

COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA EN EL SECTOR MANUFACTURERO

Reyes Villalba, Ruth Leonor

Facultad de Administración e Ingenierías, Comercio Exterior, Universidad de Santander- UDES
Código Postal: 540001-540019

investigacion_comercioexterior@campus.udes.edu.co

RESUMEN

La presente ponencia establece el direccionamiento estratégico en el sector manufacturero en el Departamento Norte de Santander a través del análisis sistémico y las cinco fuerzas de Porter, que permitan evaluarlo e identificar las mejores prácticas logísticas, para permitir y favorecer la exportación, partiendo de la premisa que las empresas actuales deben apuntar a la productividad, competitividad e innovación para ser parte activa del mundo globalizado, siendo La competitividad el eje de la dinámica actual y la productividad el factor determinante de las empresas, industrias y aparatos productivos. A su vez, la productividad está condicionada primordialmente por el ritmo y la dirección de una logística adecuada. Además teniendo en cuenta que la logística es un proceso integrador, asociado con la buena gestión y administración de los diferentes flujos (insumos, información, capital, bienes y servicios, personas, decisiones, entre otros) y por lo que su desarrollo impacta el desempeño de las organizaciones. El desarrollo del estudio considera la aplicación de las siguientes fases: **Fase 1:** Diagnostico estratégico logístico de las mipymes. **Fase 2:** Formulación e Indicadores de gestión Estratégica Logística. **Fase 3.** Divulgación de la planeación estratégica logística

Palabras clave: Sector calzado, logística, planeación, internacionalización.

1. INTRODUCCION

Los procesos de apertura al comercio exterior y de impulso a la integración económica internacional, muy frecuentes desde los años noventa, han configurado un escenario cada vez más competitivo, en el que las empresas tienen que desarrollar su actividad. Este proceso de globalización ha afectado sustancialmente a sectores tradicionales como el manufacturero, el cual es sometido a grandes cambios económicos, competencia, y nuevas tecnologías.

Aplicar un análisis concienzudo en las empresas de este sector puede reducir el riesgo que a diario enfrentan ya sea por la competencia o por el ingreso de productos similares. La presente ponencia se crea con el objetivo de mostrar de una manera sencilla como realizar una planeación estratégica logística en el sector manufacturero, que permita visualizar de manera general el estado actual en que se encuentra el sector y establecer procedimientos para incrementar la competitividad y facilitar la exportación. Esto contribuirá para un mejor manejo en la toma de decisiones internas por parte del empresario y un aprovechamiento de oportunidades, así como conocer las amenazas y debilidades que han impedido el crecimiento en el mismo. Un diagnóstico que se aplique a cualquier sector es de vital importancia porque permite evaluar la capacidad de las empresas para enfrentar los constantes cambios que el mundo globalizado ofrece, es decir hablamos de innovación, competitividad, calidad entre otros factores claves para tener éxito comercial. Es determinante conocer como las empresas desarrollan sus procesos, además de establecer los factores externos que pueden afectar o favorecer la organización, con el fin de que el empresario aplique la planeación estratégica logística como estrategia para favorecer la exportación.

2. METODOLOGIA

La planeación estratégica logística, como factor generador de productividad y competitividad permite a los empresarios basarse en una visión real acerca del comportamiento de su empresa frente al entorno, es decir “un análisis más detallado” que “le llevara a concluir cual es la causa exacta de las disfunciones” determinando claramente los factores que exigen evaluarse y verificar el funcionamiento dentro de la empresa. Además con la aplicación de un diagnóstico estratégico se puede obtener información sobre los síntomas que permitan detectar aquellos factores críticos que afectan negativamente a las empresas y que sucesivamente repercutirá el sector.

2.1 Guía para realizar la planeación estratégica logística

Teniendo en cuenta que las personas o entidades que realizan el diagnóstico en algunos casos no forman parte de la organización, siendo su único objetivo el de analizar y reportar resultados, esta guía facilitara el desarrollo del diagnóstico estratégico en el sector manufacturero con un método ordenado y sencillo. A continuación se detalla los pasos a seguir (ver imagen 1)

2.2.1 Elegir la muestra:

Las organizaciones o empresas que se estudian deben hacer parte del sector objetivo, el cual se toma como muestra empresas adscritas a un gremio. En los casos que la población represente una cantidad inmanejable, podrían seleccionarse según el enfoque de la investigación; pueden basarse en ciertas características específicas que se quieran encontrar y descartar a las que no lo posean, en este caso lo que se busca analizar los aspectos de la dirección estratégica que como ya se conocen giran entorno a aspectos: tecnológicos, de recurso humano y planeación estratégica corporativa, entre otros.

2.2.2 Metodología

Una vez escogida la muestra se propone que la metodología tenga un sentido particular basado en un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) de la muestra seleccionada en el sector calzado, de acuerdo a los instrumentos de recolección de información y de análisis que se recomienden aplicar, se deben estudiar los resultados obtenidos para lograr dar un diagnóstico general de las empresas y del sector, conciliando un análisis individual aplicado a cada empresa de la muestra escogida. La investigación puede ser de carácter descriptivo con el propósito de generar una idea verídica

de la actual situación y que facilitara una descripción que los empresarios del sector podrán entender.

2.2.3 Instrumentos de recolección de información:

Para poder diagnosticar el sector y las empresas es necesario recolectar información válida, esto lo hacemos a través de los instrumentos de recolección ya conocidos; encuestas y entrevistas que a continuación presentamos:

2.2.3.1 Encuesta: La encuesta debe diseñarse de forma tal que las preguntas generen respuestas para el logro del objetivo propuesto. Los interrogantes preferiblemente se deben aplicar al gerente o propietarios de las empresas objetos de estudio, debido a que la información requerida, es conocida por la persona que se encuentra en este cargo y tiene la autoridad de tomar decisiones o modificarlas respecto al manejo interno de la organización, así como de los elementos externos.

2.2.3.2 Entrevista: La entrevista es un instrumento que se debe aplicar a personas o entes especializados en el tema, debido a su gran conocimiento y objetividad del comportamiento del sector. Algunos entrevistados podrían ser por ejemplo: gremios, instituciones educativas, entidades públicas, privadas y entidades de apoyo económico. Al igual que la encuesta se busca que la información obtenida pueda aportar datos significativos con respecto a la dirección estratégica de las empresas que se analicen y a partir de estas construir mediante estos datos el análisis externo del entorno en el que se están desarrollando.

Se debe tener mucho cuidado a la hora de aplicar este instrumento pues podría caerse en el error de que la información que se nos esté dando, se esté basando “en buenos deseos o presunciones de lo que se hace”- en vez de esto debe estar apoyado por - “hechos o juicios objetivos” el investigador deberá con tacto equilibrar la situación a la hora de realizar la entrevista.

2.2.4 Concretar la información:

Concretar la información implica especificar los resultados que arrojaron los instrumentos de recolección y darle un sentido cuantitativo como cualitativo para la identificación de las causas, y demás factores que aporten un factor importante al diagnóstico estratégico.

2.2.5 Instrumentos de Análisis:

La adecuada selección del instrumento de análisis permitirá una eficiente interpretación en la información obtenida a través de los instrumentos de recolección. Los métodos más aplicados son:

2.2.5.1 Cinco fuerzas de Michael Porter:

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. En la cual se mide:

1. La rivalidad entre competidores: Esta fuerza identifica el posicionamiento que tienen los competidores en el mercado, ósea permitirá determinar los costos fijos, los precios, que existen en el sector calzado.
2. Poder de negociación de los proveedores: Con esto podemos determinar las falencias o condiciones que exige el proveedor para poder suministrar materia prima e insumos. Podemos concluir que tan condicionada se encuentra la relación Proveedor— Empresario.
3. Amenaza de ingreso de productos sustituto: El conocimiento de la gama de productos ofertados por los diferentes competidores debe convertirse en un factor importante en el análisis, pues teniendo claro esto el empresario podrá proyectar el esfuerzo

económico que debe realizar su empresa para ingresar un nuevo producto mercado o sus antiguos productos con algún tipo de

4. Poder de negociación de los compradores: es de real importancia determinar el campo en el cual se está desarrollando las relaciones comerciales respecto a la negociación para que exista una paridad entre compradores y vendedores del calzado.
5. Amenazas de nuevos aspirantes: cuando los sectores decide crear de manera voluntaria un gremio, clúster o algo otro grupo el sector se convierte en algo solido y poco accesible a la nueva competencia.
6. Innovación. Al mismo tiempo se podrá establecer que acciones debe tener en cuenta el empresario para no dejar desplazar su producto del mercado.

Los anteriores ítems se recomiendan para tener visión generalizada acerca de la competitividad que se observa en el mercado.

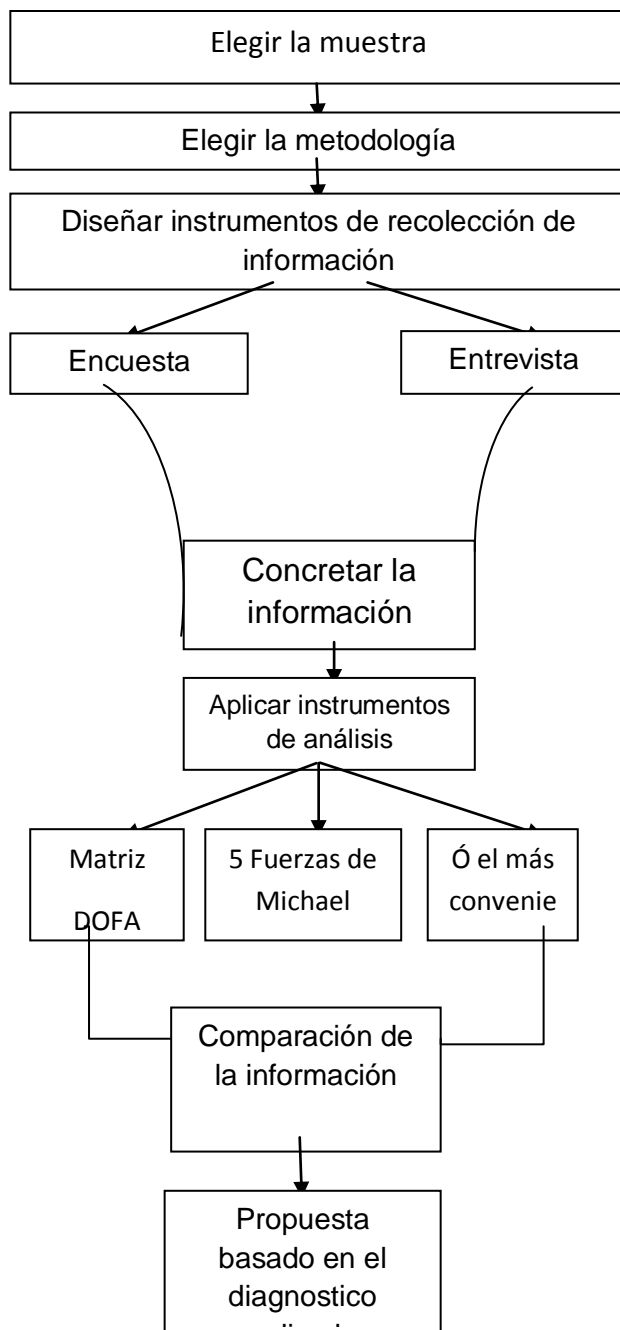


Imagen 1 Diagrama de la guía para realizar una planeación estratégica logística

2.2.5.2 Matriz DOFA: La matriz Dofa permite determinar las debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas para conocer el estado actual de la organización.

Fortalezas y debilidades: Dentro de este grupo se puede indagar acerca de los aspectos relacionados con la experiencia de los empresarios, el posicionamiento de las empresas, el tiempo que lleva en el mercado, la calidad, innovación diseño, la formación académica, el conocimiento del sector nacional así como internacional entre otros

Amenazas y oportunidades: Elementos como nuevos y potenciales clientes, una amplia oferta de productos, competidores exportación, acuerdos comerciales y tratados, contrabando, importaciones productos sustitutos entre otros que servirán para evaluar que pautas se tomarían en el momento de anticipar una amenaza y aprovechar una oportunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior se podrá diseñar la matriz especificando el resultado obtenido por los instrumentos de recolección que le permitirá identificar cuáles son esas “mejoras potenciales -y- sus efectos positivos, así como las prioridades”

Existen algunos instrumentos de análisis que pueden utilizarse tales como Diagramas de Flujo, Diagramas de Causa y Efecto, Benchmarking, Listados de Verificación entre otros.

2.2.6 COMPARACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA

La comparación de la información deberá realizarse de acuerdo a los datos recogidos por la aplicación de los instrumentos, una vez sistematizada se comparará con los conocimientos previos y las referencias de los artículos libros y demás apoyos que se consideran son pautas para desarrollar el diagnóstico de la dirección estratégica logística de las empresas, esto permitirá tener conceptos más amplios, y explicaciones del porque surgen problemas así como ayudas para la solución de estos y una acertada toma de decisiones.

2.3 PROPUESTAS PARA UNA PLANEACION ESTATEGICA LOGISTICA

Como se mencionó anteriormente el diagnóstico tiene como objetivo conocer el estado actual de las empresas manufactureras, por lo tanto es importante que una vez conseguido los resultados se puedan dar sugerencias y propuestas basadas en medios y/o experiencias que pueden generar mejoras a las falencias del sector y organizaciones escogidas; así como una búsqueda de oportunidades basadas en las fortalezas que encontramos en el diagnóstico. Por ejemplo la creación de un área, la formulación de los principios corporativos o incluso pautas para la creación de los objetivos globales pueden ser observaciones claves para el crecimiento del sector. Además buscar apoyo en una entidad ya sea pública o privada que pueda capacitar, asesorar o invertir será un aporte interesante y aplicativo en la futura toma de decisiones por parte del empresario.

2.4 DIFICULTADES QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN EL DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO

El eje principal para evaluar el sector es la información recogida; por tanto es importante tener en cuenta algunos problemas que podrían surgir con la veracidad de la misma puesto que no se pueden controlar las respuestas de los indagados ya sea porque la empresa es muy reservada y celosa de su información, o por una comprensión equivocada en las preguntas planteadas, es necesario ser meticulosos a la hora de exponer los puntos que se quieren revisar. Realizar pruebas piloto es la mejor manera de encontrar los puntos ciegos de los instrumentos diseñados. Este mismo problema puede surgir cuando la información que se solicita es referente a precios de producción, cifras de ventas, márgenes de utilidad etc., esto se podrá manejar mediante datos estimados, “basta con que sean consistentes y reflejen tendencias o situaciones concretas objetos de análisis” se podrá utilizar investigaciones previas, o solicitar un dato promedio con el cual se extraigan conclusiones o relaciones a la situación estudiada.

3. DISCUSION

Evaluar que tan sólidas se encuentran las organizaciones internamente es un paso para acceder a oportunidades de crecimiento y competitividad. La productividad y globalización no solamente implica llevar un producto a otro país, ayuda a pequeños empresarios a cuestionarse “la propia capacidad de internacionalización-es decir- la capacidad de adecuar la empresa” para enfrentarse a este tipo de operaciones. Un diagnóstico objetivo permite mostrar que aspectos hay que mejorar para cumplir la meta de exportación, y comprender que “la exportación no siempre está vinculada a las dimensiones de la empresa” sino en ¿Cómo reconocer el momento indicando para hacerla?” y esto se logra conociendo la realidad de las empresas, en contraste con los requisitos de los mercados a los que se piensa ingresar.

4. CONCLUSIONES

Los elementos que se han expuestos anteriormente y los conceptos expuestos en el presente artículo serán de gran importancia para todos aquellos interesados en la aplicación de la planeación estratégica logística como factor de productividad y competitividad en el sector manufacturero, de una manera breve, clara y específica.

5. BIBLIOGRAFÍA

- [1]Antonio Aguirre, A. C. (s.f.). *Diccionario de administración y finanzas* . Barcelona : Oceano Grupo Editorial, S.A .
- [2]Julio Juan Anaya Tejero, S. P. (2000). *INNOVACIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS BS.* ESPAÑA: ESIC EDITORIAL.
- [3]MCGRAW-HILL. (2003). *LA INGENIERÍA DE LA EXPORTACIÓN.* MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A, DE C.V.
- [4]Pedro Pablo Ballesteros silva, D. P. (2006). Una forma práctica para hacer planeación estratégica logística. *Redalyc*, 280.
- [5]Serna Gomez, H. (1997). *Gerencia Estrategica.* Bogotá: 3R editores