundamentales en el proceso, la internacionalización dependiente de los procesos de *Joint-Venture* y franquicias y por último, se identifica la búsqueda de economías de escala homogenizando el producto, pero con colecciones cortas que permitan mantener una imagen fresca y de renovación a bajos costos.

Viendo el auge fulgurante de la industria textil colombiana y partiendo del dinamismo de los sectores de talla mundial del país, hacen evidente el interés del caso ZARA como herramienta de crecimiento en los procesos productivos, de comercialización y ventas de empresas del sector y actores propios de la cadena logística textilera. El caso ZARA, ha hecho parte de un sin número de análisis en estrategia y mercadeo, lo cual identifica plenamente la importancia que representa su actuar operacional para las empresas de cualquier lugar del mundo, su aplicación gradual evidenciaría un mejoramiento en la productividad del sector y de los modelos logísticos integrados.

Consulte la página 102 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Origen y establecimiento de un polo de crecimiento en Colombia, relato de la industria siderúrgica integrada

*Por: Juan Sebastián Lara Rodríguez
Patricia Carolina Barreto Bernal.
Oscar Gutiérrez Molina*

Desde el grupo de investigaciones Proyectos Organizacionales para el Desarrollo Empresarial de la Región (PODER) de la UPTC y la línea de investigación Gestión y Administración, se desarrolla desde el 2012 el proyecto 'La Reconversión Industrial de la Siderúrgica Integrada en Colombia'. El presente artículo, es un producto de las indagaciones adelantadas sobre el objeto de investigación, que se destaca por tener un pronunciado protagonismo en el intento de industrialización del país al inicio de la segunda mitad del Siglo

XX. Por esta razón, se hace esencial involucrar la historia empresarial y la ejecución de proyectos industriales a gran escala, que fueron hitos para la evolución económica de la nación, además el manuscrito se enmarca en otras temáticas administrativas como son: la gestión de organizaciones, la cultura organizacional, la responsabilidad empresarial, la transferencia tecnológica y la inevitable relación del crecimiento económico con la ejecución de emprendimientos, además de las transformaciones sociales que puede conllevar la ejecución de

grandes proyectos, traducidos en bienestar para comunidades que las requieren.

Según lo que los autores interpretan, estos resultados de investigación pueden ser vinculados en la bibliografía sugerida del micro currículos de materias afines como: gestión o dirección de empresas, organización de empresas, evaluación de proyectos, historia económica y crecimiento económico, paralelamente vinculan a áreas de conocimiento de la ingeniería como son la metalurgia, minas y geología en un contexto nacional.

Consulte la página 122 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Factores claves en la gestión de mercadeo, que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones gráficas de la ciudad de Barranquilla, Colombia

Por: Ernesto Cantillo Guerrero

El artículo es resultado de la investigación titulada con el mismo nombre, elaborada para la corporación Politécnico Costa Atlántica en la ciudad de Barranquilla, institución que cuenta con programas académicos enfocados a formar profesionales que pueden fortalecer el sector de comunicaciones gráficas.

El sector de comunicaciones gráficas, es considerado por el Estado como un sector estratégico con miras a convertirse de clase mundial para la economía colombiana, debido al posicionamiento obtenido a nivel internacional. Sin embargo, aunque está presente en todo el territorio nacional, el nivel de competitividad no es similar, concentrándose en ciudades como Bogotá, el eje principal de la

economía del sector. Por otra parte, las empresas de comunicaciones gráficas por su esencia, requieren del mercadeo, sus estrategias, actividades y técnicas. Son las empresas de comunicaciones gráficas los aliados estratégicos para las acciones de mercadeo de los otros sectores. Razones como las anteriores, justifican este tipo de investigación, donde, particularmente aporta cómo perciben los empresarios del mismo sector el valor agregado que el mercadeo brinda a su competitividad. Los resultados demuestran que no todas las empresas consideran importantes o aportantes la competitividad, varias de las actividades básicas en la gestión de mercadeo como es la planeación de mercadeo, o las inversiones y apuestas a campañas publicitarias.

Los empresarios de la industria de comunicaciones gráficas entonces, podrán encontrar en este artículo un análisis descriptivo de lo que ellos consideran que si vale la pena realizar, contrastado con lo que las tendencias internacionales muestran que pesa en el sector. Esta información que les permitirá reflexionar sobre lo que a la fecha realizan en mercadeo y valorar en cierta medida el apostarle más a la gestión de mercadeo, ya que las tendencias globales demuestran que es clave para ser competitivo, a su vez, tendría coherencia con el modelo de negocio que ellos ofrecen al mercado. Es importante aclarar que en la investigación, la participación fue mayoritariamente de empresas pequeñas, típicas en la ciudad donde se desarrolló este trabajo.

Consulte la página 140 de esta revista para ver el artículo ampliado.

Gestión de proyectos ecoturísticos orientados al mercado internacional con impacto en el desarrollo local mediante aplicación del estándar PMBOK®

Por: Jaime Alberto Romero-Infante
H.Mauricio Díez-Silva

La orientación a funcionar por proyectos, es un instrumento de gestión que puede generar beneficios para sectores que tradicionalmente no funcionan bajo este enfoque, a través de la aplicación de métodos y herramientas para la organización de las actividades temporales que son puestas en marcha. En ese sentido, las ventajas para un sector como el ecoturismo son considerablemente importantes, puesto que en esta actividad se formulan y ejecutan un numeroso grupo de programas y proyectos.

Dentro de ese contexto, las herramientas que han sido aplicadas con éxito en otros sectores que funcionan por proyectos, como la construcción o la informática, pueden ser adaptadas en sectores como el ecoturismo. Por tanto, utilizar las técnicas propuestas por el estándar de mayor divulgación y uso, aporta herramientas útiles como el control simultaneo de costos, tiempos y calidad, la gestión del riesgo, la gestión de los interesados, o la matriz de seguimiento de requisitos, que generan un valor agregado al desarrollo de este negocio vital para Colombia.

Finalmente, se pueden evidenciar beneficios concretos con la aplicación de dichas herramientas, puesto que en los proyectos en los cuales se han aplicado las actividades, tienen mejores procesos de organización y mayor satisfacción de involucrados. El uso de los componentes del estándar *Project Management Institute* (PMI) evidencia una mejora en la eficiencia del uso de recursos y una mayor eficacia en el control del cronograma de ejecución y seguimiento del presupuesto, lo cual aporta a la promoción del negocio ecoturístico orientado al mercado internacional.

Consulte la página 140 de esta revista para ver el artículo ampliado.

