



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
Fundada en 1827

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DECANO

A.A. 2844, Tel: 6645705
Commutador: 6600677 al 80 Ext: 65 y 59

CARTAGENA - COLOMBIA

PROGRAMA DE ECONOMÍA

FECHA: Cartagena,

DE: **COMITÉ DE GRADUACIÓN**

PARA: Doctor ASDRUBAL RECUERO MARRUGO

REFERENCIA: **TESIS DE GRADO**

Para su consideración y estudio remito a usted la tesis de grado : ANALISIS ESTRATEGICO DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE.

Presentada por los señores: JULIO TORRES CASTELLAR
ALFONSO PADRON PADILLA

Sírvase remitir el concepto respectivo en el original de esta hoja marcando con una X los términos de:

APROBADA

MERITORIA

LAUREADA

NO APROBADA (Motivo)

Observaciones:

Cordialmente,

Reccan
El Profesor (Jurado)

P.D. El plazo máximo para la entrega de este concepto es el 4 de Mayo de 1997.

Mariana T.



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Fundada en 1827

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DECANO

A.A. 2844, Tel: 6645705
Commutador: 6600677 al 80 Ext: 65 y 59

CARTAGENA - COLOMBIA

2

PROGRAMA DE ECONOMÍA

FECHA: Cartagena, 4 de marzo de 1997

DE: **COMITÉ DE GRADUACIÓN**

PARA: Doctor EDGARDO DE LA CRUZ DEL VILLAR.

REFERENCIA: **TESIS DE GRADO**

Para su consideración y estudio remito a usted la tesis de grado : ANALISIS ESTRATEGICO DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE.

Presentada por los señores: JULIO TORRES CASTELLAR
ALFONSO PADRON PADILLA.

Sírvase remitir el concepto respectivo en el original de esta hoja marcando con una X los términos de:

APROBADA

MERITORIA

LAUREADA

NO APROBADA (Motivo)

Observaciones:

Cordialmente,

El Profesor (Jurado)

P.D. El plazo máximo para la entrega de este concepto es el 11 de Mayo de 1997.

Mariana T.

ANALISIS ESTRATEGICO DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE DE MADERA EN
BOLIVAR

ALFONSO PADRON PADILLA
//
JULIO CESAR TORRES C.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
CARTAGENA

1997

Cartagena, 25 de marzo de 1997

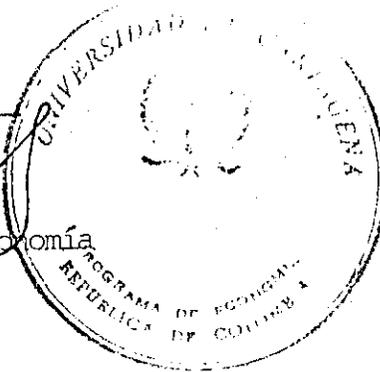
Señores
ALFONSO PADRON PADILLA y JULIO CESAR TORRES C.
Programa de Economía
E. S. D.

El Comité de Graduación se permite informarle(s) que, una vez el jurado designado hizo el estudio del Anteproyecto de su trabajo de Grado titulado "Análisis Estratégico de la Industria del Mueble de Madera en Bolívar.", tomó la decisión de aprobarlo.

Por lo tanto deberán ustedes iniciar el desarrollo en firme del trabajo de Grado, para lo cual se les concede un plazo máximo de un (1) año calendario a partir de la fecha.

Atentamente,


PABLO SERPA ALVAREZ
Director Programa de Economía



Mariana T.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	
CENTRO DE INFORMACIONES Y DOCUMENTACION	
FORMA DE ADQUISICION	
Compra _____	Donación <input checked="" type="checkbox"/> Canje _____ U. de C. _____
Precio \$ _____	Proveedor <u>P. Leonor</u>
No. de Acceso <u>34943</u>	No. de ej. _____
Fecha de ingreso: DD <u>12</u> MM <u>08</u> AA <u>99</u>	

Cartagena, Marzo 31 de 1997

Señores

MIEMBROS COMITE DE GRADUACION

Facultad de Ciencias Económicas
E.S.D.

Manifiesto que he asesorado a los jóvenes ALFONSO PADRON PADILLA y JULIO CESAR TORRES en el desarrollo de la Tesis Titulada "ANALISIS ESTRATEGICO DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE DE MADERA EN BOLIVAR".

Atentamente,

ALVARO MIRANDA PADILLA

Asesor

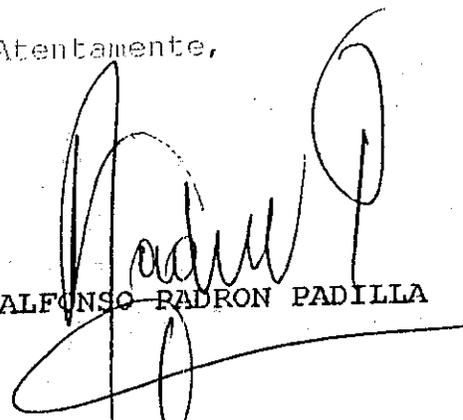
RECEIVED
SECRETARÍA DE GRADUACION
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
E.S.D.
MAY 1997

Cartagena, Marzo 31 de 1997

Señores
MIEMBROS COMITE DE GRADUACION
Facultad de Ciencias Económicas
E.S.D.

Presentamos a su consideración el estudio de Tesis Titulado
"ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE DE MADERA EN
BOLÍVAR".

Atentamente,


ALFONSO PADRON PADILLA

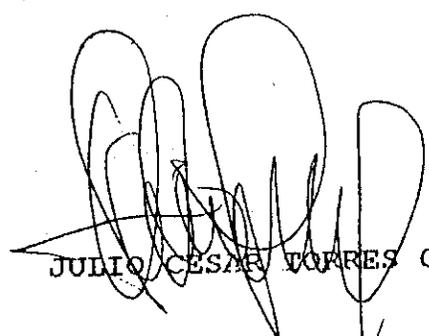
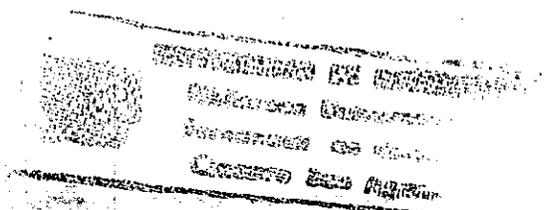

JULIO CESAR TORRES C.

TABLA DE CONTENIDO

	Pàg.
INTRODUCCION	1
1. ANTECEDENTES Y FORMACION DEL PROBLEMA	3
1.1. JUSTIFICACION DEL PROYECTO	7
3. OBJETIVOS	9
3.1. GENERAL	9
3.2. ESPECIFICOS	9
4. DELIMITACION	11
4.1. DE ESPACIO	11
4.2. DE TIEMPO	11
5. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	12
6. MARCO DE REFERENCIA	13
6.1. MARCO CONCEPTUAL	13
6.2. MARCO TEORICO	16
7. METODOLOGIA	19
7.1. TIPO DE INVESTIGACION	19
7.2. POBLACION Y MUESTRA	19
8. RECURSOS	21



	Pàg.
8.1. HUMANOS	21
8.2. FISICOS	21
8.3. FINANCIEROS	22
CAPITULO I	
1. LA INDUSTRIA	23
1.1. DEFINICION	23
1.2. HISTORIA Y EVALUACION DE LA INDUSTRIA	24
1.3. COMPORTAMIENTO DE VARIABLES	25
1.3.1. Producción Bruta	25
1.3.2. Personal Ocupado	27
1.3.3. Valor Agregado	29
1.3.4. Inversión Neta	30
CAPITULO II	
2. MACROENTORNO	33
2.1. DESEMPEÑO DEL MACROENTORNO	33
2.2. PRONOSTICO DEL MACROENTORNO	37
2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	37
2.4. DIAGNOSTICO DEL MACROENTORNO	41
2.5. VARIABLES ESTRATEGICAS PARA EL ANALISIS DEL MACROENTORNO	42
2.6. CALIFICACION DEL GRADO DE TURBULENCIA DEL ENTORNO	45

CAPITULO III

3. MICROENTORNO	46
3.1. RECURSOS	46
3.1.1. Capital	46
3.1.2. Mano de Obra	50
3.1.3. Requerimientos de Mano de Obra, Capital y Tecnología	51
3.1.4. Abastecimiento	53
3.2. FORMAS DE ABASTECIMIENTO	54
3.2.1. Estructura de Capital	54
3.2.2. Necesidades Ciclicas de Dinero	55
3.2.3. Mercado de Capital Utilizado Normalmente	55
3.3. DISTRIBUCION	56
3.3.1. Generalidades	56
3.3.2. Distribución Geográfica de las Ventas	57
3.4. PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA	58
3.4.1. Generalidades	58
3.4.2. Líneas de Producción	59
3.4.3. Calidad	59
3.4.4. Precio	60
3.4.5. Evaluación de la Posición Competitiva	61

3.5. DETERMINACION Y ANALISIS DE LOS CAMBIOS EN EL MICROENTORNO 63

3.6. GRADO DE TURBULENCIA EN EL MICROENTORNO 65

3.7. MATRIZ DE EVALUACION DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA 66

3.8. ANALISIS INTERNO 67

3.9. IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES 69

CAPITULO IV

4. GESTION GERENCIAL 70

4.1. GENERALIDADES 70

4.1.1. Estilo de Mando 71

4.1.2. Perfil de Habilidades Gerenciales 72

4.1.3. Sistema de Direcciòn 72

CAPITULO V

5. ANALISIS DE RESULTADOS 74

5.1. VENTAJA COMPETITIVA 74

5.2. MATRIZ DE EVALUACION DE ANALISIS INTERNO 76

5.3. MATRIZ DE RESULTADOS DE ANALISIS EXTERNO 77

5.4. POSICION ESTRATEGICA TOTAL (CONFRONTACION DE MATRIZ INTERNA Y EXTERNA) 78

5.5. ANALISIS FINAL DE MATRICES 80

Pàg.

5.6. MATRIZ DOFA

81

5.7. MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y

EVALUACION DE LA ACCION

82

BIBLIOGRAFIA

83

ANEXOS

84

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION

El presente estudio tiene por objeto analizar en forma integral y estratégica la posición de la industria del mueble de madera en el Departamento de Bolívar. Esta investigación se concibe como una iniciativa de los diferentes Centros del **SENA** Regional Bolívar, por estudiar una industria que por sus características constituye una fuente importante de desarrollo regional.

Dentro del Departamento de Bolívar la industria del mueble de madera cobra singular importancia en cuanto a la generación de empleo y jalonamiento de otros sectores, por ello la constitución de información clara y precisa sobre su comportamiento, características y competitividad es vital para la elaboración y diseños de políticas orientadas a mejorar su actividad, partiendo de la capacitación, asesoría y asistencia técnica.

El estudio comprende aquellas actividades tendientes a transformar la madera en bienes finales de utilidad para hogares y empresas.

Se pretende obtener la más completa información sobre las fuerzas externas que afectan el desarrollo del subsector, su producción, clasificación e importancia, las características del mercado y de los productos de madera, analizar la competencia, identificar las fortalezas y debilidades del subsector, así como también las habilidades gerenciales requeridas para sortear con éxito las exigencias del cambiante y dinámico entorno.

1. ANTECEDENTES Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Las condiciones que enmarcaron el desarrollo de Cartagena en las décadas anteriores habían asegurado un ambiente en el cual la industria del mueble de madera en el Departamento de Bolívar no enfrentaba amenazas latentes y por el contrario el desarrollo mismo de la ciudad proporcionaba al empresario local de esta industria una situación próspera para su actividad.

En los setenta el desarrollo de grandes obras de infraestructura para la industria turística, como por ejemplo, la construcción de imponentes hoteles, impulsó decididamente la consolidación de la industria del mueble en la ciudad, no obstante, la poca absorción de productos de madera local que la industria turística tuvo ese momento y que se ubicó debajo de las expectativas que se habían formado los empresarios de la industria.

En los ochenta la situación no cambió, más aún, el crecimiento demográfico y urbanístico que experimentó la ciudad contribuyó positivamente sobre el desarrollo de la industria.

De esta forma los indicadores de crecimiento de la industria no solo fueron positivos sino que en algunos periodos representaron alentadores resultados.

Aunque las cifras de crecimiento registradas no constituían una fuente aguda de preocupación, en lo que respecta al progreso cualitativo de la industria la situación era pasivamente permisiva en cuanto a la pérdida de competitividad de la industria.

El aceleramiento de las medidas aperturistas que caracterizó la llegada de los años noventa sumado a la divulgación de ideas ambientalistas representaban fuerzas externas que afectaban de manera directa y variada el desarrollo de la industria.

La apertura porque permitió la entrada al país de maquinaria y equipo que modernizaban el aparato transformador de las industrias de la competencia las ideas ambientales por su

parte influyeron sobre las decisiones de compras de los individuos. Así tanto la oferta como la demanda evolucionaban desfavorablemente para los intereses de la industria.

El no desarrollo de amplias líneas de diseños, la falta de capacitación, el tamaño de la planta y la obsolescencia del equipo de capital empleado sumado a los cambios en las preferencias de los consumidores, que se inclinan por adquirir muebles y productos elaborados en otros materiales (plástico, metal, bambú) que le ofrecen características como precio, diseño, durabilidad son factores que han determinado sistemáticamente una sustracción de la participación de los productos de la industria en el Departamento.

Es por ello que la ejecución de acciones que logre ubicar a la industria del Departamento en una posición que le permita hacer frente a la competencia y aprovechar oportunidades se encuentran en mora.

Ante la dinámica y turbulencia del entorno que rodea la industria y las debilidades perceptibles que se observan en un análisis preliminar, nos preguntamos si la industria del mueble de madera presenta condiciones para seguir

desarrollando sus actividades dentro de un marco como el que se presenta?

2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Las empresas de la industria del mueble de madera absorben abundante mano de obra, generan una importante demanda de bienes intermedios, requieren un cierto grado tecnológico y su componente agregado es considerable. La dinámica que se propicia de esta manera al interior del departamento se traducen en gran medida en mayores niveles de desarrollo para la región.

En consideración a lo anterior se han venido realizando esfuerzos para mejorar la situación de la industria con miras a incrementar sus nivel de productividad, competitividad y rentabilidad. Por lo aislado de las estrategias y sobre todo por la limitante de no contar con información actualizada y real, los resultados no han sido los más deseados.

Justifica este estudio la urgente necesidad de contar con información clara, precisa y actualizada que permita diseñar políticas viables y acertadas que conduzcan a emprender

acciones efectivas y así lograr objetivos que redunden en beneficios para la industria y la población que deriva su sustento de esta actividad.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
Paseo de la Reforma 270
Ciudad de México

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Analizar en forma integral y estratégica las características y posición competitiva de la industria del mueble de madera de Bolívar.

3.2 ESPECIFICOS

-Definir y clasificar la industria del mueble de madera en función de características tales como tamaño, estructura económico y su participación e importancia dentro del desarrollo del Departamento.

- Describir las fuerzas externas que enmarcan el desarrollo de la industria del mueble de madera,

identificando oportunidades y amenazas.

- Identificar los recursos, formas de financiamiento y canales de abastecimiento y distribución.

- Describir y comparar los productos de la industria del mueble de madera frente a las fuerzas de la competencia.

- Determinar el perfil de gestión gerencial de los administradores de las empresas pertenecientes a la industria.

- Identificar fortalezas y debilidades.

- Definir estrategias de acción.

4. DELIMITACIÓN

4.1. DE ESPACIO

La investigación se suscribe geográficamente al departamento de Bolívar, primordialmente a las ciudades de Cartagena, Magangué, Mompós, Zambrano y Carmen de Bolívar.

4.2. DE ESPACIO

El estudio comprende el período 1985-1995.

5. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSION	MEDICION	INDICADOR
1- Tamaño de la empresa	- Gran empresa. - Mediana empresa. - Pequeña empresa.	Número de trabajadores.	% de empresas por tamaño.
2- Comportamiento de la industria.	Crecimiento de la producción.	Crecimiento anual de la producción.	PIB de la industria.
3- Participación e importancia.	Participación y contribución a la producción y el empleo.	Valor de la producción y número de trabajadores.	% PIB de la industria.
4- Fuerzas externas.	- Economía - Cultura - Medio Ambiente. - Político.		
5- Calificación de la mano de obra.	- Primaria - Secundaria - Técnico - Otros.	Número de trabajadores.	% de trabajadores por nivel.
6- Obsolescencia del capital.	Años de uso.	Número de máquinas	% de máquinas por años de uso.
7- Financiamiento.	- Líneas de crédito bancarias. - Líneas de crédito especiales. - Otros.	Número de empresas beneficiadas.	% de uso de cada línea.
8- Canales de abastecimiento.	- Magdalena Medio. - Sur de Bolívar. - Chocó. - Córdoba-Sucre. - Urabá.	M3, toneladas.	% de procedencia por región.
9- Distribución.	- Mercado internacional. - Mercado regional. - Mercado nacional.	Ventas en miles de pesos.	% de procedencia por región.
10- Distribución.	- Venta directa. - Venta a intermediarios.	Ventas en miles de pesos.	% de ventas por sistema.
11- Descripción de los productos.	- Calidad - Precio - Diseño - Tecnología - Servicio.		
12- Gestión Gerencial.	- Funciones - Conocimiento - Valores - Liderazgo - Reacción a los cambios.		



6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO CONCEPTUAL

Industria del Mueble: Tipo de contratación, inversión en Capital - Línea de producción, Planeación - Innovación - Gestión Empresarial - Estructura Orgánica.

Industria del Mueble: Conjunto de actividades encaminadas a la transformación de la madera en bienes finales bajo la forma de mueble de utilidad a los hogares y la empresa.

Tipo de Contratación: Modalidades bajo las cuales el empresario vincula a sus trabajadores. Es de tipo fijo cuando los contratos suscritos tienen un término de vencimiento mayor a 12 meses, y temporal cuando el trabajador es vinculado en términos menores y por lo general estas contrataciones están directamente relacionadas con las coyunturas presentadas en los ritmos de producción.

Inversión de Capital: Adquisiciones de maquinarias y equipos realizadas por las empresas con miras a lograr diversificación de procesos y mayor productividad de los mismos.

Línea de Producción: Diferentes productos que se elaboran en la empresa.

Planeación: Proceso que le permite al empresario presupuestar las necesidades que en capital de trabajo demandará su nivel de producción y venta.

Innovación: Cambio cuantitativos y cualitativos aplicados a los productos, procesos y capital de la empresa.

Gestión Empresarial: Indicador que permite visualizar la forma como la parte directiva desarrolla las etapas administrativas: Planeación, dirección, ejecución y control

Estructura Orgánica: Nivel jerárquico que se establece al interior de la organización. El nivel administrativo comprenderá todo el personal dedicado a desarrollar tareas de dirección. El personal operativo será el que emprenda la materialización de la ideas de la parte administrativa.

Análisis Estratégico: Método empleado para determinar en forma integral la situación que presenta la industria frente a sus competidores.

Macroentorno. Escenario que rodea o impacta sobre el desarrollo de la industria, conteniendo variable de tipo económico, social, político, cultural y de medio ambiente; tanto del ámbito nacional como internacional.

Microentorno: Conjunto de fuerzas que por carácter y naturaleza impactan en forma directa la industria determinando en gran proporción su desarrollo. Estas fuerzas, a diferencias de las del Macroentorno la administración puede actuar sobre ellas.

Grado de Turbulencia: Escala utilizada para determinar el impacto, complejidad y prevención de los cambios.

6.2 MARCO TEORICO

El medio ambiente donde se desarrolla una organización o sector, afecta su vida y desarrollo, las influencias ambientales proceden del mundo, el país y la región donde el sector realiza.

En el pasado las relaciones entre los sectores y el entorno tenían características previsibles. Las fuerzas del entorno se mantenían estables, los objetivos sectoriales presentaban pocos cambios y su impacto era menor ante la facilidad relativa de controlar las situaciones coyunturales.

Hoy los cambios son más frecuentes, de mayor impacto y velocidad, con resultados desestabilizadores para el sector.

Además el entorno se presenta complejo por la cantidad de factores que interactúan y afectan al sector dinámico por la intensidad continua del proceso de cambio de los factores y sus componentes. Así mismo, el cambio se ha vuelto incierto, la incertidumbre se ha convertido en la norma, esta característica determina que muchas cosas sean imposibles de predecir.

En la actualidad los sectores enfrentan cambios mayores, cuyos resultados no son consecuencia de un proceso repetitivo sino en muchos casos inesperados.

El cambio conduce a diferentes expectativas sobre el papel de los sectores. El cambio amenaza todas las estrategias establecidas, destruye y genera oportunidades y casi siempre tiene efectos desestabilizadores irreversibles.

Por sus efectos el cambio puede ser masivo, de rápida propagación y se extiende a todo el sistema social y productivo mundial o nacional y afecta todas las variables (megacambios) el movimiento hacia la libertad mundial del comercio, la revolución de la información, la propagación de la filosofía del mercado y libre empresa constituye ejemplo de esta clase de cambios o puede ser particular y afectar la vida del sector modificando sus formas de producción (microcambios) por ejemplo la utilización del computador, y el uso de una innovación, etc.

Debido a lo anterior las estrategias de desarrollo sectorial deben buscar un continuo acople y adaptación del entorno. Para ello es necesario estudiar las características económicas, políticas, sociales y culturales del entorno y

prever sus alteraciones, determinando las posibilidades que el sector tiene para, adaptarse, así como identificar alternativas de acción prospectando a su actividad.

El análisis del entorno debe tratar de descubrir oportunidades y amenazas que en el se presentan y los factores que son necesarios para actuar con éxito.

Un estudio al interior del sector que abarque su estructura, tamaño, mercado productor, rentabilidad, productividad y gestión vislumbrará las debilidades y fortalezas con las cuales se podrán realizar los ajustes necesarios.

7. METODOLOGIA

La metodología empleada responde a la señalada en los módulos y guías del profesor Luis Eduardo Illera.*

7.1. TIPO DE INVESTIGACION

Por esencia la investigación será de carácter descriptiva, enunciando las principales cifras y características de la industria y de las variables y fuerzas internas y externas que enmarcan y afectan su desarrollo.

7.2. POBLACION Y MUESTRA

El conjunto de empresas de la industria está constituido por 146 entes jurídicos registrados en las Cámaras de Comercio.

* Profesor Universidad de la Sabana.

Estadísticamente se determinó una muestra conformada por 64 empresas distribuidas en proporción a la cantidad de establecimientos clasificados en las categorías de pequeña, micro, mediana y gran empresa.

8. RECURSOS

8.1. HUMANOS

En el desarrollo de la investigación y a fin de lograr recolectar la información tanto de fuente primaria como secundaria se requerirá del concurso de un equipo de encuestadores, tabuladores y procesadores de los datos.

- Se determinará un grupo máximo de 10 colaboradores para emprender la tarea.

8.2. FISICOS

Las acciones para su desarrollo implican la disponibilidad de recursos físicos como papelería, tablas y computador para la transcripción y procesamiento de la información.

8.3. FINANCIEROS

Se estima un cuantía de \$ 1.500.000 como financiar los gastos imputados a los conceptos de viáticos, papelería, fotocopias, pago a encuestadores, honorarios, etc.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
Facultad de Ciencias
Departamento de Estadística
Carrera de Estadística

1. LA INDUSTRIA

1.1. DEFINICION

El subsector Madera y Muebles en Bolívar, esta constituido por 246 entes jurídicos, de los cuales 16 tienen por objeto obtener madera en bruto para procesarla y luego venderla con las medidas y especificaciones requeridas por cada cliente, 159 transforman la madera en objetos útiles al hombre, 7 comercializan muebles y afines al igual que otros productos de madera y finalmente un grupo de 47 negocios comercializan objetos de madera.

1.2. HISTORIA Y EVALUACIÓN DE LA INDUSTRIA

La historia sobre trabajos aplicados en madera data de tiempos inmemoriales, sin embargo expertos e industriales del subsector, coinciden en afirmar que la industria como tal remonta sus orígenes a la década de los sesenta en donde por esa época un grupo de empresarios motivados por el desarrollo pujante de la industria turística deciden establecer una infraestructura dirigida a satisfacer la potencial demanda de madera y artículos de madera que eventualmente surgiría. Desde entonces el negocio de la madera se constituyó sobre una estructura de capital tan significativo para reconocer una industria local formalizada.

Hoy día se ha avanzado en materia tecnológica en relación a la adquisición de maquinas y equipos así como también en forma, diseños y destreza para gerencia empresas de esta naturaleza. Lo cierto es, que el crecimiento ha sido lo bastante disforme como para apreciar una dualidad en cuanto a tamaño, producción, tecnología empleada y por supuesto sistema de dirección. En ese orden de ideas encontramos un 84 % de microempresas carentes de una estructura de capital con

métodos y sistemas de dirección artesanales, un 32 % de medianas empresas que si bien están mejor que la microempresa, la verdad es que carecen de avances apreciables en todos los ordenes.

Finalmente existe un 6 % que participan en un bajo porcentaje en numero, pero que aportan significativamente a la producción agregada.

	No	%
MICROEMPRESAS	207	84.0
MEDIANAS	32	13.5
GRANDES	7	2.5
	<hr/>	<hr/>
	246	100 %

1.3. COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES

1.3.1. Producción bruta. La industria del mueble como se observa en el cuadro muestra variables que arrojan cifras que han tenido un crecimiento importante en los últimos 15 años.

VARIABLES como la producción bruta, el empleo según la categoría ocupacional, el valor agregado y así mismo la inversión son las variables que a continuación analizaremos desde la órbita nacional y departamental haciendo énfasis en su evolución y las implicaciones respectivas.

Con respecto a la producción bruta, esta creció desde 1975 cuando fue \$852110 siguió en este sentido y al inicio de los años 80 alcanzo la cuantía de \$3127802, al iniciarse los años 90 esta ha logrado alcanzar niveles de los \$43111962 en lo corrido de los 90 esta cifra creció en forma paralela al crecimiento de la actividad constructora tanto a nivel nacional como a nivel local en esta ultima zona como se observa a continuación.

CONSTRUCCION
ACTIVIDAD EDIFICADORA
 Distrito Turístico y Cultural Cartagena de Indias
 1981-1995

Area en Metros Cuadrados

AÑOS	TOTAL EDIFICADORA
1981	89,688
1982	68,891
1983	333,172
1984	169,717
1985	256,594
1986	151,006
1987	270,176
1988	213,845
1989	279,542
1990	136,633
1991	86,256
1992	86,984
1993	121,000
1994	435,580
1995	155,963

FUENTE: Camacol Seccional Bolívar

1.3.2. Personal ocupado. En cuanto al personal ocupado por categoría ocupacional vemos que en 1991 la cantidad de personas ocupadas en forma fija es de 8894 personas de las cuales 6908 son hombres y 1986 mujeres. Del total de los ocupados 309 se desempeñan como directivos y el resto trabaja como obreros, técnicos y aprendices.

En el DPTO de Bolívar estas mismas categorías ocupacionales

han evolucionado de la siguiente manera.

BOLIVAR

	TOTAL	DIRECT	EMPLEE	OBREROS	APREND	H	M	TEC
1980	397	70	27	65	-	220	15	-
1985	251	5	14	105	-	120	7	-
1989	417	9	27	169	-	194	15	3
1990	385	7	31	151	-	177	16	3
1991	351	7	23	142	-	158	18	3

Estas cifras tanto a nivel nacional como a nivel departamental sobre el empleo y el nivel ocupacional que utiliza la industria del mueble, dan indicios que en esta actividad se utiliza un buen numero de mano de obra no calificada. Este aspecto indudablemente tiene diversas implicaciones, mientras que por un lado se emplea una mano de obra barata que redundo en bajos costos de producción, paralela mente tenemos un obrero poco capacitado, incapaz de ejercer labores que requieran un determinado nivel de conocimientos técnicos básicos así mismo la calidad de los productos se puede ver afectada por esta situación y por ende su competitividad en los mercados externos y así mismo internos.

1.3.3. Valor agregado. Otra de las variables a considerar es el valor agregado (VA), este nos indica en que proporción un proceso o una industria en particular aporta en el valor del bien final. De esta manera una industria que presenta un valor agregado poco significativo puede ser considerado poco importante dentro de la formación del valor total del bien producido, por el contrario una industria de alto valor agregado se constituye en parte importante en la formación de tal valor, por lo que podemos presumir que los factores empleados por esta industria recibirán una remuneración proporcionalmente alta.

La industria del mueble tanto a nivel nacional como departamental registra un valor agregado en promedio equivalente a un 50% del valor de la producción bruta aunque este promedio registra una pequeña tendencia decreciente a partir de la década de los 90. Si entramos a considerar en detalle encontraremos que la industria del mueble muestra a niveles apreciables en la intensidad de la mano de obra, intensidad que relacionada con la alta proporción de nivel agregado de la industria nos permite inferir que en forma de salarios se está distribuyendo buena parte del esfuerzo de la industria beneficiando con ello un alto volumen de familias.

1.3.4. Inversión neta. En cuanto a inversión neta la cual es igual a la inversión bruta menos la depreciación o las adquisiciones de nuevos equipos relacionados con la industria del mueble, tanto a nivel nacional como a nivel departamental hubo un decrecimiento considerable al inicio de los 90 con respecto al final de los años 80, esto se explica por las expectativas que genero la apertura económica en los industriales.

Durante los 90 el comportamiento de la inversión ha sido estable con niveles aceptables, no se ha presentado una coyuntura que implique cambios significativos.

TOTAL NACIONAL

ANOS	PRODUCCION BRUTA	DISTRIBUCION PORCENTUAL PRODUCCION BRUTA	VALOR AGREGADO	NUMERO DE TRABAJADORES
1975	852.110	0.42	437.816	214
1976	1.064.560	0.39	526.728	207
1977	1.398.644	0.40	683.872	207
1978	1.950.335	0.44	956.998	210
1979	2.372.382	0.40	1.314.920	208
1980	3.127.802	0.40	1.630.053	208
1981	3.491.421	0.37	1.798.299	195
1982	4.518.672	0.40	2.334.777	224
1983	5.524.092	0.40	2.840.953	179
1984	6.825.649	0.38	3.244.533	167
1985	8.482.311	0.35	4.179.408	164
1986	11.496.977	0.36	6.421.220	187
1987	17.401.256	0.40	8.221.634	208
1988	25.833.116	0.43	11.679.919	212
1989	34.036.618	0.43	15.296.236	237
1990	41.728.004	0.40	19.827.360	238
1991	43.111.962	0.34	20.992.647	222

GOVERNIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
 Estatística Unificada
 Pernambuco ao Brasil
 Janeiro de 1992

TOTAL BOLIVAR

AÑO	PERSONAL OCUPADO	PRODUCCION BRUTA	SUELDO Y SALARIOS	PRESTACIONES SOCIALES	VALOR AGREGADO	INVERSION NETA	VENTAS
1980	235	84.940	19.708	6.679	50.979	1.795	
1985	127	144.004	28.954	8.623	74.451	-447	127.795
1989	209	570.846	102.721	48.440			532.047
1990	193	728.040	122.507	55.554	222.640	165.829	610.756
1991	176	802.472	149.658	66.878	363.258	1.065	

UNIVERSIDAD ES ESTADAL

Facultad de Ciencias
Parque de la Universidad
Calle 1 de Mayo

2. MACROENTORNO

2.1. DESEMPEÑO DEL MACROENTORNO

El estudio del Macroentorno se orienta a determinar los factores que de una manera u otra inciden sobre el desarrollo mismo de la industria y sobre los cuales no se puede actuar para determinar su dirección, impacto y duración.

Estos factores dependientes de sus características obligan a cambio de dirección en las políticas de desarrollo sectorial y demanda de parte de los administradores de las organizaciones el empleo de sus máximas destrezas gerenciales.

A continuación se citan los factores que afectan la vida y desempeño de la industria del mueble, entre los cuales contamos los de orden económico, tecnológico, político,

cultural y social.

La esfera macroeconómica de los últimos diez años ha sido en esencia dinámica con cambios profundos y de gran impacto para el desarrollo de cualquier actividad. El mayor de esos cambios es sin duda la implementación del modelo de apertura económica que impulsó decididamente la administración Gaviria, el cual busca sustentar nuestro crecimiento en los intercambios con el exterior. Este modelo que difiere radicalmente del que se venía aplicando, no solo transformó los objetivos y forma de crecer económicamente, puesto que los cambios definitivamente trascendieron a todos los componentes sociales, culturales y políticos.

Este cambio de paradigma, que a su vez, es reflejo de un megacambio a nivel mundial, ha marcado un nuevo orden y unas nuevas condiciones en la actividad Fabril Colombiana, la entrada de competidores extranjeros ha hecho más reñido la lucha por el mercado y por otro lado la apertura de las fronteras comerciales ha facilitado la salida y penetración de nuestros productos a los mercados internacionales.

Antes de la Apertura, el país se enfilaba por un crecimiento

hacia dentro en donde proteccionismo y las políticas activistas del estado jugaban un papel de primer orden. A partir de 1985 podemos observar fluctuaciones considerables en los ritmos de crecimiento del producto y de la demanda agregada como la de 1987 a causa de la bonanza cafetera.

La caída en los niveles de salario real, tasas altas de desempleo y crecimiento sectoriales deprimidos permitían diagnosticar el agotamiento del modelo de desarrollo seguido.

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
PIB	2.4	5.8	5.4	4.1	3.2	4.5	2.3		5.2	5.6
PIB. INDUSTRIAL	2.7	5.9	6.2	1.9	2.3	6.5	-1.9	4.8	1.9	
CONSTRUCCION	3.4	4.9	-10	13.2	1.2	15.1	4.2			
DESEMPLEO	12.9	12.5			9.4	9.6	10.6	9.8	7.8	7.9

Con la puesta en marcha de la apertura se observa una reactivación de principales variables de crecimiento y una recuperación de la productividad global, la disminución del arancel y otras bondades del modelo, facilitan la importación de la capital físico para la industria permitiendo que la importación de estos bienes creciera significativamente.

De otra parte las masivas importaciones de bienes de consumo finales, constituye un duro golpe a los intereses de los

empresarios domésticos. Como consecuencia de las cuantiosas importaciones, muchos empresarios se han visto forzados a cerrar o recortar en forma temporal o definitiva su producción con el consecuente despido de trabajadores.

Paralelamente las administraciones gubernamentales vienen adelantando políticas en esa misma dirección, arreciando de esta manera la situación de empleo en Colombia.

Más recientemente la persistencia de la crisis política, las políticas ortodoxas de manejo monetario y el desaceleramiento de sectores claves empeoran de forma visible el desempeño macroeconómico.

A nivel Regional, no dista en gran magnitud de las tendencias nacionales. Fenómenos como la prohibición en la expedición de licencias de construcción en las principales áreas turísticas de Cartagena dificultan de manera ostensible el crecimiento de la construcción y por ende el crecimiento de la industria en el departamento dada la visible relación de estas variables, sin embargo vale la pena anotar, que estadísticamente en el área de construcción anual aprobada presenta un ciclo aunque cortos pero abiertamente fluctuantes.

2.2. PRONOSTICOS DEL MACROENTORNO

De no actuar con prontitud a través de políticas acertadas que reviertan la tendencia, el resultado no será otro que la sistemática pérdida de posición y espacio dentro del mercado.

La situación es verdaderamente preocupante y no se entiende la pasmosa pasividad del empresario, en especial del empresario local, el cual no parece interesarle el futuro de su negocio.

2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Si bien es cierto que existe situaciones que advierten riesgos, como por ejemplo la recesión económica y el reordenamiento de las preferencias de los consumidores, es igualmente cierto que la apertura económica brinda estímulos que de ser aprovechado podrían constituirse en importantes fuentes de aliento para el sector.

Es hora que la industria se modernice adquiriendo maquinarias y tecnologías de avance. Las instituciones de fomento facilitan el acceso a crédito a bajo costo, un apalancamiento de esta naturaleza debe ser aprovechado.

Otras instituciones de apoyo logístico ofrecen las herramientas de gestión que los empresarios deben poseer para sortear con éxito las condiciones cambiantes del entorno.

El desarrollo urbanístico local sigue ampliándose, ahora con la construcción de grandes e importantes centros comerciales y zonas residenciales en especial hacia el suroccidente de la ciudad.

La existencia de tecnología y su implementación abaratan costos, los novedosos procesos, de inmunización ofrecen mayor duración a los productos, el uso de tipos de madera adecuadas hacen objetos más livianos, nuevos diseños ofrecen versatilidad; en fin hay mucho por hacer a pesar de lo oscuro del panorama y este estudio pretende así darlo a conocer.

CRECIMIENTO PORCENTUAL DE AREA APROBADA

CARTAGENA 1986 - 1992

86	87	88	89	90	91	92
-41%	80%	-21%	31%	-51%	-52%	17%

Por otro lado con la amplitud del mercado de productos sustitutos, sobre todo lo concerniente a mueble para el hogar, los gastos y las preferencias del consumidor se han orientado hacia ese mercado.

Las condiciones impuestas por el nuevo estilo de vida que busca adaptarse a un espacio urbano cada vez más reducido, por lo que exige mayor versatilidad y funcionalidad en los muebles ha hecho que las personas se inclinen a adquirir los que más se aproximen a esas características.

La conciencia y el espíritu ambientalista que se promulga sistemáticamente a través de los diversos medios de comunicación al parecer empieza a apoderarse de las personas. éstas se han sensibilizado antes de la deforestación exagerada de grandes extensiones de bosques que eran parte de

extensas reservas forestales y estos las han hecho ver en el mueble de madera, la manifestación misma de ese aberrante atentado natural.

Correcta o no esa idea, lo cierto es que algunas personas a raíz de esa reflexión prefieren muebles en materiales diferentes a la madera.

Otro factor de peso en la reorientación de la preferencia de los consumidores hacia muebles de otros materiales es su precio. El alto precio alcanzado por los productos de madera no permiten que estos sean accesibles a sectores amplios de la población con recursos limitados.

La inexistencia de controles de calidad en buena parte de la industria del mueble, y así mismo el uso de madera cuya conservación e inmunización no ha sido la mejor, con el consecuente deterioro de los muebles en muy poco tiempo, se cuenta también entre los factores adversos que afectan su demanda.

2.4. DIAGNOSTICO DEL MACROENTORNO

Existen factores objetivos que afectan la demanda de los productos de madera.

- Factores económicos que inciden sobre la capacidad de compra, entre los cuales se cuenta, el desempleo, y la depresión del nivel de salario real, así como también el desaliento del sector construcción en el orden Regional y Nacional.
- Factores sociales y culturales relacionados con los nuevos estilos de vida que armonizan con espacios reducidos, objetos livianos, versátiles y durables, y de bajo o mediano precio e igualmente con una ideología dirigida hacia el medio ambiente.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA
 Biblioteca Económica
 Fernando de Alencastro
 Ciro de la Cruz

2.5. VARIABLES ESTRATEGICAS PARA ANALISIS DEL MACROENTORNO

	1	2	3	4	5
1. CONDICIONES ECONOMICAS					
a. Resultados macroeconómicos					
* Crecimiento del PIB		X			
* Empleo			X		
* Inflación		X			
b. Nivel de Actividad económica					
b.1. Análisis de la demanda					
* Consumo			X		
* Inversión		X			
b.2. Análisis de la oferta					
c. Análisis del desempeño externo					
c.1. Resultados comercio externo					
- Balanza de pagos			X		
- Tipo de cambio			X		
- Devaluación			X		
- Revaluación			X		
d. Evaluación de indicadores complementarios					
d.1. Sector monetario					
- Oferta monetaria			X		
- Origen del dinero		X			
- Financiación del sector				X	
- Mercado Interbancario		X			

e. Indicadores de precios					
- Precios del productor			X		
- Precios del consumidor			X		
- Precios interempresariales			X		
f. Indicadores del trabajo					
- Salarios mínimo			X		
- Salarios horas técnicas		X			
- Salarios por jornales		X			
- Controles salarios precios		X			
g. Políticas del estado					
- Monetaria		X			
- Seguridad Social		X			
- Fiscal y tributaria		X			
- Internacional		X			
- Ambiental			X		
- Económica			X		
2. Variables Políticas					
- Estabilidad de gobierno		X			
- Tendencias del gobierno	X				
- Estabilidad política			X		
- Legislación comercial		X			
- Actitud frente a las empresa		X			
- e inversión internacional.					
- Incentivos especiales	X				
- Regulaciones del gobierno		X			
- Relaciones con otros países		X			
3. Sociales					
- Índice de crecimiento demográfico.			X		
- Distribución de la población por edades.		X			
- Migraciones		X			
- Expectativas de vida	X				

- Índices de mortalidad	X				
- Índices de natalidad		X			
- Gasto público social	X				
- Justicia y criminalidad	X				
- Inseguridad, terrorismo		X			
- Situación laboral			X		
4. Cambios Tecnológicos					
Incorporación de innovaciones tecnológicas.			X		
Total gastos oficiales I&D		X			
Estrategias y políticas oficiales I & D.		X			
Orientación del esfuerzo tecnológico.		X			
Protección de patentes		X			

CALIFICACION

1 = Impacto leve despreciable

2 = Impacto medio es necesario poner atención.

3 = Impacto fuerte con posibles consecuencias negativas para la empresa.

4 = Impacto muy fuerte es necesario tomar medidas inmediatas.

5 = Impacto desestabilizador ameritan estrategias agresivas.

2.6. CALIFICACION DEL GRADO DE TURBULENCIA DEL ENTORNO

VARIABLES	1	2	3	4	5
Económicas			x		
Sociales		x			
Culturales		x			
Tecnológicas			x		
Políticas			x		
Ambientales			x		

CALIFICACION GRADOS	RETOS	RESPUESTA
1. ESTABLE	RETOS REPETITIVOS, HABITUALES DE TIPO ECONOMICO	CON BASE A LA EXPERIENCIA
2. RELATIVAMENTE INESTABLE	CAMBIOS LENTOS PRONOSTICABLES DE TIPO ECONOMICO, ALGUNOS TECNOLOGICOS	EXPERIENCIA TENDENCIA EXTRAPOLACION DE TENDENCIAS HISTORICAS CON UN ALTO GRADO DE CERTEZA
3. INESTABLES	CAMBIOS RAPIDOS Y DE TIPO ECONOMICO, TECNOLOGICOS, ALGUNOS SOCIALES	ESTROPOLACION DE TENDENCIAS HISTORICAS CON ALGUN GRADO DE INCERTIDUMBRE
4. DINAMICO	CAMBIOS IRREGULARES PREVISIBLES PARCIALMENTE	ESTROPOLACION DE TENDENCIAS PELIGROSAS UTILIZACION DE METODOS CUALITATIVOS
5. MUY DINAMICO	CAMBIOS TOTALMENTE IRREGULARES, SORPRESAS, NOVEDADES DE TIPO DISCONTINUOS E INCIERTOS	METODOS DE PREVISION CUALITATIVOS

3. MICROENTORNO

3.1. RECURSOS

3.1.1. Capital

3.1.1.1. **Inventario de maquinaria y equipos.** Las maquinas y equipos más comúnmente utilizadas en la industria del mueble son:

- Cortadora
- Sierra sin fin
- Sierra circular
- Canteadora
- Torno
- Cepillo

Cabe anotar que un significativo grupo de empresas por su tamaño y estructura de capital característico tan solo presenta las herramientas indispensables para comprender

pequeños trabajos de carpintería, pero que en forma atrevida se arriesgan a desarrollar trabajos mayores a los que su envergadura le permite, situación que conlleva a incrementar los costos y plazos de entrega de la mercancía; disminuyendo calidad y cumplimiento.

3.1.1.2. Adquisición de maquinarias y equipo. La consecución de maquinarias y equipos de trabajo con bajo nivel tecnológico y modelos evidentemente obsoletos son comercializados y/o adquiridos entre empresarios que deciden liquidar su negocio, renovar su planta con equipos nuevos con mayor potencialidad y empresarios que solo desean contar con un equipo que opere suficientemente para desarrollar su actividad.

De otro lado el mercado local ofrece artefactos con nivel tecnológico aceptable a precios considerablemente altos en relación a los precios y comodidades de pago ofrecidas en mercados geográficamente cercanos como Barranquilla y Medellín.

Finalmente un grupo reducido de empresas pero con alta participación en la producción agregada prefiere realizar las

compras de esta naturaleza en el exterior ya sea en forma directa o a través de un operador de aduanas.

3.1.1.3. Ubicación y tasa de utilización de la capacidad instalada. Por la disminución de la demanda provocada en parte por la recesión del sector construcción y la caída de los salarios reales, la industria presenta un declive en la tasa de utilización de su capacidad instalada. En términos de tiempo los industriales estima un empleo de su equipo de 5 a 8 horas diarias.

Locativamente la infraestructura física se encuentra incrustada en su amplia mayoría en zonas residenciales más aun en un buen numero de ejemplos los espacios de producción comparten bajo una forma de relación simbiótica con los espacios destinados al hábitat. Lo anterior implica que los vecinos de estos núcleos de producción sufran consecuencias como la baja del voltaje en el barrio, ruido y contaminación por polvillo y basuras generadas por este tipo de negocios.

3.1.1.4 Edad de los equipos. La edad de las maquinas y equipos empleados por la industria promedian los 10 años y en conjunto se ubican en un rango que va de los 5 a los 20 años,

por supuesto, esta condición implica un rezago tecnológico, limitación de los niveles de producción, pérdida de eficiencia y altos costos de reparación y mantenimiento

MAQUINA	AÑO DE USO PROMEDIO			TIPO DE MANDO		
	1-5	10-5	10-20	M	E	MEC
CANTEADORA		X			X	
TORNO	X				X	
SIERRA		X			X	
SIN FIN		X			X	

3.1.1.5 Inversión en tecnología. Debería adquirirse nuevas tecnologías pero los costos de estas están por fuera del alcance de muchos empresarios, sin embargo un 37.8% manifestó haber realizado cambios en esta materia pero muchos admitieron haber comprado usados y/o modelos con relativa antigüedad.

3.1.2 Mano de Obra

3.1.2.1. Volumen empleado. El personal ocupado por la industria del mueble en Bolívar muestra fluctuaciones en cuanto a su volumen pero en el periodo considerado se evidencia una tendencia decreciente, no obstante el número de personas ocupadas sigue siendo considerablemente importante.

3.1.2.2. Nivel de calificación. En el cuadro que se presenta a continuación se observa con la categoría "obreros" que ocupa la mayor proporción del volumen total de mano de obra empleada, los directivos y empleados participan modestamente y se evidencia un número muy reducido de personal técnico. En promedio existe un directivo por cada 26 personas en la empresa, lo cual denota una baja estructura organizacional y jerárquica.

Es necesario que el personal vinculado sea objeto de preparación técnica para así incrementar los niveles de productividad, calidad y participación de la mano de obra.

3.1.2.3. Salarios y prestaciones sociales. Considerando las cifras contenidas en el siguiente cuadro se infiere un nivel de prestaciones sociales adecuado. Sin embargo cabe anotar que estadísticamente se ha considerado establecimiento con más de 10 empleados. Al momento de involucrar en el análisis el universo empresarial de la industria del mueble, los resultados son horizontalmente opuestos debido fundamentalmente a la carencia absoluta de prestaciones sociales en empresas de menor tamaño.

3.1.2.4. Edad y sexo. A partir de los resultados se reafirma la baja participación de mujeres en esta industria, permaneciendo las proporciones de sexo casi inmutables pese a las tendencias en otros sectores. (ver cuadro)

3.1.3. Requerimientos de Mano de Obra, Capital y Tecnología

3.1.3.1. Requerimiento de mano de obra La mano de obra que vincula el sector a nivel operativo puede considerarse semiburda para el oficio que desempeña. El nivel de

escolaridad para personal operativo asciende a un 87.0% y los conocimientos del área u oficio se adquieren en su amplia mayoría en forma de legado o herencia de sus generaciones, tan solo un 2.7 % posee un conocimiento técnico adquirido en una institución de formación. A nivel administrativo se observa una situación que igualmente llama la atención al presentar un bajo nivel de calificación. Aunque la industria no refleja requerimientos cuantitativos de personal, podemos afirmar que cualitativamente los requerimientos son apremiantes y esto se constituye en un excelente escenario para que instituciones como el SENA en forma activa entre a instruir tanto operarios como administrativos

3.1.3.2. Requerimiento de capital y Tecnología .En este campo la situación que se evidencia resulta preocupante en cuanto a la dotación uso y disposición del capital. Por su tamaño una cantidad de negocios no dispone de las maquinas necesarias para desarrollar todos los procesos que implica la elaboración del producto ofrecido por lo que el empresario debe acudir a otros establecimientos para completar los procesos, incrementando de esta manera costos y tiempo.

Adicionalmente la maquinaria y equipo empleado especialmente por los aserraderos, cuentan con entre 15 y 20 años de uso

MAQUINA	AÑO DE USO PROMEDIO .			TIPO DE MANDO		
	1-5	10-5	10-20	M	E	MEC
Canteadora		x			x	
Torno	x				x	
Sierra		x			x	
Sin fin		x			x	

3.1.4 Abastecimiento

3.1.4.1. Materias primas.

3.1.4.1.1. Disponibilidad de materias primas. La madera principalmente proviene en un 62.0 % del Urabá, en un 17.0 % del Sur de Bolívar, 21.0 % de Sucre, Córdoba y otras regiones de Colombia y no existen registros de importaciones.

Cabe anotar que las condiciones de seguridad y orden público afectan negativamente el suministro de este recurso, mas aun si consideramos las dos principales regiones proveedoras (Urabá y Sur de Bolívar) en donde el empresario debe pagar a los grupo insurgentes un "impuesto" por sacar la madera, encareciendo y dificultando la oferta de madera.

Otros insumos como pintura, herrajes y pegantes son producidos en el interior del país y adquiridos por el industrial local en forma directa o a través de un proveedor local de acuerdo a sus posibilidades, sobra decir que el adquirido a través del intermediario presenta un costo adicional. Otros insumos como los aglomerados se obtienen en países vecinos como Ecuador y Venezuela por parte de grandes productores y nacionalmente en caso de medianos empresarios.

3.2. FORMAS DE FINANCIAMIENTO

3.2.1. Estructura de Capital. Las empresas de la industria del mueble en el departamento de Bolívar, como se anota en un apartado anterior son de un tamaño característico de una Microempresa y en muchos casos adolecen de una estructura de capital definido plenamente, ya que generalmente la empresa esta formada por el artesano que se responsabiliza por un trabajo el cual ejecuta en su artesanal carpintería y acudiendo a talleres mejores dotados para procesos de corte, cepillado, torno entre otros.

3.2.2. Necesidades Cíclicas de Dinero. Las necesidades de efectivo se encuentra determinada por el volumen de materia prima y otros insumos requeridos para proveer oportunamente la demanda

3.2.3. Mercados de Capital Utilizados Normalmente. El empresario de la madera se muestra renuente al crédito de sector financiero en cuanto este, según ellos, es costoso y en muchos casos exige garantías reales con las cuales no se cuenta. En relación a líneas de fomento entre el gremio existe una carencia absoluta de información. De este modo sus operaciones son financiadas por créditos del proveedor, que operan con un plazo entre 30 y 60 días. El artesano de la industria se financia en especial con anticipos del cliente.

	PRESTAMOS BANCOS	CREDITO PROVEEDOR	ANTICIPOS
GRANDES EMPRESAS	X		
MEDIANA EMPRESAS		X	
PEQUENAS EMPRESAS			X

3.3. DISTRIBUCION

3.3.1. Generalidades. A partir del tamaño de las empresas pertenecientes a la industria del mueble de madera en bolívar se puede apreciar canales, métodos de venta y formas de segmentación del mercado característicamente diferentes.

Así los pequeños negocios carentes de fuerza de venta entra a realizar ventas directas fundamentalmente entre los vecinos geográficos.

Las empresas medianas venden sus productos finales a almacenes especializados y directamente entre sus contratantes.

Finalmente las grandes empresas han desarrollado departamentos y/o empresas comercializadoras de los productos que ellas mismas elaboran.

3.3.2 Distribución Geográfica de las Ventas. Geográficamente un 82.1% de los productos se comercializan en el mercado local, un 16.3% en el mercado nacional y apenas un nada significativo 1.6% va al mercado exterior, fruto del esfuerzo de la empresa induventas.

NACIONAL		EXTERIOR
Local 82.1%	Resto del País 16.3%	1.6%

INDUSTRIAS DE CEMENTO

Caracas, Venezuela

Parroquia de San Juan

Ciudad San Juan

3.4. PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA

3.4.1. Generalidades. El mercado a nivel del pequeño empresario encuentra una abundante competencia local en líneas como puertas, ventanas, marcos, comedores y alcobas. Los materiales y acabados no son los mejores, buscando con ellos ofrecer precios más accesibles a personas de ingresos medios y bajo. Esos mismos artículos sumados a juego de sala y con mejores características en cuanto a diseño, acabado y materiales hacen parte de la órbita competitiva de la mediana empresa, la cual entra a enfrentar productos provenientes del interior del país, en especial de las áreas industriales de Bogotá y Medellín.

Las grandes empresas con mejores productos compiten con artículos de madera y otros materiales nacionales e importados, cubriendo segmentos de poblaciones de ingresos medios y altos, así como también la industria de la construcción y demandas de empresas en la línea de oficina.

3.4.2. Líneas de Producción. En el mercado se comercializan en general los mismos diseños pero fabricados con materiales y diseños con mayor o menor nivel de calidad, con lo cual se logra ofrecer un producto con apariencia igual con diferentes opciones de precios. La situación anterior se genera por la tendencia del pequeño productor a imitar el producto elaborado por empresas líderes en el mercado.

Existen líneas por su diseño y acabado se constituyen en líneas especializadas dirigidas a satisfacer preferencias particulares y selectas que están dispuestas a pagar por un producto óptimo, es el caso de muebles con estilo colonial, republicano, y/o modernos. Algunos de estos diseños son fabricados por expertos artesanos de regiones como mompox y magangue.

3.4.3. Calidad. En relación a la calidad del mueble de madera en bolívar, existe la no muy conveniente idea de parte del pequeño y mediano empresario, en competir a nivel de precio a costa de la calidad del producto. En general es una idea que invade a todos los sectores de la producción, pero en el caso del mueble de madera se constituye en una fuente en una fuente que permite obviar procesos de alta importancia que

van desde el secado mismo de la madera, su inmunización, corte con medidas precisas, pintura hasta el embalaje y almacenamiento del producto final. No obstante se encuentran ejemplos a mostrar tanto a nivel de gran empresa como en la mediana industria.

Otro de los aspectos que de una forma u otra alteran la calidad de los productos es la modalidad que están adoptando un determinado grupo de productores los cuales carentes de algunos equipos mandan a fabricar las partes de los muebles a otras empresas que si cuentan con dichas maquinarias.

Al realizarse el ensamblaje no hay precisión de las partes, lo cual provoca desniveles y rápidos desajustes, lo cual disminuye indudablemente la calidad de los muebles de madera.

3.4.4. Precio. El precio se establece como la principal variable de diferenciación del producto de la industria dada la tendencia en la homogeneidad de diseños.

El precio que se forma a costa de la calidad, como se anoto anteriormente, enfrenta a los empresarios en una lucha en la

cual los márgenes de rentabilidad y la calidad misma son los verdaderos perdedores.

El precio a su vez logra una segmentación del mercado en tres reconocibles categorías: Segmentos de Ingresos altos, Ingresos medios e Ingresos bajos.

3.4.5. Evaluación de la Posición Competitiva.

FACTORES CLAVES	PONDERACION	MADERAS		METAL		PLASTICO	
		Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.
Participación en el mercado.	15	4	60	3	45	3	45
Amplitud de la línea de producto.	10	4	40	2	20	2	20
Calidad del producto.	12	4	48	4	48	4	40
Política del precio.	12	2	24	3	36	3	36
Productividad.	12	2	24	3	36	3	36
Costos de materias primas.	15	4	60	2	30	2	30
Costos de mano de obra.	14	4	56	3	42	3	42
TOTAL			296		199		199

En el cuadro anterior se puede observar que la Industria del mueble de madera es el que muestra mayor fortaleza ante los demás sectores que fabrican productos sustitutos a la madera.

Los factores claves, que le dan mayor peso al sector son: la participación en el mercado, Calidad de productos y Costos de la mano de obra, así mismo los factores que muestran mayor debilidad son: La política de precios y la productividad.

En las otras dos variables como la calidad del producto y la tecnología tienen una alta calificación y por ende una ponderación superior a la madera, por lo que estos factores deberían ser objetos de una mayor atención y procurar alcanzar los niveles en los que se encuentra la competencia.

3.5. DETERMINACION Y ANALISIS DE LOS CAMBIOS EN EL

MICROENTORNO

VARIABLES	CALIFICACION CAMBIOS				
	1	2	3	4	5
1. ANALISIS DE LA INDUSTRIA					
a. Número de empresas?	X				
b. Personal ocupado		X			
c. Estructura		X			
d. Tamaño de las empresas		X			
2. ANALISIS DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA					
a. Capacidad de producción utilizada.		X			
b. Acceso a los insumos			X		
c. Concentración empresarial.		X			
d. Valor agregado.			X		
e. Economía de escala.	X				
f. Cambio de tecnologías, producción o procesos.			X		
g. Rentabilidad		X			
h. Vulnerabilidad a la inflación.			X		
i. Productividad				X	
j. Análisis de mano de obra					
K. Localización geográfica.	X				
3. ANALISIS DE LA OFERTA				X	
a. Disponibilidad de materias primas.			X		
b. Equilibrio de oferta demanda.		X			
c. Concentración de proveedores.			X		
d. Tendencia de los costos.					
e. Barreras de importación, exportación.		X			
4. FACTORES DE MERCADO					
a. Extensión geográfica		X			
b. Tamaño		X			
c. Tasa global de crecimiento.		X			
d. Segmentación			X		
e. Estabilidad de mercado		X			
f. Potencial de crecimiento			X		
g. Canales de distribución		X			
h. Oportunidades de exportación.		X			
5. ANALISIS DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA					
a. Edad de los equipos			X		
b. Nivel tecnológico				X	

CALIFICACION:

1= Impacto leve, acontecimientos repetitivos, necesidades de respuestas de carácter evolutivo e incrementos.

2= Impacto medio, es necesario poner atención, acontecimientos pronosticables, necesidades de respuestas reactivo no planificados.

3= Impacto fuerte con posibles consecuencias negativas, acontecimientos previsibles y necesidad de respuestas rápidas.

4= Impacto muy fuerte, acontecimientos parcialmente previsibles, es necesario tomar medidas.

5= Impacto desestabilizados, acontecimientos sorpresivos, novedosos, frecuentes y rápidos difíciles de prever, necesidad de dar respuestas imprevistas.

3.6. GRADO DE TURBULENCIA DEL MICROENTORNO:

NIVEL DE TURBULENCIA:

VARIABLE INVOLUCRADA	1	2	3	4
FINANCIERA				
1. RENTABILIDAD		Razonable		
2. NECESIDADES DE INVERSION COMERCIAL		Media		
3. CAMBIOS EN EL MERCADO		Lentos		
4. CAMBIOS EN LA COMPETITIVIDAD.	Bajos			
PRODUCCION				
1. CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA	Bajos			
2. Intensidad tecnologica.		Lenta		
HUMANA Y SOCIAL				
1. Desempleo		Medio		
2. Presiones sindicales	Ninguna			

INSTITUCION DE ENSEÑANZA SUPERIOR
 UNIVERSIDAD DE LA SALLE
 CARRERA DE INGENIERIA EN SISTEMAS DE INFORMACION
 Ciudad de Dios

3.7. MATRIZ DE EVALUACION DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

CRITERIOS	1	2	3 (1X2)
1. Tamaño del mercado	7.0	4.0	28.0
2. Crecimiento	6.0	3.0	18.0
3. Fijación de precio	6.0	3.0	18.0
4. Estructura competitiva	5.0	3.0	15.0
5. Vulnerabilidad a lo sustitutos	7.0	3.0	21.0
6. Rentabilidad de la industria	8.0	4.0	32.0
7. Vulnerabilidad a la inflación	5.0	3.0	15.0
8. Complejidad tecnológica	5.0	2.0	10.0
9. Impacto de los energéticos	4.0	4.0	16.0
10. Restricciones sociales	5.0	2.0	10.0
11. Concentración de clientes	6.0	4.0	24.0
12. Ciclos de vida de producto	5.0	3.0	15.0
13. Oportunidades de exportación	4.0	2.0	8.0
14. Posibilidades de segmentación	4.0	4.0	16.0
15. Desarrollo de la infraestructura	4.0	4.0	16.0
16. Agresividad de la competencia	7.0	3.0	21.0
17. Inversión necesaria	6.0	3.0	18.0
18. Margen bruto	6.0	4.0	24.0
	100		315

CALIFICACION DE LAS COLUMNAS

1. Ponderación
2. Calificación
3. Índice ponderado

ESCALA PARA LA CALIFICACION

1. Nada atractiva
2. Poco atractiva
3. Mediana atractiva
4. Alta atractividad
5. Muy alta atractividad

La evaluación de atractividad de la industria arroja un resultado del 63% de atractividad lo cual indica un atractivo medio.

3.8. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

	1	2	3	4
A. RESULTADOS GLOBALES				
1. RENTABILIDAD ECONOMICA.			X	
2. CRECIMIENTO			X	
3. SUPERVIVENCIA				X
B. ANALISIS FUNCIONAL				
1. FINANZAS			X	
2. MERCADEO		X		
3. PRODUCCION				X
4. INVESTIGACION Y DESARROLLO	X			
5. HUMANA Y SOCIAL	X			
6. TECNOLOGIA			X	

ANALISIS INTERNO

VARIABLES	5	4	3	2	1
A. RESULTADOS GLOBALES					
1. RENTABILIDAD ECONOMICA		X			
2. CRECIMIENTO			X		
3. SUPERVIVENCIA		X			
B. RESULTADOS FINANCIEROS					
1. FINANZAS			X		
2. MERCADEO		X			
3. PRODUCCION		X			
4. INVESTIGACION Y DESARROLLO				X	
5. HUMANA Y SOCIAL			X		
6. TECNOLOGIA				X	

ESCALA DE CALIFICACION:

- 5 Excedentario alto, más allá de las necesidades del sector.
- 4 Superior, buen desempeño, por encima del promedio de la industria.
- 3 = Aceptable: Igual al promedio, ni bien ni mal.
- 2 = Deficitario, situación en deterioro, por debajo del promedio.
- 1 = Deficitario alto muy deficiente pronta crisis.

3.9. IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

VARIABLES	CALIFICACION	PONDERACION	INDICE PONDERADO
1. RESULTADOS GLOBALES	4	20	80
2. ESTRUCTURA	2	10	20
3. FUNCIONES			
a. Finanzas	3	6	18
b. Mercadeo	3	12	36
c. Producción	4	16	64
d. Investigación y desarrollo.	2	4	8
e. Humana y Social	2	6	12
f. Tecnología	2	6	12
4. DESTREZAS GERENCIALES	3	10	30
5. ESTILO DE DIRECCION	3	10	30
TOTAL		100	310

SISTEMA DE CALIFICACION

- 1 = DEBILIDAD MENOR
- 2 = DEBILIDAD MAYOR
- 3 = FORTALEZA MENOR
- 4 = FORTALEZA MAYOR

CONCLUSION:

Los resultados arrojados por el indice ponderado nos indican que en la industria del mueble de maderas las fortalezas superan a las debilidades, pero no en significativa proporción.

4. GESTION GERENCIAL

4.1. GENERALIDADES

La Gestión gerencial en esta actividad analizada bajo criterios definidos, muestra las siguientes características:

Con respecto al estilo de mando, la gerencia da muestra de populismo es decir la toma de decisiones en algunas ocasiones no guarda una relación directa con los objetivos de la empresa; y así mismo se muestra reactivo ante la necesidad de acción. La búsqueda, evaluación y estudio de alternativas de acción se basa mas que todo en la experiencia. Su actitud ante el riesgo y su reacción al cambio es mínima y en muchos casos de rechazo. La determinación de metas y objetivos no es clara, es discontinua.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA
Oficina Ejecutiva de Planeación
Calle de San Agustín
Cuarto San Agustín

El perfil de habilidades gerenciales está determinado por la experiencia, pues es ésta quien da las pautas a la hora de solución de problemas, ni intervención, es directa en todos los niveles de la organización por lo que no solo interviene en la parte operativa, sino también en la administrativa por lo que da muestras de conocimientos generalista acerca de toda empresa. Su capacidad gerencial tiende básicamente hacia la efectividad por encima de la eficiencia.

Al analizar el sistema de dirección se puede determinar que las herramientas siguen siendo ordenes individuales, la tecnología administrativa se rige por la discontinuidad en los sistemas de dirección y la experiencia es de nuevo la rectora a la hora de tomar decisiones.

4.1.1. Estilo de Mando.

ESTILO DE MANDO	1	2	3	4
Estilo de liderazgo	Populista			
Reconocimiento de la necesidad de acción.		Reactivo		
Busque de alternativas.	Experiencia			
Evaluación de alternativas		Varios		
Estudio de alternativas	Experiencia			
Reacción al cambio.	Rechazo			
Actitud frente al riesgo.	Minimiza rechazo			
Determinación de metas			Presencia discontinua.	
Objetivos	Ausencia			
Resultados		Optimiza utilidad		

4.1.2. Perfil de Habilidades Gerenciales

		1	2	3	4
1	FUNCIÓNES		Liderazgo ejecutivo.		
2	CONCILIACIÓN		Generalista		
3	AGRESIVIDAD	Mínimo			
4	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Experiencia			
5	VALORES		Circunstanciales		
6	CAPACIDAD GERENCIAL DESEABLE			Efectividad	

4.1.3. Sistema de Dirección

	1	2	3	4
HERRAMIENTAS	Ordenes Individuales			
TECNOLOGIA ADMINISTRATIVA		Análisis operativo discontinuo		
ENFASIS OPERACIONAL	Operaciones repetitivas			
ANÁLISIS ENTORNO	Ninguno			
NATURALEZA DE DECISIONES			Experiencia	
COMPETENCIA	Sistemas operativos			
TOMA DE DECISIONES MULTIDISCIPLINARIA	Débil			

SISTEMA DE CALIFICACION

- 1 = ESTABLE (--)
- 2 = REACTIVO FRENTE A ROBLEMAS
- 3 = ANTICIPATORIO (+)
- 4 = CREATIVO (++)

Se puede decir que el nivel de gerencia es estable por cuanto el mayor número de factores se encuentran calificados en la columna 1, con cierta tendencia a reaccionar frente a los problemas.

5. ANALISIS DE RESULTADOS

5.1. VENTAJA COMPETITIVA

El subsector muebles y maderas presenta frente a sus competidores ventajas en cuanto a los costos y la comercialización de los productos.

Los menores costos son producto de una menor remuneración relativa a los operarios y administrativos vinculados a esta industria.

La comercialización resulta ventajosa en la medida en que la cercanía de los talleres permite una reducción sustancial de los costos de transporte y promoción.

Descriptivamente se observa que el origen de la ventaja no permite una sustentabilidad de ésta en el tiempo. Más aún si consideramos lo oneroso de mantener esas ventajas primarias,

lo cual hace necesario la creación de otras mejores. Los operarios y administrativos aceptan una baja remuneración por su baja calificación y por supuesto esa baja calificación se traduce en una disminución de la productividad y calidad, lo cual se constituye a su vez en una desventaja.

Una mayor preparación del talento humano implicaría una posibilidad de incrementar niveles de calidad, productividad y desarrollo de diseños que marcarían una diferencia significativa frente a la competencia.

5.2. MATRIZ DE EVALUACION DEL ANALISIS INTERNO

FACTOR CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	INDICE PONDERADO
Una capacidad instalada	15	4	60
Mercadeo asegurado de una línea de producción	15	3	45
Calidad del producto	18	3	54
Producción y Publicidad	12	4	48
Capacitación personal	20	2	40
Costos de producción	20	3	60
	100		307

CONCLUSION

Los resultados mostrados en el cuadro presentan mas fortalezas que debilidades ya que es solamente, la capacitación de personal la cual debería ser superada en pro de un mayor crecimiento y desarrollo del subsector.

5.3 MATRIZ DEL RESULTADO DE ANALISIS EXTERNO

No	FACTORES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	INDICE PONDERADO
1	ECONOMICAS	25	3	75
2	SOCIALES	15	2	30
3	CULTURALES	15	3	45
4	TECNOLOGICAS	10	2	20
5	POLITICAS	20	2	40
6	AMBIENTALES	15	2	30
				240

CALIFICACION:

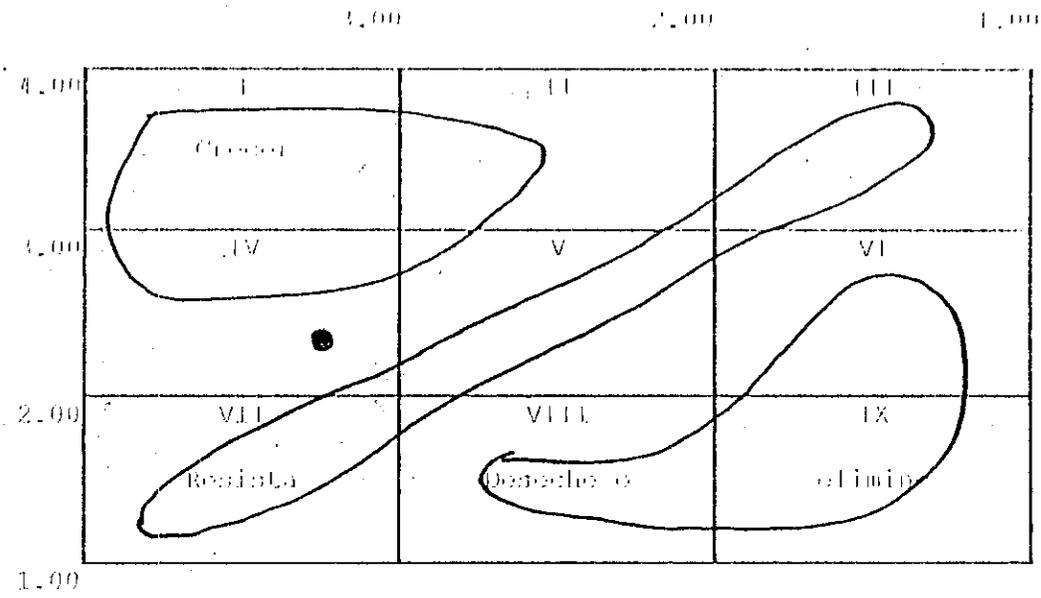
1. Amenaza importante
2. Amenaza menor
3. Oportunidad menor
4. Oportunidad mayor

CONCLUSION:

Los resultados del análisis externo nos muestran que las amenazas del Macroentorno son mayoritarias predominando los factores sociales, tecnológicos políticos y ambientales, por lo que esta actividad se ubica en una posición estratégica realmente baja.

5.4 POSICION ESTRATEGICA TOTAL (CONFRONTACION MATRIZ INTERNA Y EXTERNA)

RESULTADO MATRIZ DE FACTORES INTERIORS



RESULTADOS

MATRIZ INTERNA	3,42
MATRIZ EXTERNA	2,40

5.4.1. Consideraciones de Resultados Estratégicos. Los resultados estratégicamente se pueden considerar así:

I - II - IV Pueden aplicar estrategias intensivas de crecimiento, penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo del producto.

III - V - VIII Pueden aplicar estrategias defensivas; penetración en el mercado, desarrollo de productos.

VI - VII - IX Las organizaciones deben buscar relocalizarse en su portafolio de negocios volviendo a la posición I o II dependiendo de la empresa se puede desarrollar las estrategias de mantenimiento es decir de cosechas y luego eliminación

CONCLUSION

La industria del mueble de madera se encuentra ubicada en la región IV es decir en la posición estratégica intensiva de crecimiento. Por lo cual se debe idear las políticas de penetración en el mercado así como políticas de desarrollo de mercados y productos.

5.5. ANALISIS FINAL DE MATRICES

5.5.1. Análisis Integrado de Atractividad y Posición

Competitiva.

Á

T	5	Buscar dominio	Crecer Máximo inversión	tomar liderazgo por segmentación	Especializars e nichos	Considerar adquisiciones
R						
A	4	Identificar segmentos de crecimiento	Identificar segmentos de crecimiento	invertir selectivamente	Buscar nichos	Buscar salida
C						
T	3	Invertir	Especializar	invertir selectivamente	Especializars e	Buscar salida
I	2	Mantener posición	Podar líneas	minimizar inversión	Minimizar	liquidar
V	1	Invertir en los niveles de mantenimiento	Posición eliminar	posición eliminar	Eljar tiempo de liquidación	liquidar
D	5					
A						
D						

POSICION COMPETITIVA

Atractividad = 3.15
 posición Competitiva = 3.42

5.6. MATRIZ DOFA

	DEBILIDADES . Baja calificación de la mano de obra. . Obsolescencia de los equipos . Bajo perfil gerencial.	FORTALEZAS . Bajos costos de producción . Fácil comercialización
OPORTUNIDADES . Tamaño del mercado . posibilidad de exportación	ESTRATEGIAS FO Conquistar agresivamente los mercados. aprovechando la proximidad a los consumidores y los menores costos.	ESTRATEGIAS DO Mejores niveles de calificación laboral y traer equipos del exterior
AMENAZAS . Diferenciación del producto . Cambios de tecnología . Disponibilidad de materias primas	ESTRATEGIAS FA . Invertir el excedente bruto en adquirir Tecnología.	ESTRATEGIAS DA . Incrementar productividad, buscar proveedores

BIBLIOGRAFIA

Consultas a empresarios de subsector.

ENTREVISTAS con Empresarios de la Industria. Memorias Primer Encuentro de Empresarios de la Madera. (Hotel el Dorado, Septiembre 1996).

Estadísticas DANE.

Estadísticas Cámara de Comercio de Cartagena.

GUIAS DEL PROFESOR LUIS EDUARDO ILLERA (Universidad de la Sabana, 1995).

Memorias del primer encuentro de empresarios regional de la madera y mueble, Cartagena , sep /96 - Hotel el Dorado.

REVISTA EL MUEBLE DE MADERA (Varios Números).

ENCUESTA INDUSTRIA DEL MUEBLE

I. GENERALIDADES

EMPRESA _____ NIT _____
 NOMBRE DEL ENCUESTADO _____ CARGO: _____
 DIRECCION DE LA EMPRESA _____ TEL.: _____

II. ASPECTO DE PERSONAL

0.1. Número de Trabajadores por nivel de educación y estructura orgánica.

CARGO	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	TECNICA	OTROS
ADMNISTRATIVOS					
OPERARIOS					
TOTAL					

0.2. Edad y Sexo

EDAD PROM.	ADMINISTRATIVOS		OPERARIOS	
	H	M	H	M
18-24				
25-34				
35-49				
50-64				
65+				

0.3. Tiempo de vinculación promedio.

CARGOS	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
TIEMPO		
- 1 año		
1 - 5 años		
5 - 10 años		
10 - 20 años		
20+		

0.8. Cuál cree usted que es el principal problema que afecta su negocio?(Explique)

“MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION”

III. ASPECTO DE PRODUCCION

MAQUINARIA Y EQUIPO	0.1. AÑOS DE USO			0.2. TIEMPO DE UTILIZACION DIARIA (HORA)
	1-5	6-10	11-20	

0.3. Dispone de los equipos necesarios para llevar a cabo todos los procesos que implica el desarrollo completo de sus productos?

SI	
NO	

Realice la siguiente pregunta:

0.4. Dónde acude para completar los procesos?

IV. FINANCIAMIENTO

0.1. Generalmente cómo financia sus operaciones de compra de equipo, materia prima e insumos?

	CONTADO	A CREDITO No. de Días.	INSTITUCIONES FINANCIERAS	OTROS (CUAL?)
EQUIPOS				
MATERIA PRIMA				
INSUMOS				

0.2. Las condiciones de financiamiento le permiten suplir sus necesidades de capital de trabajo?

SI	
NO	

0.3. Porqué? Explique. _____

V. CUALES LA

0.1. Procedencia de:

	LOCAL	NACIONAL	IMPORTADA
MADERA			
AGLOMERADO			
ACCESORIOS			
PEGANTES			
PINTURA			
OTROS INSUMOS			

VI. ASPECTO DE DISTRIBUCION

0.1. Destino de la producción.

MERCADO NACIONAL	MERCADO EXTERNO	MERCADO LOCAL
%	%	%

0.2. Sistemas de ventas.

	%
VENTA DIRECTA	
VENTA A INTERMEDIOS	
MIXTO	

VII. PRODUCTOS

...uncie sus líneas de producción.

	% PRODUCCION TOTAL	RENTABILIDAD %
COGAR		
ICINA		

...la rentabilidad aproximada de cada línea?

0.3. Cuál considera usted que es el fuerte de su negocio?

CALIDAD	
PRECIO	
DISEÑO	
SERVICIO	

TOXOS	
-------	--

VIII. GESTION GERENCIAL

0.1. Planea su producción?

SI	
NO	

Realice la siguiente pregunta:

0.2. Qué elementos tiene en cuenta al momento de planear?

0.3. Cómo considera su nivel actual de venta?

MUY BUENO	
REGULAR	
ALTO	

0.4. Ha realizado innovaciones en los dos últimos años?

SI	
NO	

0.5. En qué consistió el cambio?

INNOVACION EN PRODUCTOS	
INNOVACION EN PRECIOS	
INNOVACION EN CAPITAL	

0.6. Ante situaciones imprevistas usted reacciona de acuerdo a la experiencia en escenarios similares o haciendo adaptaciones en función al tipo de problema o mantiene su posición:

DE ACUERDO A LA EXPERIENCIA	
ADAPTANDOSE A LA SITUACION	
SE MANTIENE SIN CAMBIOS	

0.7.Cuál es su nivel de formación?
