

**ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATEGICO DE LA
FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR EN EL
MUNICIPIO DE TULUA, VALLE DEL CAUCA**

**JULIAN ANDRES ESPINAL ANGEL
ALI HARRISON RODRIGUEZ VERGARA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA – VALLE
2012**

**ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATEGICO DE LA
FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR EN EL
MUNICIPIO DE TULUA, VALLE DEL CAUCA**

**JULIAN ANDRES ESPINAL ANGEL
ALI HARRISON RODRIGUEZ VERGARA**

Trabajo de grado para optar el titulo de Administradores de Empresas

**Tutor:
HAROLD ANGULO
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA – VALLE
2012**

DEDICATORIA

A nuestros padres, quienes han depositado toda su confianza en nosotros. Ellos, con paciencia, trabajo y sacrificio han contribuido a nuestro desarrollo profesional, pero principalmente personal. La construcción de una mejor sociedad solo será posible gracias al esfuerzo incansable de seres humanos como nuestros padres, quienes conocen el valor de la educación y la cultura como herramienta de transformación y desarrollo social, por lo que se merecen todos los meritos y toda nuestra admiración y respeto.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar debemos agradecer a todos los docentes de la Universidad del Valle que estuvieron presentes en nuestro proceso de formación, principalmente al profesor Harold Angulo, quien estuvo presente en la etapa final, y con su rol de tutor, nos brindo amablemente su apoyo, sabiduría y experiencia.

En segunda instancia, nuestro especial agradecimiento a las entidades y empresas que facilitaron información valiosa para el desarrollo de la presente investigación, nos referimos a la Cámara de Comercio de Tuluá, Puerto Madero, Muebles Confort, Acabados Exclusivos en Madera, Muebles River, Indumuebles, Comercializadora Roldan, Exhibiciones Antioquia, Organización Wilson y Escormuebles.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	17
1. ESTADO DEL ARTE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA. PRINCIPALES AUTORES Y DEBATES	19
2. IMPLEMENTACION METODOLOGIA DE ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS (AESE)	30
2.1 DESCRIPCION DEL SECTOR ECONOMICO INDUSTRIAL EN COLOMBIA	30
2.1.1 Antecedentes del sector	30
2.1.2 Situación actual	35
2.1.3 Identificación del sector estratégico	43
2.2 ANALISIS DE HACINAMIENTO	44
2.2.1 Hacinamiento cuantitativo	45
2.2.1.1 Análisis de datos	49
2.2.2 Hacinamiento cualitativo	50
2.2.2.1 Análisis de categorías	51
2.2.2.2 Determinación del nivel de imitación	60
2.2.2.3 Determinación del grado de convergencia estratégica	61
2.2.3 Determinación grado de hacinamiento del sector	64
2.3 LEVANTAMIENTO PANORAMA COMPETITIVO	65

2.3.1	Identificación de vectores	66
2.3.1.1	Vector variedad de productos y/o servicios	66
2.3.1.2	Vector necesidades	66
2.3.1.3	Vector canales de distribución	67
2.3.2	Levantamiento del panorama	67
2.3.2.1	Matriz T, panorama competitivo	68
2.3.3	Análisis de resultados	68
2.4	ANALISIS ESTRUCTURAL FUERZAS DE MERCADO	71
2.4.1	Primera fuerza. Riesgo de ingreso de nuevos competidores	72
2.4.2	Segunda fuerza. Poder de negociación de los proveedores	74
2.4.3	Tercera fuerza. Nivel de rivalidad de los competidores	75
2.4.4	Cuarta fuerza. Productos sustitutos	76
2.4.5	Quinta fuerza. Poder de negociación de los compradores	77
2.4.6	Análisis complementadores	78
2.4.7	Grado de atracción del sector muebles de madera	79
2.4.8	Diagnostico integrado de las fuerzas de mercado	80
2.5	ESTUDIO DE COMPETIDORES	83
2.5.1	Supuestos del sector muebles de madera	83
2.5.2	Crecimiento potencial sostenible del sector	87
2.5.3	Erosión estratégica y erosión de la productividad del sector	92

2.5.4 Análisis de los competidores del sector	95
3. CONCLUSIONES	97
4. RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	108

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. ROA de cuatro empresas del sector fabricación de muebles de madera en Tuluá, 2006-2010.	46
Cuadro 2. Cantidad empresas del sector de fabricación de muebles de madera por zonas de hacinamiento 2006-2010.	48
Cuadro 3. Empresas de la muestra por zonas de desempeño, 2006-2010.	48
Cuadro 4. Nivel de imitación – Sector fabricación de muebles de madera.	60
Cuadro 5. Grado de convergencia estratégica – Sector fabricación de muebles de madera.	63
Cuadro 6. Codificación de empresas fabricantes de muebles de madera del municipio de Tuluá.	67
Cuadro 7. Panorama competitivo sector muebles de madera, Tuluá.	69
Cuadro 8. Fuerza riesgo de ingreso sector muebles de madera en Tuluá.	73
Cuadro 9. Poder de negociación proveedores, sector muebles de madera en Tuluá.	74
Cuadro 10. Nivel de rivalidad de los competidores, sector muebles de madera en Tuluá.	75
Cuadro 11. Amenaza productos sustitutos sector muebles de madera en Tuluá.	76
Cuadro 12. Poder de negociación de los compradores, sector muebles de madera en Tuluá.	78

Cuadro 13. Ejemplo cálculo del grado de intensidad de una fuerza competitiva.	81
Cuadro 14. Intensidad de cada una de las fuerzas de mercado, sector muebles de madera en Tuluá.	81
Cuadro 15. Crecimiento potencial sostenible para cuatro empresas del sector muebles de madera, 2006-2010.	88
Cuadro 16. Crecimiento de la demanda hipotética del sector muebles de madera, 2008-2010.	90
Cuadro 17. Variación porcentual utilidad-ingresos-costos de cuatro empresas del sector muebles de madera, 2007-2010.	93
Cuadro 18. Relación utilidad/ingreso e ingreso/utilidad (número de veces) de cuatro empresas del sector muebles de madera, 2007-2010.	94

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA, 2006-2010.	47
Grafico 2. Nivel de imitación en el sector de fabricación de muebles de madera.	61
Grafico 3. Grado de convergencia estratégica en el sector fabricación de muebles de madera.	64
Grafico 4. Atracción por barreras de entrada y salida, sector muebles de madera en Tuluá.	80
Grafico 5. Intensidad de cada una de las fuerzas de mercado, sector muebles de madera.	82
Grafico 6. Crecimiento de la demanda vs Crecimiento potencial sostenible de cuatro empresas del sector, 2006-2010.	91

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Modelo de entrevista para empresarios del sector muebles de madera del municipio de Tuluá.	108
Anexo B. Gráficos de empresas del sector muebles de madera por zonas de hacinamiento en cada año.	113
Anexo C. Principales indicadores financieros del sector muebles de madera, 2006-2010.	116
Anexo D. Calificación barreras de entrada y salida del sector muebles de madera en Tuluá.	117
Anexo E. Cálculo del grado de intensidad de cada una de las fuerzas competitivas, y de las barreras de entrada y salida del sector muebles de madera.	118
Anexo F. Crecimiento potencial sostenible desagregado de tres empresas del sector muebles de madera, 2006-2010.	120
Anexo G. Relación utilidades – ingresos – costos de tres empresas del sector muebles de madera, 2006-2010.	122

GLOSARIO*

Análisis estructural de fuerzas del mercado (Afm): metodología de análisis sectorial, apoyada en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, que permiten realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores.

Análisis estructural de sectores estratégicos (Aese): metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico (panorama sectorial), mediante la aplicación de cuatro pruebas, como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores.

Barreras de entrada (Be): son características de un sector que, dada su contundencia, pueden llegar a desestimular el ingreso de nuevos competidores; cuando las barreras de entrada son altas el riesgo de ingreso es bajo, y cuando las barreras son bajas el riesgo de ingreso es alto.

Convergencia estratégica: situación en la que un grupo de empresas en cierto sector estratégico, desarrollan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas.

Crecimiento potencial sostenible (Cps): capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial (Cds), o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en este momento.

Cuartil: medida de posición relativa, que divide una serie en cuatro partes porcentualmente iguales. Existen tres cuartiles, Q1, Q2 y Q3. El primer cuartil, Q1, es el valor en el cual, queda aproximadamente un cuarto (25%) de todos los valores de la sucesión (ordenada). El segundo cuartil, Q2, es el valor por debajo del cual queda el 50% de los datos (mediana). El tercer cuartil, Q3, es el valor por debajo del cual quedan las tres cuartas partes (75%) de los datos.

Estudio de competidores: prueba del análisis estructural que permite observar a los rivales que hacen parte del sector estratégico desde dos perspectivas: una

* Conceptos tomados de: RESTREPO PUERTA, Luis Fernando y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. En: Glosario. 2 ed. Bogotá D. C. Universidad del Rosario, 2008. p. 19-24.

positivista y otra subjetiva. Para ello se realiza un análisis de supuestos y capacidades, un análisis de crecimiento potencial sostenible, y un cálculo de erosión estratégico e índice de erosión de la productividad.

Hacinamiento (Hc): patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo, síntomas que se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.

Manchas blancas: espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

Nivel de rivalidad (Nr): grado de competencia, pugna o enfrentamiento que se presenta en un sector por lograr una posición. La rivalidad se determina con algunas variables, entre ellas el grado de concentración, nivel de costos fijos, velocidad de crecimiento del sector, costos de cambio, grado de hacinamiento, incrementos en la capacidad, presencia extranjera, barreras de salida.

Panorama competitivo: metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia.

Poder de negociación del comprador (Pnc): nivel de influencia o de dominio que presenta el comprador dentro del sector. Los compradores, en caso de tener poder de negociación, al exigir mejor calidad y servicio pueden crear rivalidad entre competidores erosionando las utilidades sectoriales. La influencia se determina con algunas variables, entre ellas grado de concentración, importancia del proveedor para el comprador, grado de hacinamiento, costos de cambio, facilidad de integración hacia atrás, importancia del insumo en el proceso, información del comprador sobre el proveedor.

Poder de negociación del proveedor (Pnp): nivel de influencia o de dominio que presenta el proveedor con respecto a sus clientes. La influencia se determina con algunas variables, entre ellas el grado de concentración, presión de sustitutos,

niveles de ventaja, importancia del insumo en el proceso, costos de cambio, amenaza de integración hacia delante, información del proveedor sobre el comprador, nivel de hacinamiento.

Riesgo de ingreso (Ri): medición de la probabilidad o posibilidad que existe para que nuevos entrantes inviertan en el sector analizado; al hacerlo, los nuevos competidores demandan recursos y comparten el mismo mercado en detrimento de los participantes actuales.

Sector estratégico: subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente).

Síndrome de erosión estratégica (see): estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior a 3 a 1, de forma permanente. La empresa, tratando de lograr ingresos, busca la eficiencia mediante la reducción de costos.

Síndrome de erosión de la productividad (sep): momento en el que la tasa de la variación de los ingresos supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación a 3 a 1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo, es ineficiente internamente y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de empresas tienen problemas de manejo de recursos.

Ventaja competitiva: decisión que toma una organización para enfrentar de manera exitosa la intensidad de las fuerzas del mercado, cualesquiera que ellas sean Restrepo (2004c, p.54). Fortaleza que tiene una organización y que le permite superar a las demás en un ambiente dinámico y competitivo (chiavenato, 2000, p.711).

Ventaja competitiva sostenible: aquella ventaja competitiva que resiste la competencia de su entorno por un tiempo prolongado (Shepard, 2005, p. 41).

RESUMEN

En la presente investigación se realiza un estudio del sector de fabricación de muebles de madera del municipio de Tuluá, mediante la utilización de una metodología novedosa llamada AESE, que significa *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Dicha metodología permitió conocer la situación competitiva del sector estudiado y sus principales problemas y necesidades, así como las estrategias que formulan las empresas para enfrentar las fuerzas del mercado. La metodología AESE se basa en los postulados del reconocido autor Michael Porter, y se encuentra inmersa dentro del discurso administrativo de la planeación estratégica, cuyas teorías y evolución se abordan ampliamente en el primer capítulo del presente documento.

A partir del segundo capítulo se muestra la implementación de la metodología AESE en el sector de fabricación de muebles. En primer lugar se realizó una descripción de los antecedentes y la situación actual del sector industrial y manufacturero en Colombia; allí se vislumbran los principales problemas que enfrentan las empresas industriales, principalmente las Mipymes, las cuales carecen entre otros aspectos de tecnología, mano de obra calificada e innovación. Esta situación pone en evidencia una mala preparación de las empresas para enfrentar los retos de la inminente globalización, y a su vez, justifica el estudio de los diferentes sectores estratégicos por la importancia que tiene el conocimiento del ambiente competitivo de las empresas para el correcto desarrollo y formulación de las estrategias que deben enfrentar los desafíos futuros.

Después de realizar la descripción del sector, se muestra la implementación de las cuatro herramientas centrales de la metodología. En la primera, llamada *Análisis de Hacinamiento*, se determinó el grado de convergencia estratégica del sector mediante pruebas de carácter cualitativo y cuantitativo, las cuales revelaron un sector en el que se presenta un detrimento paulatino de la rentabilidad operativa sectorial, como consecuencia de una guerra incesante de precios que, a su vez, es consecuencia del alto nivel de imitación en las características de los productos, en la satisfacción de las necesidades, en las promociones y en los canales de distribución. Con la segunda herramienta, llamada *Levantamiento del Panorama Competitivo*, se mostraron las diferentes alternativas que podrían tener las empresas del sector para diferenciarse a nivel competitivo, teniendo en cuenta, que dicha diferenciación, se puede dar también mediante la especialización en alguna de las variedades o líneas de producción presentes en el sector, mediante

la creación de nuevos canales de distribución, o mediante la creación de una nueva necesidad; para esta última, se requiere enfocar esfuerzos en procesos de creatividad e innovación, apoyados en estudios sobre el mercado objetivo y las características actuales de los consumidores. En la tercera herramienta, llamada *Análisis estructural de las fuerzas de mercado*, se calculó el nivel de atracción que presenta el sector de fabricación de muebles actualmente, mediante la calificación del nivel de intensidad de cada una de las fuerzas competitivas (Riesgo de ingreso de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y de los compradores, nivel de rivalidad de los competidores existentes y amenaza de productos sustitutos); por medio de este análisis, se pudo concluir que el sector se encuentra en una posición donde la inversión genera altos rendimientos pero es riesgosa, principalmente por la facilidad para el ingreso de nuevos competidores y en menor proporción por el poder de negociación de los compradores y el nivel de rivalidad de los competidores existentes. La última herramienta, llamada *Estudio de Competidores*, se puede dividir en dos partes: en la primera se estudian los supuestos sectoriales, con los que se pudo determinar las estrategias más importantes que se dan en el sector, en medio de fuerza imperante que genera la actual guerra de precios, la cual hace que el sector se divida entre quienes fabrican los productos más económicos, cuya preocupación actual es ampliar su capacidad productiva y de almacenamiento; y quienes incurren en mayores costos de fabricación, los cuales están más enfocados en encontrar canales en los que se puedan acercar más al consumidor para mostrar las bondades de sus productos.

En la parte final de la investigación se redactan las conclusiones pertinentes, fruto de la aplicación de las herramientas mencionadas en el sector estudiado, y de la comparación entre la información resultante de la utilización de la metodología AESE, con la información resultante del análisis que se hizo inicialmente sobre el sector económico industrial en Colombia. Además, se presentan una serie de recomendaciones para el mejoramiento del sector y para la óptima utilización de la metodología AESE.

INTRODUCCION

El desarrollo económico de un país está dado por el desarrollo productivo de su industria, la cual requiere de los esfuerzos mancomunados entre el estado y sus diferentes instituciones, y la empresa privada. En Colombia, la industrialización surgió gracias a la protección del estado mediante la limitación de las importaciones; pero desde la apertura económica en 1990, y debido a la tendencia imparable de la globalización, las empresas se están viendo en la obligación de emprender acciones y estrategias que les permitan aumentar su competitividad para asumir el gran reto de enfrentarse al sector externo. Para esto se requiere de un viraje de un estado protector y represor, a un estado regulador y facilitador del desarrollo; pero sin duda, el esfuerzo más grande debe surgir por parte de las mismas empresas, las cuales, en su mayoría son Mipymes, y debido al modelo tradicional, presentan un sin número de falencias que las hace débiles ante la competencia internacional. El problema de las empresas colombianas yace en la cultura empresarial, ya que tradicionalmente, los empresarios no se han preocupado por aspectos como la planeación y la innovación.

Al concepto de planeación se le han dado diversas interpretaciones en los diferentes enfoques del discurso administrativo, las cuales se abordan en la primera parte de la presente investigación. Pese a la diversidad de criterios sobre la planeación, esta es sin duda, la base fundamental para la formulación de estrategias y la toma de decisiones en las organizaciones. Las estrategias por su parte, deben estar cargadas de innovación, y tienen una mayor certidumbre de acuerdo a la calidad de la información que se obtenga sobre la empresa y sobre el entorno en el que se desempeña.

Con todo lo anterior, podemos construir una cadena lógica en la que se parte de la necesidad de las empresas de ser más competitivas, para lo cual se requiere de la formulación de estrategias que involucren innovación en todos los procesos organizacionales; lo que a su vez, se logra con un adecuado proceso de planeación, que depende también, de la calidad y la cantidad de información que se tenga sobre el entorno. Es aquí donde radica la importancia de la presente investigación, ya que sienta un precedente para el análisis de los diferentes sectores industriales. En el presente documento se muestra el estudio del sector de fabricación de muebles en el municipio de Tuluá, mediante el uso de una

metodología que permite conocer información específica sobre la competitividad del sector, y al mismo tiempo, se convierte en la fuente primordial de información para realizar investigaciones posteriores, diagnósticos y análisis a profundidad sobre el entorno del mismo, y las estrategias que deben implementarse para el mejoramiento de la competitividad.

En síntesis, la metodología utilizada, llamada *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos* (AESE), ha permitido construir una percepción real sobre el sector de fabricación de muebles del municipio de Tuluá, la cual servirá a las instituciones públicas y privadas interesadas en el desarrollo de la región, y a los mismos empresarios pertenecientes a este sector, como instrumento para la formulación de sus estrategias, y para desarrollar nuevas investigaciones a nivel local, regional o nacional, implementando la misma metodología, ya que permite conocer a fondo la realidad de los diferentes sectores económicos y a su vez, tomar acciones encaminadas al incremento de la competitividad.

1. ESTADO DEL ARTE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA. PRINCIPALES AUTORES Y DEBATES

El modelo utilizado en la presente investigación se encuentra inmerso en el discurso administrativo de la planeación, también llamado en algunos textos planificación, la cual está íntimamente ligada al concepto de estrategia. Sin embargo, dada la naturaleza del modelo, se hace necesario involucrar y citar en segunda instancia los aspectos teóricos referentes a la competitividad y al análisis sectorial, ya que estos tienen relación directa con la planeación y la estrategia.

De acuerdo a Aktouf¹, el primero en acercarse al termino de la planeación fue el autor Henry Fayol con su conocido ciclo fayolista de la administración (prever, organizar, dirigir y controlar), en donde su definición de previsión se asoció mas adelante con el concepto de planeación. Aunque la planeación desde sus inicios ha sido parte importante de lo que actualmente llamamos proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), los autores clásicos y neoclásicos presentaron términos ligeramente distintos desde el punto de vista adjetivo; Idalberto Chiavenato² ilustra estas diferencias indicando como Fayol comenzó hablando de previsión, mientras que Urwick distinguía entre investigación, previsión y planeación, y más adelante Gulick, Koontz y O'donnell, Newman y Dale coinciden al referirse al tema con el término planeación. Lo anterior demuestra que a pesar de sus ligeras diferencias, estos autores siempre estuvieron involucrados teóricamente al proceso administrativo de la planeación. Finalmente, Chiavenato se refiere a la planeación como “la función administrativa que define cuales son los objetivos a seguir y que se debe hacer para alcanzarlos”³. El mismo autor complementa diciendo que “la planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuando y en que secuencia”⁴.

El autor Omar Aktouf⁵ sostiene que aunque las opiniones no sean siempre compartidas, tradicionalmente se han distinguido tres niveles de planeación que, desde lo más general y global hasta lo más específico y local, se denominan:

¹ AKTOUF, Omar. La administración: Entre tradición y renovación. En: La planificación general: De la estrategia a las operaciones. 2ª Ed. Cali: Artes graficas univalle, 1998. P. 115.

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. En: Teoría neoclásica de la administración. 3 ed. Edición breve. México D.F. McGraw-Hill, 2006. P. 137.

³ Ibid., p. 137.

⁴ Ibid., p. 137.

⁵ AKTOUF, Op. Cit. p. 117.

estratégica, estructural y operativa. La presente investigación aborda el discurso teórico correspondiente a la planeación estratégica; a la cual, el mismo autor define como:

La parte de la planificación que debe establecer las orientaciones y actividades futuras de la empresa. Ella interviene después de que se ha procedido a un estudio lo más profundo posible sobre las necesidades de la clientela a la que la firma está orientada, los productos de la competencia, la tecnología necesaria, los recursos disponibles, para que la empresa especifique y actualice su propia contribución, su competencia distintiva⁶.

En un artículo publicado en Gestipolis, el autor Guillermo A. Ronda⁷ sostiene que la aplicación de la planeación estratégica data de la década de 1960 y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. El autor B. Nadeau (1973) se refiere a la función que debe cumplir la planificación estratégica, afirma que esta “debe ajustarse a la misión de la empresa y permitir su actualización”⁸; en este sentido, según Aktouf⁹, sería una respuesta a la pregunta por saber qué es lo específico que la empresa desea realizar con los recursos disponibles. En el enfoque neoclásico de la administración fue donde se determinaron las características de la planeación estratégica, esta:

- Se proyecta a largo plazo, sus efectos y consecuencias se extienden a varios años (en general, cinco).
- Involucra a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, se ocupa de alcanzar los objetivos en el nivel organizacional.
- La cúpula de la organización la define (en el nivel institucional) y corresponde al plan general al que todos los demás planes están subordinados¹⁰.

Para comprender un poco más el concepto de planeación estratégica se hace necesario examinar también las diferentes apreciaciones que se le han dado al término estrategia, concepto inicialmente asociado al aspecto militar, pero con el paso del tiempo (especialmente después de la Segunda Guerra Mundial), su

⁶ Ibíd., p. 118.

⁷ RONDA PUPO, Guillermo A. Marzo de 2002. El concepto estrategia. (artículo en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>> (con acceso el 23-11-2011).

⁸ AKTOUF, Op. Cit. p. 118.

⁹ Ibíd., p. 118.

¹⁰ CHIAVENATO, Op. Cit. p. 140.

estudio e importancia fue aumentando cada vez más en los diferentes enfoques teóricos de la administración. Cronológicamente la estrategia, en el ámbito organizacional, ha sido concebida como:

- Serie de acciones emprendidas por una compañía y decididas en función de circunstancias particulares (Van Neumann y Morgenstern, 1947).
- Análisis de la situación actual con miras a cambiarla, si es necesario, considerando siempre lo que son o deberían ser nuestros recursos (Drucker, 1958).
- Serie de planes orientados hacia el futuro y que sirven para prever los cambios y las acciones que se deben emprender para obtener mayor provecho de las oportunidades que pueden ofrecerse, dentro del marco de la misión de la firma (Newman y Logan, 1965).
- Regla de decisión elaborada a partir de la combinación productos-mercados, de la línea de crecimiento y de la competencia distintiva (Ansoff, 1971).
- Determinación de objetivos de largo plazo, adopción de líneas de acción y asignación de recursos con miras a lograr las metas (Chandler, 1972).
- Plan global, integrado y elaborado con el fin de garantizar el logro de los objetivos básicos de la compañía (Glueck, 1976).
- Fuerza mediadora entre la empresa y su entorno; fuerza que se expresa en forma de esquemas integrados de series de decisiones tomadas o que se tomaran para adaptarse al entorno circundante (Mintzberg, 1979)¹¹.

De acuerdo a Chiavenato¹², en el enfoque estructuralista de la administración también se desarrollaron conceptos entorno a la estrategia organizacional; el estructuralismo hace énfasis en el ambiente, y en la interdependencia entre organización y ambiente. Para los estructuralistas la estrategia se concibe como la forma por la cual una organización se enfrenta con su ambiente para alcanzar sus objetivos, además distinguen dos tipos de estrategias: de competencia y de cooperación. Más adelante, la teoría de la contingencia le da mucho más importancia al ambiente como objeto de estudio, y por ende a la estrategia organizacional, ya que en esta, se considera que la estrategia define la estructura organizacional de una empresa; el argumento es que “diferentes ambientes, llevan a las empresas a adoptar nuevas estrategias y las nuevas estrategias exigen diferentes estructuras organizacionales”¹³. En cuanto a las implicaciones de la teoría de la contingencia sobre la estrategia organizacional, Chiavenato afirma:

¹¹ AKTOUF, Op. Cit. p. 119.

¹² CHIAVENATO, Op. Cit. En: Teoría estructuralista de la administración. p. 247.

¹³ CHIAVENATO, Op. Cit. En: Teoría de la contingencia. p. 395.

El enfoque en la contingencia trajo nuevos aires a la estrategia organizacional. La estrategia ya no es un proceso formal, rígido y secuencial que seguía etapas preestablecidas con la finalidad de definir los medios necesarios para alcanzar los objetivos. La estrategia es ahora una conducta global y contingente en relación con los eventos ambientales¹⁴.

A su vez, el enfoque contingencial habla de tres escuelas de la estrategia organizacional: “la escuela ambiental, la del diseño y la del posicionamiento”¹⁵; de esta última surge el modelo de Michael Porter, el cual marco una pauta importante en el desarrollo de la teoría referente a la estrategia organizacional; a este autor nos referiremos más adelante.

Actualmente, en base a lo expresado por Roberto Salazar¹⁶, la estrategia organizacional se ha asociado un poco más al campo de la *Dirección Estratégica*, concepto contemporáneo popularizado por el autor de origen ruso Igor H. Ansoff, para este autor “La dirección estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas”¹⁷. Ansoff distingue entre planificación estratégica y dirección estratégica, según él, “existe una diferencia entre ambos enfoques en el sentido en que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca el primero. La planificación estratégica es un procedimiento sistemático para la dirección empresarial, la cual basa la futura estrategia de la empresa en el examen de nuevas alternativas”¹⁸. Según Betancourt, “el paradigma de las fuerzas competitivas junto a los del conflicto estratégico y el de la eficiencia basada en los recursos hace parte del campo de la dirección estratégica”¹⁹. En base a lo anterior, se puede decir que, es en el campo de la dirección estratégica donde se vinculan los conceptos de estrategia y planeación estratégica, con los conceptos de competitividad y análisis sectorial.

¹⁴ Ibíd., p. 424.

¹⁵ Ibíd., p. 424.

¹⁶ SALAZAR GUZMAN, Roberto. Abril de 2004. Estrategia y estrategias. (artículo en línea) Disponible en internet en: <<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/strate.htm>> (con acceso el 12 -10- 2011)

¹⁷ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. En: La dirección estratégica. 1 ed. Cali: Poemia, 2007. p. 24.

¹⁸ Ibíd., p. 25.

¹⁹ Ibíd., p. 25.

En el campo de la administración estratégica los autores contemporáneos que más se destacan, además de Alfred Chandler, Igor Ansoff y Michael Porter, los cuales fueron citados anteriormente; se puede decir que son Gary Hamel, C. K. Prahalad, Kenichi Ohmae, Henry Mintzberg y Peter F. Drucker. En un artículo llamado *Estrategia y estrategias*, el autor Roberto Salazar²⁰ recoge los aportes más importantes de estos autores a la estrategia organizacional:

- Chandler concluye que la estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta, es el comportamiento de la organización frente al ambiente, para él, *si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia.*
- Ansoff propuso varias categorías de estrategia de acuerdo a los objetivos a largo plazo que determine la empresa (Máximo rendimiento actual, utilidades de capital, liquidez de patrimonio, responsabilidad social, filantropías, o actitud ante los riesgos). Para Ansoff *la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente*, y completa diciendo que *cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia futuro.*
- Porter afirma que *la esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar.* Agrega que *una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto y el único objetivo que puede apoyar una estrategia fiable es una rentabilidad superior.* Porter también hace énfasis en que *un líder también tiene que asegurar que todos entiendan la estrategia*, con esto, sugiere socializar la estrategia con toda la organización para que todos estén alineados en la misma dirección.
- Hamel dice que *hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria*, es decir, el estratega tiene que ser alguien revolucionario, que rompa esquemas. Además, para Hamel planeación estratégica no es lo mismo que estrategia, *la planeación produce planes, no estrategias.*
- C. K. Prahalad coincidía con Hamel en considerar la estrategia como revolución, debido a su paridad de ideas escribieron dos trabajos juntos, un artículo llamado "The core competence of the corporation" y un libro por título "Competing for the future". Para Prahalad, *hoy en día las empresas deben ir hasta el fondo dentro de sus organizaciones para reinventar sus estrategias.*
- Ohmae propone a los estrategas usar como método el proceso de abstracción, el cual consiste en usar la tormenta de ideas y las encuestas de opinión para reagrupar y particularizar los aspectos en los cuales la empresa está en desventaja frente a sus competidores. Para Ohmae *una estrategia de negocios exitosa, no viene de un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más bien que racional.*
- Mintzberg dice que *las estrategias no se desarrollan bajo una cedula, concebida en forma inmaculada, pueden aparecer en cualquier tiempo y en cualquier lugar de la*

²⁰ SALAZAR GUZMAN, Op. Cit.

organización, típicamente a través de procesos de aprendizaje informal más que en los de la planeación formal. Al respecto, complementé diciendo que la elaboración efectiva de estrategias conecta el hacer al pensar, lo que a su vez vincula la instrumentación a la formulación; pensamos para actuar, para estar seguros, pero también actuamos para pensar.

Retomando la discusión sobre la planeación estratégica, encontramos que esta adquiere una atención especial en la teoría de la administración por objetivos (APO), la cual, según Chiavenato²¹, fue implementada por Peter F. Drucker en 1954, autor vinculado al enfoque neoclásico de la administración. En la APO se realiza una diferenciación importante entre estrategia y táctica, “la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues procura alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades) y procura alcanzar objetivos departamentales. La estrategia se compone de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí”²². La APO también clasifica a la planeación estratégica en cinco estados:

1. Formulación de los objetivos organizacionales.
2. Análisis del ambiente externo.
3. Análisis interno de la empresa o auditoría interna.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia a utilizar.
5. Desarrollo de planes tácticos y operacionales de la estrategia²³.

Como podemos observar, uno de los estados comprende el análisis del ambiente externo, asociado con el paso del tiempo al análisis del entorno. El autor Benjamín Betancourt afirma que el ambiente externo u entorno organizacional se divide en dos partes muy diferenciadas:

- El entorno general, amplio y lejano, común para todas las empresas de la zona geográfica (región, país, el mundo, local) donde se realice el análisis. Hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global.
- El entorno cercano, específico o sectorial, sólo afecta a las empresas del sector, también se le denomina el ambiente competitivo. El entorno específico se identifica con las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad del sector industrial²⁴.

²¹ CHIAVENATO, Op. Cit. En: Administración por objetivos (APO). p. 188.

²² *Ibíd.*, p. 192.

²³ *Ibíd.*, p. 193.

²⁴ BETANCOURT GUERRERO, Op. Cit. En: Análisis sectorial. p. 65.

Betancourt²⁵, también ilustra los elementos que hacen parte del ambiente externo: El *entorno general* o macroambiente comprende el estudio de las políticas y leyes, el medio ambiente, los valores sociales y culturales, los aspectos demográficos, la tecnología y la economía; mientras que el *entorno específico* o ambiente competitivo hace referencia a los proveedores, los compradores, la competencia, los bienes sustitutos, los cluster y las entidades reguladoras de un mismo sector. Teniendo en cuenta esto, es necesario informar en esta instancia, que la presente investigación está inmersa en lo que Betancourt clasifica como entorno específico, es decir, dentro del contexto de ambiente competitivo, también llamado análisis sectorial.

Por lo anterior, y como lo mencionábamos en el primer párrafo de este primer capítulo, es necesario citar en forma breve algunos aspectos importantes sobre el análisis sectorial y la competitividad, conceptos inherentes al estudio del ambiente competitivo y por ende, estrechamente relacionados con la planeación estratégica. Tanto el análisis sectorial como la competitividad son temas abordados ampliamente por Porter, quien definitivamente se convirtió en el autor principal en este aspecto. Esto se evidencia con Chiavenato²⁶, quien enuncia que incluso los autores neoclásicos se fijaron en el modelo de Porter en la década de 1980 cuando su atención se dirigió al análisis de la industria.

Los conceptos de análisis sectorial y competitividad adquirieron fama a partir de 1980, especialmente por la tendencia imperante al libre mercado o globalización. Inicialmente se hablaba de competitividad entre países, por lo que la definición más conocida de competitividad de acuerdo a Betancourt era la siguiente: competitividad es “la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población”²⁷. Este enfoque de competitividad entre países es criticado por Krugman, quien afirma que “no tiene sentido hablar de competencia entre países, porque estos no compiten entre sí en la forma en que lo hacen las empresas, toda vez que el comercio internacional no es un juego de suma cero, en donde la ganancia de un actor es la pérdida del otro; sino un intercambio que produce beneficios para las dos partes”²⁸.

²⁵ Ibid., p. 67.

²⁶ CHIAVENATO, Op. Cit. p. 193.

²⁷ BETANCOURT GUERRERO, Op. Cit. En: La dirección estratégica. p. 37.

²⁸ Ibid., p. 41.

Michael E. Porter se convierte en el “gurú” de la estrategia empresarial, el análisis sectorial y la competitividad, gracias a sus dos principales libros: el primero titulado *La ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior*, publicado en 1980; y el segundo llamado *La ventaja competitiva de las naciones*, publicado en 1990. Al Sintetizar lo expresado por Benjamín Betancourt²⁹, se puede decir que la fama del primer libro se debe en primera instancia a la introducción de términos como “estrategia competitiva” o “ventaja competitiva” en el discurso de la estrategia organizacional, los cuales, actualmente se convirtieron en conceptos corrientes en el lenguaje estratégico empresarial; en segunda instancia, algo especialmente destacable, desde el punto de vista pedagógico, fue la utilización del análisis competitivo de un sector a partir de las llamadas “cinco fuerzas subyacentes de la competencia”, especialmente útil para los directivos que tratan de analizar su propia posición competitiva en términos de mercado. Este modelo de las cinco fuerzas competitivas ha sido desde sus inicios la base del *análisis sectorial*. Otro aporte importante de este libro es la forma como Porter define y describe la *cadena de valor*, aspecto esencial para detectar las fuentes posibles de diferenciación, sobre las que se deben construir las estrategias. Betancourt³⁰ también nos da una idea del origen de las fuerzas competitivas; para él, básicamente Porter desarrollo el modelo de las fuerzas competitivas como respuesta al paradigma estructura-conducta-resultados, objeto de estudio de la teoría de la organización industrial o economía industrial planteada en los años treinta en Harvard y desarrollada posteriormente por Mason y Bain en Berkeley, en los años cuarenta y cincuenta del siglo XX. En síntesis, Mason (1949) y Bain (1959) concluyen que, en el modelo estructura-conducta-resultados “es el poder del mercado el que, esencialmente, determina el resultado a obtener”; mientras que para la escuela de Chicago, “los resultados están más relacionados con la eficiencia”, es decir, con la propia actuación de la empresa que con el poder del mercado. Al respecto, se puede decir que Porter responde a estos dos planteamientos, ya que su modelo “se centra en las acciones que una empresa puede tomar, para crear posiciones defendibles contra las fuerzas competitivas”. Sin duda alguna, cuando Porter habla de las fuerzas competitivas se refiere al poder del mercado, y por ende, al ambiente externo; por lo que también se deduce que el modelo de Porter trata de darle una herramienta importante a las empresas para luchar contra esa fuerza imperante del ambiente externo, planteada en la teoría contingencial.

²⁹ Ibíd., p. 42-45.

³⁰ Ibíd., p. 25-29.

En su segundo libro, Porter da a conocer de manera exitosa el *Diamante Competitivo*, el cual comprende cuatro factores que determinan la diferencia competitiva entre países, estos son: las condiciones factoriales de producción; las condiciones de la demanda interna; las industrias relacionadas y de apoyo; y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Para Betancourt³¹, además del *Diamante Competitivo*, este libro también se hizo popular por tratar dos aspectos que, si bien no eran nuevos, se convirtieron desde entonces en moneda corriente: los clusters y las ventajas competitivas de regiones y ciudades. El mismo autor afirma que la conclusión a la que llega Porter en este libro es que “una dura rivalidad nacional alimenta el éxito internacional”.

Sin duda alguna, en sus dos libros, Porter vislumbra la importancia significativa e influencia que tiene el medio ambiente externo en las empresas, especialmente el ambiente competitivo o sectorial; de allí surge la preocupación de estrategias y empresarios por conocer ese imperante ambiente competitivo que rodea a las organizaciones. El modelo de las cinco fuerzas competitivas es hoy en día la referencia por excelencia para realizar un análisis de un sector industrial; sin embargo, de acuerdo a Betancourt³², se puede crear una confusión entre “análisis industrial” y “análisis sectorial”; para Porter, el análisis industrial es un tipo de análisis estructural que se extiende a otros agentes, es decir, lo que en muchos ambientes estratégicos y del marketing se identifica por conveniencia como “segmento estratégico”; mientras que para Betancourt, la idea que subyace en un análisis de tipo sectorial, es la puesta en marcha de un estudio sistemático global. Con el concepto de análisis sectorial, Betancourt explica que pretende “evitar un razonamiento en solo dos dimensiones: estado de mercado y peso de la competencia”³³; concretamente, Betancourt concibe al análisis sectorial como un análisis estructural que debe “identificar las características básicas del sector industrial arraigadas en su entorno económico y tecnológico, tales que conformen la arena en la cual debe fijarse la estrategia competitiva”³⁴.

En este punto del pensamiento es donde aparecen los investigadores Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez, quienes han desarrollado una metodología que precisamente, permite identificar las características de un sector industrial. En palabras de los autores, la metodología

³¹ *Ibíd.*, p. 44-45.

³² BETANCOURT GUERRERO, Op. Cit. En: *Análisis sectorial*. p. 66.

³³ *Ibíd.*, p. 66.

³⁴ *Ibíd.*, p. 66.

“suministra datos al analista que le permiten percibir de una manera más precisa lo que ocurre en un sector estratégico”³⁵. El concepto de “sector estratégico” se asemeja al propuesto por Porter como “grupo estratégico”, el cual hace referencia al grupo “constituido por las empresas que llevan a cabo decisiones similares, sobre la base de elementos objetivos, como el grado de especialización, la imagen de marca, la política de precios, el modo de distribución, la calidad del producto, el dominio de la tecnología...”³⁶. Restrepo y Rivera conciben al sector estratégico como el “subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas de mercado”³⁷. Justamente una de las grandes características de la metodología es el enfoque al sector estratégico, que básicamente cumple la función de segmentar un sector industrial, de manera que el estudio que se realice, se concentre en el grupo de empresas donde realmente esta la competencia.

La metodología en mención tiene por nombre *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*, y su realización se justifica en lo expresado por Porter cuando afirma que, “el estratega debe conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que esta se posicione de la mejor forma posible”³⁸. Según Restrepo y Rivera³⁹ las empresas se enfrentan a entornos cada vez mas turbulentos, en los cuales surgen de forma permanente eventos precipitantes (situaciones inesperadas), que implican tener la capacidad para tomar decisiones rápidas, pero a la vez, coherentes y pertinentes para la empresa, por lo que se hace necesario tener una mejor percepción del entorno. Estos autores enfatizan en que, para conocer el entorno de una empresa, es necesario entenderla “como parte del sistema y no como el sistema en sí mismo, exige entender el todo y sus complejas interrelaciones”⁴⁰; con esto, Restrepo y Rivera pretenden dar a entender que las empresas deben ser vistas como sistemas dinámicos abiertos, para ellos la meta es comprender el sistema, lo que implica estudiar su topología, sus periodicidades, sus momentos y sus modos de crecimiento; y para lograrlo, sugieren tratar la información desde la perspectiva del pensamiento complejo y la

³⁵ RESTREPO PUERTA, Luis Fernando y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Análisis estructural de sectores estratégicos*. En: Conclusiones. 2 ed. Bogotá D. C. Universidad del rosario, 2008. P. 190.

³⁶ BETANCOURT GUERRERO, Op. Cit. En: *Análisis sectorial*. p. 69.

³⁷ RESTREPO PUERTA, Op. Cit. En: *Glosario*. P. 23.

³⁸ RESTREPO PUERTA, Op. Cit. En: *Introducción*. P. 27.

³⁹ *Ibíd.*, p. 27.

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 28.

dinámica de sistemas. Esta perspectiva es otra de las características diferenciadoras de la propuesta desarrollada por estos autores.

Para finalizar, y teniendo en cuenta lo anterior, se ha decidido utilizar la metodología de Restrepo y Rivera como base para el desarrollo de este proyecto. Con su investigación, ellos se propusieron encontrar una serie de herramientas que permitieran obtener información sobre el medio en el que normalmente se desempeñan las empresas, y fruto de ella, surgió un documento con cuatro ejes fundamentales: Análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis estructural de las fuerzas de mercado y estudio de los competidores. En la metodología de Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, que en adelante se le llamara por sus siglas AESE, los autores explican el uso y aplicación de estas herramientas, las cuales serán utilizadas en la presente investigación. La escogencia de esta metodología se debe a que en ella se citan teorías tradicionalmente aceptadas en el discurso de la administración y de la estrategia, como la del reconocido autor Michael Porter, que sumadas a la investigación propia de los autores, da como resultado una propuesta muy completa para el análisis sectorial y con una base teórica difícil de refutar. También se caracteriza por la excelente pedagogía utilizada y además, por ser premiada como mejor documento (*paper*) del *track* de estrategia para el año 2006, otorgado en Montpellier, Francia, por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración⁴¹. En palabras de Restrepo y Rivera, las cuatro herramientas en conjunto “pueden medir el estado de un sector y, dentro de él, la posición relativa que ocupa cualquier empresa involucrada en el mismo”⁴². La metodología en general es bastante interesante ya que toma diferentes variables en el entorno empresarial y pretende dar una visión global de la situación competitiva en la que se desenvuelven las empresas del sector estudiado; no solo se basa en cifras económicas y datos estadísticos, sino que también se apoya en aspectos cualitativos y en fundamentos propios de la investigación de Restrepo y Rivera, derivados del estudio de la teoría referente a la planeación estratégica y sus ramas. Por último, es necesario precisar que las herramientas presentadas en esta metodología, manejan diversos indicadores, cuyas definiciones se encuentran desglosadas en el glosario del presente documento.

⁴¹ RESTREPO PUERTA, Op. Cit. En: Consideraciones iniciales. P. 25.

⁴² RESTREPO PUERTA, Op. Cit. En: Introducción. P. 30.

2. IMPLEMENTACION METODOLOGIA DE ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS (AESE)

El presente capítulo muestra la implementación de la metodología AESE en el sector de fabricación de muebles de madera para el hogar del municipio de Tuluá; para desarrollar dicha metodología se siguieron de manera ordenada y específica cada uno de los pasos que proponen los autores. Se empieza con una descripción general del sector económico en el cual se encuentra inmersa la actividad de la fabricación de muebles, y se prosigue con el desarrollo de las cuatro pruebas centrales de la metodología, que corresponden al análisis de hacinamiento, el levantamiento del panorama competitivo, el análisis estructural de las fuerzas de mercado y por último el estudio de los competidores.

2.1 DESCRIPCION DEL SECTOR ECONOMICO INDUSTRIAL EN COLOMBIA

2.1.1 Antecedentes del sector. El desarrollo económico de cualquier país está dado por el desarrollo de su industria, y Colombia no es la excepción ya que su crecimiento económico histórico ha sido proporcional al grado de industrialización. Al sintetizar lo expresado por Alonso Valencia¹, podemos afirmar que, en Colombia ya existían indicios de crecimiento económico en el siglo XVIII, principalmente después de la primera mitad del siglo, debido a la explotación de diferentes cultivos y de minas. El mismo autor muestra que entre 1860 y 1895 ya existían empresarios que exportaban materias primas como el tabaco y el cacao. Sin embargo, el desarrollo económico en este siglo se vio gravemente afectado por las múltiples guerras civiles, las epidemias y la inestabilidad política y financiera reinante; factores que desestimulaban la inversión en capital de riesgo, por lo que los empresarios se enfocaban en los productos de primera necesidad y para el consumo interno. A esta situación se sumaba la dificultad en la comunicación y el transporte para el intercambio de mercancías entre regiones.

¹ VALENCIA LLANO, Alonso. Empresarios y políticos en el estado soberano del Cauca, 1860-1895. Cali: Editorial facultad de Humanidades, 1993. 327 p.

El principal ancestro y precursor de toda la industria en Colombia es el café; este grano se empezó a cultivar comercialmente desde 1835², y a finales del siglo XIX ya era el principal producto del país, se convirtió en la base de la economía colombiana. El proceso de desarrollo e industrialización ha estado sujeto a la disponibilidad de divisas, y el café fue el principal medio para obtener divisas hasta mediados de la década de 1960³, junto con otra fuente importante de divisas como lo fueron las exportaciones de oro⁴, cuyo auge se dio desde finales del siglo XIX hasta inicios del siglo XX. Pero sin duda alguna, gracias a las divisas generadas por las exportaciones de café, el gobierno pudo impulsar los demás sectores industriales, empezando por la industria textil con la fundación de Coltejer en 1908; luego, en los dos primeros decenios del siglo XX se fundaron empresas como Bavaria, Postobon, Noel, La garantía y Cementos Samper⁵.

En la década de 1930 inicio el despegue de la industria de los bienes de consumo, cuyo objetivo era el cubrimiento del mercado interno⁶, entre los que se destacaban el sector de alimentos, bebidas y tabaco, textiles y vestido, y materiales como cemento y vidrio; tal fue el aumento de esta industria que en 1945 el 81% de la producción nacional estaba representada por bienes de consumo⁷. El desarrollo de la industria entre 1910 y 1940 se atribuye a los siguientes factores:

- El aumento en las exportaciones de café (de 500.000 sacos en 1898 a cerca de 3 millones en 1930) generó un volumen de recursos de capital que se vinculo a la industria naciente y el aumento de su capacidad instalada.
- El incremento en la infraestructura de transporte, especialmente la ferroviaria facilito la ampliación e integración del mercado interno.

² “Café de Colombia”. En: Wikipedia, 2001-2012. (enciclopedia en línea) Disponible desde internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9_de_Colombia> (con acceso el 19-10-2011).

³ GARAY, Luis Jorge. 2004. Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996. En: De la sustitución de las importaciones a la apertura 1967-1996. Biblioteca virtual del Banco de la Republica. (libro en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/003.htm>> (con acceso el 12- 01- 2012).

⁴ Ibíd.

⁵ GONZALEZ, María Elba. Mayo de 1999. Comportamiento del sector industrial en Colombia. En: Orígenes de la industria en Colombia. (monografía en línea) Disponible desde internet en: <<http://html.rincondelvago.com/industria-en-colombia.html>> (con acceso el 13-09-2011).

⁶ GARAY, Op. cit.

⁷ GONZALEZ, Op. Cit.

- La creación de instituciones como el Banco de la República (1923) y la bolsa de Bogotá (1928) facilitó la organización y el estímulo de las operaciones comerciales y bancarias, el sistema de crédito y el mercado de capitales⁸.

A pesar del crecimiento de la industria colombiana, ésta y las demás economías latinoamericanas eran bastante pequeñas si se les comparaba con los países desarrollados; debido a esto, a finales de la década de 1940, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), propone e impulsa en los países latinoamericanos el modelo de Industrialización por sustitución de las importaciones (ISI), cuyo objetivo era precisamente fomentar la industrialización y reducir la brecha existente con los países desarrollados⁹.

A finales de 1950, debido al colapso del precio del café, Colombia se vio en la necesidad de ampliar su base exportadora para que su desarrollo económico y la obtención de divisas no dependiera exclusivamente de las exportaciones de café¹⁰; es por eso que este periodo se caracterizó por el desarrollo de otros sectores industriales, entre los cuales, sobresalieron por su dinamismo la industria química, el papel, la imprenta, la industria metalúrgica y el transporte¹¹. A su vez, este proceso de industrialización tuvo sus ejes en la región occidental, especialmente en Antioquia y el viejo Caldas, y en las ciudades portuarias como Barranquilla y Cartagena, y por supuesto, en las ciudades de Santafé de Bogotá y Cali. A nivel regional, el desarrollo agropecuario del Valle del Cauca y el dinamismo del puerto de Buenaventura, facilitaron el crecimiento industrial del Valle por encima del promedio Nacional¹².

El periodo de 1967 a 1974 fue el de mayor crecimiento de la economía colombiana, especialmente el sector manufacturero, cuyo PIB creció a un promedio anual de casi 8%, esto se le atribuye a las medidas adoptadas por el gobierno, las cuales conservaron la política proteccionista del modelo ISI, pero combinadas con el incentivo a las exportaciones mediante la estabilización de la

⁸ Ibíd.

⁹ GARAY, Op. Cit.

¹⁰ Ibíd.

¹¹ GONZALEZ, Op. Cit.

¹² Ibíd.

tasa de cambio¹³. Sin embargo, tal crecimiento se vuelve insostenible en el largo plazo, por lo que en 1974 el gobierno se vio en la necesidad de estabilizar las finanzas públicas y la inflación mediante la disminución del gasto público y una política monetaria estricta, lo que condujo a un menor crecimiento económico y del sector industrial por la neutralización de las exportaciones¹⁴.

El año de 1978 dio inicio al periodo de peor desempeño en la historia de la economía colombiana. La administración Turbay (1978-1982) decidió relajar el manejo fiscal bajo el argumento del potencial desarrollo que alcanzaría el país con base en el gasto público, el cual se financiaría con crédito externo. El paquete de medidas adoptadas condujo a un progresivo deterioro de la economía colombiana, tendencia que se mantuvo hasta 1984¹⁵, por consiguiente, entre 1985 y 1989 el gobierno se centro en frenar el déficit fiscal y ajustar el sector externo para la estabilización de la economía.

La década de 1990 se caracteriza por la tan mencionada apertura económica, la cual agudiza un problema de desindustrialización que ya se venía dando desde la década de 1980; esta se puede notar al observar la disminución de la participación del PIB industrial en el PIB total, el cual pasa de 30,11% en 1990 a 27,23% en 1997 y empieza a ser desplazado por el sector terciario (servicios), el cual pasa de 48,09% en 1990 a 54,50% en 1997¹⁶. Este desplazamiento del sector industrial por el sector servicios es un comportamiento normal en un país en desarrollo pero con el agravante de que en los países desarrollados el crecimiento del sector servicios se dio como acompañamiento al sector industrial dándole valor agregado e innovación tecnológica, situación que no se presentó en el caso colombiano. Al respecto, una investigación realizada por una economista de la Universidad Nacional concluye lo siguiente:

La experiencia Colombiana de apertura económica muestra que en los años 90 se presento un déficit en cuenta corriente de balanza de pagos, cuya consecuencia fue la disminución de las posibilidades de crecimiento, ya que a pesar de un auge al inicio de este proceso, la economía decayó sustancialmente; el sector agrícola se vio

¹³ GARAY, Op. cit. En: Modelo mixto de desarrollo 1967-1974. Biblioteca virtual del Banco de la Republica. (libro en línea) Disponible desde internet en: (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/005.htm>) (con acceso el 12- 01- 2012).

¹⁴ GARAY, Op. cit. En: Periodo de shocks externos 1975-1984. Biblioteca virtual del Banco de la Republica. (libro en línea) Disponible desde internet en: (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/006.htm>) (con acceso el 12- 01- 2012).

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ GONZALEZ, Op. Cit.

afectado por la apertura de mercados al igual que el sector industrial, que debido al proceso mostró estancamiento por la invasión de mercados externos y competencia de precios relativos, conduciendo a que pequeñas y medianas empresas asumieran altos costos administrativos y tributarios, causando insostenibilidad financiera y administrativa, lo que llevo entre otros factores a despedir empleados y parar su producción nacional, contribuyendo con las altas tasas de desempleo que a finales de la década alcanzaron el 18%, avivando el malestar social generalizado por asignación de recursos, que combinadas con políticas para combatir los altos índices de inflación y manejo macroeconómico aletargaron un mayor crecimiento de la economía nacional¹⁷.

La apertura económica revivió la discusión de la conveniencia de haber adoptado el modelo ISI, ya que con este se fomento el crecimiento del sector industrial por medio de la protección y no de la innovación, lo que en lugar de beneficiar al país, aumento aun más la brecha con los países desarrollados. Además, de acuerdo a un artículo publicado en el año 2000 por el autor Alejandro Jáuregui la política industrial diseñada en ese entonces se basaba únicamente en el “fortalecimiento de la apertura económica, sin corregir los errores del pasado”¹⁸. Al respecto, y después de observar la discusión en diversos textos de diferentes analistas, se puede concluir que tanto el modelo ISI como la apertura económica fueron “males necesarios”; el primero cumplió el objetivo de industrialización y el segundo pretende alcanzar la globalización, la cual no es un capricho del gobierno sino una tendencia mundial inevitable; los efectos negativos de ambas decisiones no se deben necesariamente a la adopción del modelo como tal, el principal problema es que en Colombia nunca existió una política industrial y económica a largo plazo, es decir, siempre se tomaron decisiones buscando resolver problemas cortoplacistas.

Por lo anterior, la primera década del siglo XXI se caracteriza por la paulatina recuperación económica del país acomodándose a las condiciones de apertura, recuperación que se ve interrumpida por la crisis mundial del 2008, la cual causó una nueva caída de las variables económicas pero dejo una imagen positiva del

¹⁷ NAJAR MARTINEZ, Aura Isabel. 15 de mayo de 2006. Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990-2004). En: Planteamiento del problema. (monografía en línea) Disponible desde internet en: <<http://aplica.uptc.edu.co/Publicaciones/ApuntesCenes/Documentos/Vol41-4.pdf>> (con acceso el 03- 09- 2011).

¹⁸ JAUREGUI, Alejandro. Noviembre del 2000. La realidad de la política industrial en Colombia. (artículo en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no2/polindreal.htm>> (con acceso el 03- 09- 2011).

país, ya que “Colombia se cuenta dentro del grupo de países emergentes que salen rápidamente de la crisis”¹⁹.

2.1.2 Situación actual. La industria a nivel internacional tiene dos grandes retos que debe atender si pretende desarrollar sus funciones de una manera sostenible: el primero, es el de encontrar la forma de minimizar el riesgo existente por el capitalismo salvaje²⁰, practica por la cual se produjo la reciente crisis económica mundial que condujo a la quiebra de muchas empresas; el segundo, es el de implementar planes de acción buscando que la actividad industrial no afecte el propósito de la conservación del medio ambiente.

En el caso de Colombia, además de los anteriores retos, es necesario tomar acciones respecto a otros problemas como la baja tecnificación de los procesos industriales y la dependencia de las políticas económicas estatales, los cuales se presentan por su condición de país emergente y por el nivel de competitividad de su industria, el cual es bastante rezagado si se compara con los países desarrollados, y aun si se compara con otros países emergentes de Latinoamérica. En el caso de la industria manufacturera es más grande la brecha, ya que las exportaciones de productos manufacturados en el 2002, en países como Argentina, Chile, México y Venezuela triplican el valor de las exportaciones Colombianas, el de México es diez veces mayor²¹.

Colombia, como la mayoría de los países latinoamericanos adoptó desde la década de 1950 hasta la de 1980 el modelo de *Industrialización por Sustitución de las Importaciones* (ISI). La utilización de este modelo ha producido un debate entre quienes afirman que el mismo, causó un evidente retraso industrial en todo el continente y quienes argumentan que el modelo ayudó al incremento del sector industrial en Latinoamérica. Desde 1991 el gobierno colombiano comenzó la apuesta por el cambio de modelo con la llamada “Apertura Económica”, la cual ha

¹⁹ REVISTA DINERO. 17 de junio de 2010. Se recupera la industria colombiana. (revista en línea) Disponible desde internet en: <http://www.dinero.com/negocios-online/industria/recupera-industria-colombiana_73144.aspx> (con acceso el 04-02- 2012).

²⁰ GUEVARA RAMOS, Emeterio. 2008. Globalización ¿Un futuro posible?. En: El capitalismo salvaje. (libro en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.eumed.net/libros/2008a/381/CAPITALISMO%20SALVAJE.htm>> (con acceso el 03- 02- 2012).

²¹ ONUDI, 2005. Citado por: AMEZQUITA QUINTANA, Constanza. La industria manufacturera en Colombia 1995-2005. p. 4.

producido múltiples discusiones. Algunos analistas como Alejandro Jáuregui²² y Luis Jorge Garay²³, sostienen que las empresas industriales no están preparadas para el libre comercio con otros países (principalmente las manufactureras, mucho más si se tiene en cuenta que la mayoría son Pymes), ya que la brecha en cuanto al grado de industrialización es bastante amplia. Por otra parte, existen argumentos en contra, como el expresado por Carlota Pérez²⁴, que intentan explicar que el problema de la economía colombiana es precisamente la cultura proteccionista, la cual es consecuencia del modelo ISI, y ha generado problemas como la alta dependencia del estado, pasividad tecnológica, educación no especializada y dependencia de proveedores nacionales, esto se traduce en baja calidad.

Independientemente de la discusión suscitada por el modelo ISI, es evidente que la industria colombiana, principalmente la manufacturera, tiene unos cuantos problemas que debe atender para mejorar su estructura productiva y ser más competitiva. De acuerdo a la revista estados financieros²⁵, en el 2008 el sector manufacturero tuvo el segundo mayor número de empresas que se declararon en insolvencia económica, los empresarios aducen que su principal causa es la competencia y el contrabando. Si bien es cierto que en Colombia ya existen empresas industriales preparadas para la globalización económica, no se debe desconocer que estas empresas representan una minoría y pertenecen a los grandes conglomerados económicos del país; el 96,4% de las empresas del país son microempresas²⁶. En estas condiciones, la apertura de los mercados solo beneficiaría a los grandes empresarios del país, lo que produciría una gran desigualdad económica y la posible quiebra de muchas PYMES. El problema tiende a ser aun mayor, si se tiene en cuenta que los TLC'S que Colombia a firmado y tiene pendientes por firmar, solo benefician a algunos sectores

²² JAUREGUI, Op. Cit.

²³ GARAY, Op. cit. En: Conclusiones. Biblioteca virtual del Banco de la Republica. (libro en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/022.htm>> (con acceso el 05- 05- 2011).

²⁴ PEREZ, Carlota. Mayo de 1996. La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. En: La modernización de las empresas latinoamericanas: una doble transformación. (monografía en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.carlotaperez.org/Articulos/ISILA.pdf>> (con acceso el 02-03- 2012).

²⁵ Revista Estados Financieros. Superintendencia de Sociedades. 2009, 2° edición, p. 16.

²⁶ Calculo del DNP basado en datos estadísticos del Dane, 2005. Disponible desde internet en: <<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/MicroPeque%C3%B1asyMedianasEmpresas/Estad%C3%ADsticasyEstudios.aspx>> (con acceso el 04- 06- 2011).

económicos, lo que conllevaría a un aumento en las cifras de desempleo, retardo en los procesos de industrialización y dependencia de los productos primarios de exportación; a lo anterior se suma el problema de la burocracia e ineficiencia de un estado capitalista, incapaz de controlar el auge de la lógica de mercados, el cual sustituye al modelo de estado de bienestar.

La industria colombiana, por su modelo tradicional, depende en gran medida de las decisiones y el manejo de la política económica estatal. El presidente de la ANDI²⁷, señala que según los empresarios, las principales cuestiones que debe atender el gobierno para el desarrollo industrial son: empleo, seguridad, infraestructura, TLC, relaciones favorables con los países vecinos y ambiente favorable para la inversión, política fiscal y tributaria, tasa de cambio e inflación. Sin embargo, existen otros problemas dados por el mercado, de los cuales, para el presidente de la ANDI²⁸, los principales son la demanda, después el tipo de cambio y materias primas.

También existen problemas de tipo cultural, ya que el empresario colombiano es muy dado a utilizar prácticas empresariales no competitivas, ni acordes para el contexto mundial. Estos problemas de tipo cultural se presentan principalmente en las PYMES; los principales son el desconocimiento de las herramientas necesarias para exportar, la falta de asignación de recursos en investigación y desarrollo (I + D), y la escasa cultura de la planeación.

A nivel departamental se pueden identificar unos problemas puntuales. El primero y más importante, es que el Valle del Cauca ha ido perdiendo paulatinamente el lugar que tenía en la composición porcentual del PIB nacional; en el periodo 1990-1995 la participación promedio del Valle en el PIB nacional era de 12,30%, en el periodo 1996-2000 disminuyó al 11,87% y en el periodo 2001-2007 estaba en 11,02%²⁹. Lo anterior indica que en los últimos años la industria vallecaucana no ha crecido al mismo ritmo que la industria nacional. Esta situación es evidenciada

²⁷ Revista Portafolio. 16 de Marzo de 2010. Industria Colombiana ya supero la recesión; empresarios reportaron mejores expectativas para el 2010. (revista en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-7422734>> (con acceso el 09- 10- 2011).

²⁸ Ibid.

²⁹ Ministerio de comercio, industria y turismo. Oficina de estudios económicos. Disponible desde internet: <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/Departamentos/Valledelcauca.pptx>> (con acceso el 02-02-2011).

por un estudio publicado en la revista estudios gerenciales de la ICESI³⁰, en donde además se sostiene que la apertura económica conlleva a mayores tasas de desempleo y empleo informal. De acuerdo con el DNP³¹, en el Valle existe debilidad en las finanzas públicas, insuficiente desarrollo portuario y de servicios logísticos y demasiada inseguridad; estos problemas afectan considerablemente el desarrollo de la industria. Además, existen otros dos aspectos que según el DNP se deben atender con urgencia, estos son el mal cuidado del medio ambiente³² y los bajos resultados en educación³³, ya que el primero puede comprometer la sostenibilidad de las actividades productivas de la región y el segundo afecta el futuro de la industria ya que no cuenta con mano de obra calificada.

En cuanto a problemas de orden territorial, un artículo publicado en la revista Estudios Gerenciales de la universidad ICESI presenta una caracterización muy precisa de los principales problemas del Valle del Cauca:

El Valle del Cauca se caracteriza como un territorio desequilibrado, tal como lo muestran las siguientes tendencias: 1) Pérdida de dinamismo agrícola e industrial, y promoción del sector terciario; 2) Fuerte migración hacia Cali; 3) El sur del Valle se caracteriza por concentrar las mejores tierras para el uso agrícola; 4) La promoción de la Zona Económica Especial de Exportación (ZEEE) en Buenaventura no rindió los frutos esperados y la calidad de vida de esta región cada vez es peor; 5) La mayoría de actividades giran en torno a Cali. Lo anterior se hace evidente si tomamos en cuenta que el empleo se concentra en los quince municipios de la zona plana, conformando un cinturón industrial donde las ciudades próximas a Cali (Palmira, Buga, Tuluá y Cartago) poseen ventajas comparativas y economías de escala. Estas zonas se caracterizan por la mayor provisión de servicios, una mejor infraestructura, y una mayor actividad económica. Por el contrario, los municipios de la zona de ladera enfrentan una baja cobertura en infraestructura técnica, de comunicación y escasos empleos productivos³⁴.

³⁰ ORTIZ, Carlos Humberto y URIBE, José Ignacio. Hacia un modelo de desarrollo incluyente para el Valle del Cauca. En: Estudios Gerenciales. Cali: Universidad ICESI. Enero-Marzo, 2007, vol. 23 N°102, p. 28-32.

³¹ Departamento Nacional de Planeación. Agenda Interna para la productividad y la competitividad. Documento regional Valle del Cauca. Bogotá. Junio, 2007, p. 15-16.

³² *Ibíd.*, p. 16.

³³ *Ibíd.*, p. 22.

³⁴ ORTIZ, Op. Cit., p. 30.

El mismo artículo afirma que “la zona nor-occidental (El Águila, Versailles, El Cairo, Argelia, El Dovio), vive un estancamiento en su desarrollo económico, debido en parte a la topografía, que las aleja de los beneficios del cinturón industrial”³⁵.

En cuanto a problemas de competitividad, el artículo mencionado revela el siguiente concepto donde sintetiza cada uno de ellos:

Vásquez (2003) sostiene que “el departamento del Valle no funciona como un sistema competitivo”. Este analista argumenta las siguientes razones: 1) Limitada capacidad de acceso a los mercados internacionales por concentración de la innovación en pocos sectores; 2) Restringida financiación de los proyectos; 3) Fragmentada e insuficiente información; 4) Altos costos y riesgos ocasionados por la inseguridad y el conflicto armado; 5) Insuficiente desarrollo de la asociatividad; 6) Debilidad de un liderazgo colectivo que comprometa a los diferentes estamentos e instituciones regionales en un Proyecto de Región³⁶.

El municipio de Tuluá padece de los problemas de orden territorial y de competitividad propios del departamento, pero como situación particular, se encuentra que el municipio, a pesar de las ventajas que obtiene por su ubicación geográfica estratégica, no ha logrado que las mismas sean aprovechadas por el sector industrial manufacturero, ya que este comprende solo el 13,78% del total de empresas del municipio, de las cuales el 97,86% son microempresas*, lo que indica que la industrialización no es muy fuerte. Si bien es cierto que la vocación del municipio es comercial, no se debe desconocer que la industria manufacturera contribuye en gran medida al empleo municipal y al PIB; este sector genera el 19,6% del empleo municipal, por lo que se constituye como la segunda fuente generadora de empleo después del sector comercio con el 31,37%³⁷. En cuanto a la participación del sector industrial en el PIB municipal es difícil encontrar información ya que la estadística referente al PIB se maneja a nivel departamental, pero como dato interesante la Cámara de Comercio de Tuluá informa el volumen de activos que maneja cada sector, lo que nos da un índice de su capacidad productiva; el sector de la industria manufacturera ocupa el cuarto puesto en cantidad de activos con un 11,99%, es superado por los sectores de Agricultura y ganadería (29,76%), Intermediación financiera (23,35%) y Comercio (12,62%)³⁸;

³⁵ Ibíd., p. 31.

³⁶ Ibíd., p. 38-39.

* Cálculos de los autores basados en información suministrada por la Cámara de Comercio de Tuluá.

³⁷ Anuario estadístico Tuluá 2008. Municipio de Tuluá. 2009, p. 58.

³⁸ Revista comportamiento empresarial. Cámara de Comercio de Tuluá. Marzo, 2010, 2ª edición, p. 13.

esta aparente ventaja es comprensible ya que si analizamos detalladamente tanto en el sector agrícola como en el de intermediación financiera se necesitan altos volúmenes de activos para el desarrollo de su actividad productiva, y en el caso de el sector comercio, su alto volumen de activos se da por la gran cantidad de empresas pertenecientes a este.

Para hablar de la industria de la fabricación de muebles de madera para el hogar, sector al cual se dirige la presente investigación, es necesario informar que en Colombia es difícil encontrar investigaciones que hablen exclusivamente de este sector, ya que este pertenece a un conglomerado más grande, que comprende el mercado de la madera y todos los productos derivados de ella; a este conglomerado suele llamársele el mercado de productos forestales, el cual ocupa el tercer lugar en el mundo, después del petróleo y el gas, con un valor anual de transacciones que se aproxima a los US \$80 billones³⁹. Colombia ocupa el puesto 58 como productor de madera en rollo industrial en el mundo y participa con apenas el 0,1% del total de la producción mundial⁴⁰. En el contexto internacional, este mercado está bastante concentrado, pues los diez mayores productores mundiales generan el 72% de la oferta de este producto⁴¹.

En Colombia el 71% de la madera en rollo industrial es destinada a la industria de la madera aserrada⁴², de la cual, el 56,1% se utiliza en construcción y el 17,7% en muebles⁴³. La fabricación de muebles representa el 0,2% de la industria manufacturera nacional, y el subsector que más contribuye a la producción es el de la fabricación de muebles para el hogar con el 63% del total⁴⁴. El principal centro del mueble es Bogotá, seguido por Medellín, Cali, Popayán, Pasto, y en último lugar la costa atlántica⁴⁵.

Al analizar la estructura de costos para los fabricantes de muebles de madera se observa que el 49% de su inversión se destina a la compra de materia prima y el 27% a la mano de obra; la materia prima constituye un costo más alto de lo que

³⁹ La cadena forestal y madera en Colombia, una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Observatorio agrocadenas Colombia. Documento de trabajo N° 64. Bogotá. Marzo, 2005, p. 5.

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 6.

⁴¹ *Ibíd.*, p. 6.

⁴² *Ibíd.*, p. 18.

⁴³ *Ibíd.*, p. 20.

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 30.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 22.

generalmente conforma un porcentaje competitivo y la mano de obra ocupa un poco más de un cuarto de la inversión, que al ser mano de obra no calificada (generalmente sin estudios en el tema sino aprendices de oficio), se traduce en exceso de empleados, de muy baja productividad y a los cuales se les paga salarios bajos⁴⁶. Dentro de la misma estructura de costos, los gastos de energía y depreciación representan un 2% cada uno, lo que señala una mínima mecanización en la producción, corroborando el hecho de que la maquinaria no es uno de los fuertes de la industria y mucho menos la modernización y la tecnificación⁴⁷.

El sector de los muebles de madera debe buscar que la producción tenga mayor valor agregado ya que las actividades intensivas en mano de obra (a las cuales pertenece el sector muebles) son las que tienen menor participación en el valor agregado generado por la industria manufacturera, y están en segundo lugar cuando se habla de generación de empleo⁴⁸. También es necesario organizar el suministro de las materias primas debido a que el proceso de producción de la cadena madera y muebles de madera se origina en las plantaciones forestales y en los bosques naturales, los cuales se explotan en su mayoría, sin ningún control⁴⁹, lo que genera una alta incertidumbre al fabricante de muebles.

A pesar de lo anterior, la industria de los muebles de madera tiene una balanza comercial positiva, las exportaciones promedio de muebles para el hogar entre 2002-2005 fueron de 27.030.905,47 dólares FOB*, mientras que las importaciones fueron de 3.173.807,70 dólares FOB⁵⁰, siendo su principal socio comercial el mercado estadounidense. Sin embargo, es preocupante la situación competitiva de Colombia frente a sus competidores en este mercado. De acuerdo a un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación en el año 2004⁵¹, la participación de Colombia como proveedor de Estados Unidos en relación con el resto del mundo es bastante reducida, incluso cuando se le compara con otros

⁴⁶ Ibid., p. 23.

⁴⁷ Ibid., p. 23.

⁴⁸ AMEZQUITA QUINTANA, Op. Cit., p. 5-8.

⁴⁹ Cadenas productivas, estructura, comercio internacional y protección. Departamento Nacional de Planeación. En: Madera y muebles de madera. Bogotá. 2004, p. 230.

* FOB, abreviatura de *Free on Board*. Se usa en comercio internacional para indicar el valor de la mercancía puesta a bordo por el expedidor, sin incluir los costos de fletes y aduanas.

⁵⁰ Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento sectorial, cadena forestal, madera y muebles. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Agosto, 2007, p. 19.

⁵¹ Cadenas productivas, estructura, comercio internacional y protección, Op. Cit., p. 239.

países y regiones del hemisferio, puesto que se ve superada por los demás países de la CAN**, Centroamérica (Honduras, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Costa Rica), México y Chile; y apenas es comparable a la del resto de países del ALCA. Los principales proveedores de madera y muebles de madera a nivel mundial en Estados Unidos son Canadá, China, Italia e Indonesia con una participación de 72,9%. Canadá es de lejos el principal proveedor, ya que 46,9% de las importaciones de productos de madera que realiza Estados Unidos provienen de ese país⁵².

A nivel competitivo, uno de los principales problemas de los fabricantes de muebles es la falta de información sobre el sector, ya que las investigaciones que se han desarrollado de este sector son pocas, y a nivel departamental o municipal son prácticamente inexistentes. Esta situación es bastante preocupante ya que la información del sector es la base principal del empresario para la planeación y la formulación de estrategias, y por ende es el instrumento que fomenta la competitividad. Otro gran problema es la falta de inversión en nuevas tecnologías, lo que limita la capacidad productiva de las pymes pertenecientes a este sector, las cuales representan la gran mayoría y convierten a este en un sector débil frente a la tendencia actual de apertura comercial internacional.

Entonces, el principal reto para la industria de la fabricación de muebles es el de impulsar la formalización del sector y adquirir más tecnologías en varios niveles que busquen generar más valor agregado en sus productos; sin embargo, el sector también depende de los planes que se implementen a nivel nacional para un manejo forestal sostenible que reduzca la incertidumbre por la escasa oferta de materia prima y por la calidad de la misma. Debido al viraje de Colombia hacia la globalización, es necesario generar una cultura exportadora y buscar la manera de eliminar ese temor existente a nivel gerencial frente a la exportación, el cual surge por debilidades en el aprendizaje sobre negociación internacional y grandes contratos. Cabe recordar que en Estados Unidos se va a competir con el mueble italiano y el mueble español, y con los productos madereros de Canadá, Chile, Guatemala y México, estos países llevan una ventaja en clúster, inversión y preparación que Colombia no ha tenido, y esto se convierte en una razón de peso para preocuparse por conocer el nivel competitivo en el que se encuentra y las estrategias necesarias para mejorarlo.

** En el año en que se publicó este estudio Venezuela aún hacía parte de la CAN.

⁵² *Ibíd.*, p. 238.

2.1.3 Identificación del sector estratégico. Para desarrollar el presente trabajo, es necesario identificar claramente el sector que se va a investigar; esta identificación se realiza mediante el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el cual agrupa las empresas de acuerdo a su actividad económica. Teniendo en cuenta lo anterior, al sector estudiado le corresponde el código 3611, el cual es una subdivisión de la siguiente estructura:

D: Industrias Manufactureras
36: Fabricación de muebles; Industrias manufactureras NCP
361: Fabricación de muebles
3611: Fabricación de muebles para el hogar

En el mes de mayo de 2011 se encontraban en la base de datos de la cámara de comercio de Tuluá un total de 99 empresas inscritas bajo el código CIIU 3611, de las cuales 81 se encuentran ubicadas propiamente en el municipio de Tuluá. Debido a que el modelo AESE nos indica que se debe escoger el sector donde se concentre la competencia, la investigación se enfocó en el estudio de las empresas más representativas del municipio de Tuluá, que en este caso corresponde a una muestra de 13 empresas, es decir, el 16% del total de empresas fabricantes de muebles del municipio; el porcentaje restante, en su mayoría se trata de talleres o ebanisterías pequeñas que por su tamaño, no tienen la capacidad de producir al por mayor y no representan una competencia fuerte para las empresas más grandes. Dichas empresas son las siguientes:

* Servimuebles Tuluá	* Exhibiciones Antioquia
* Acabados Exclusivos en Madera	* Puerto Madero SA.
* Maderarte	* Tuluá Muebles SA.
* Muebles River	* L & M Artesanías
* Escormuebles	* Comercializadora Roldan
* Muebles Confort	* Centromuebles del Valle Ltda.
* Indumuebles JJ	

La selección de estas empresas fue dada por el volumen de activos que se reportaron en la Cámara de Comercio de Tuluá. Para la investigación se escogieron las empresas con activos superiores a diez millones de pesos, ya que se estima que estas empresas son las que tienen una capacidad productiva suficiente para la fabricación de muebles al por mayor, y por ende son las que

compiten directamente entre sí; sin embargo, de las trece empresas escogidas, hubo cuatro empresas que decidieron no hacer parte del estudio, por lo que la muestra se redujo a nueve empresas, de las cuales seis se encuentran clasificadas según su volumen de activos como microempresas, dos como pequeña empresa y una como mediana⁵³. Debido a que la investigación es de carácter exploratorio, por lo que no han existido investigaciones similares anteriormente, no fue posible segmentar aun más las empresas del sector y se desarrolla la investigación en base a la información cuantitativa y cualitativa suministrada por las empresas mencionadas.

2.2 ANALISIS DE HACINAMIENTO

El análisis de hacinamiento es la primera de las cuatro herramientas que contempla la metodología AESE para medir el grado de confluencia estratégica de un sector estudiado; en este caso se pretende utilizar esta herramienta para determinar las similitudes existentes entre las empresas del sector de fabricación de muebles en el municipio de Tuluá. Lo interesante de esta herramienta es que involucra aspectos de carácter cuantitativo y cualitativo, de manera que las conclusiones que surjan después de su aplicación puedan ser objetivas y precisas.

La herramienta tiene tres etapas; en la primera llamada *Hacinamiento Cuantitativo* se realiza un análisis del comportamiento de uno de los indicadores financieros más importante para el sector, buscando determinar el grado de asimetría financiera del mismo; en la segunda etapa llamada *Hacinamiento Cualitativo* se procede a describir los aspectos y características de producto, precio, plaza y promoción (4 p) presentes en el sector, en aras de hallar el grado de convergencia estratégica; por último se realiza un análisis en conjunto para determinar el nivel de imitación del sector y el grado de hacinamiento. Es necesario precisar que para desarrollar esta herramienta se necesita de la información suministrada por las empresas pertenecientes a la muestra y por ende, de la participación activa de los administradores y personal de oficina de dichas empresas. Para construir la información cualitativa se realizaron nueve entrevistas (véase Anexo A) a los

⁵³ Ley Nº 590 del 10 de julio del 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”. (en línea). Colombia. Disponible en Internet: <<http://www.bogotatrabaja.gov.co/ms-articulos/informacion-laboral/normatividad/Ley-590-del-2000.pdf>> (con acceso 23 -01- 2010).

líderes de las correspondientes empresas, sin embargo, la obtención de la información financiera fue más limitada; lamentablemente solo se pudo contar con los estados financieros de cuatro empresas ya que en las seis restantes hubo dificultades por diferentes razones como pérdida de documentos, desorden contable, y falta de interés o desconfianza. Pese a lo anterior, se considera que la información financiera que se obtuvo, es suficiente para aplicar y demostrar el conveniente uso de la metodología AESE en el análisis de un sector estratégico.

2.2.1 Hacinamiento cuantitativo. Con el hacinamiento cuantitativo se pretende hallar el grado de asimetría financiera del sector, el cual se hace para “analizar cómo se distribuye un conjunto de datos alrededor de sus medidas de tendencia central: media aritmética, mediana y moda”⁵⁴. Para dicho análisis se ha escogido el ROA (Rentabilidad del activo) como indicador financiero ha evaluar entre las empresas pertenecientes a la muestra ya que este muestra el beneficio o utilidad obtenida en relación a la inversión realizada; es un indicador crítico ya que este es un sector en el que se requiere de un aprovechamiento eficiente de los recursos, en palabras de Oscar León García la rentabilidad del activo “es un indicador apropiado para medir el éxito empresarial pues de su análisis puede lograrse una visión amplia de todos los factores que inciden, favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor para la empresa”⁵⁵. El siguiente cuadro muestra los resultados de los diferentes cálculos estadísticos:

⁵⁴ RESTREPO PUERTA, Luis Fernando y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. En: Análisis de Hacinamiento. 2 ed. Bogotá D. C. Universidad del rosario, 2008. P. 45.

⁵⁵ GARCIA S, Oscar León. Administración financiera- Fundamentos y aplicaciones. En: Análisis de la rentabilidad y el EVA. 4 ed. Cali. Prensa Moderna Impresores S.A, 2009. P. 130.

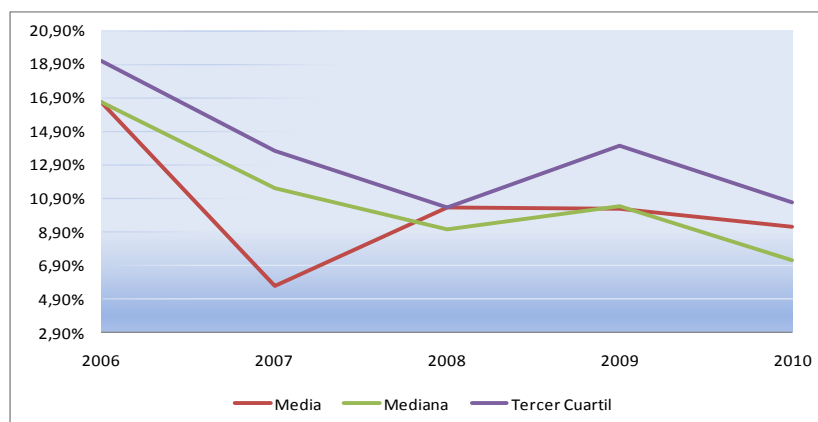
Cuadro 1. ROA de cuatro empresas del sector fabricación de muebles de madera en Tuluá, 2006-2010.

Empresa	ROA				
	2006	2007	2008	2009	2010
COMERCIALIZADORA ROLDAN	-	9,88%	9,05%	13,39%	14,12%
PUERTO MADERO	11,70%	13,09%	8,90%	4,19%	7,19%
INDUMUEBLES	-	-15,96%	9,00%	7,49%	-
MUEBLES RIVER	21,49%	15,53%	14,30%	16,01%	6,33%
MEDIA	16,60%	5,63%	10,31%	10,27%	9,21%
MEDIANA	16,60%	11,48%	9,03%	10,44%	7,19%
TERCER CUARTIL	19,05%	13,70%	10,36%	14,04%	10,65%
DESVIACION ESTANDAR	6,93%	14,58%	2,66%	5,40%	4,27%
COEFICIENTE DE VARIACION	41,74%	258,76%	25,76%	52,57%	46,38%

Fuente: Elaborado por los autores en base a la información financiera recibida.

El cuadro N° 1 nos indica en primera instancia que en la mayoría de los años no se presentaron resultados homogéneos en el sector, esto debido a que el coeficiente de variación estuvo por encima del 25% en todos los años; esta falta de homogeneidad se puede dar por dos situaciones, primero por la poca cantidad de datos que se analizan y segundo porque es posible que las empresas estén compitiendo en mercados distintos según las características físicas de sus productos o el precio; esta ultima situación se podrá confirmar en la segunda parte del presente capitulo en donde se analizara el hacinamiento cuantitativo. Por otra parte es importante analizar la evolución que han tenido las medidas de tendencia central, es decir, la media, la mediana y el tercer cuartil; el grafico 1 contribuye a este propósito:

Grafico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA, 2006-2010.



Fuente: Elaborado por los autores.

En primer lugar, se puede observar una tendencia a la baja en todas las medidas de tendencia central, lo que confirma una paulatina disminución del ROA sectorial; en segundo lugar se puede ver como al principio del periodo de análisis la mediana era superior a la media, entre 2008 y 2009 presentan medidas similares y en 2010 se ve una clara tendencia a que la media sea superior a la mediana, situación que de acuerdo a lo planteado por Restrepo y Rivera⁵⁶ es uno de los primeros síntomas de hacinamiento industrial, sin embargo, como lo expresa la metodología AESE no pueden sacarse conclusiones hasta no conocer la información correspondiente al análisis de hacinamiento cualitativo. De todas formas, es necesario ampliar este análisis clasificando las empresas por zonas de desempeño, también llamadas zonas de hacinamiento. En la metodología AESE se describen las zonas de desempeño de la siguiente forma:

En la zona uno se encuentran las empresas con desempeño superior; la zona dos comprende aquellas empresas que presentan un desempeño financiero medio; en la zona tres se ubican las empresas cuya situación es de morbilidad, la cual puede darse en dos niveles: el primero, considerado de morbilidad baja, se presenta cuando la media del indicador seleccionado es menor que la mediana, y el segundo nivel, considerado de morbilidad alta, se presenta cuando la media es mayor que la mediana; la zona cuatro incluye empresas con un indicador por debajo de la mediana o media, en cuyo caso están comprometiendo la perdurabilidad; y la cinco es una zona en la que la empresa se encuentra en un estado tanático⁵⁷.

⁵⁶ RESTREPO PUERTA, Op cit., p. 56.

⁵⁷ *Ibíd.*, p. 52.

Los cuadros 2 y 3 muestran la clasificación de las empresas del sector de muebles de madera en el municipio de Tuluá por zonas de desempeño (véase Anexo B):

Cuadro 2. Cantidad empresas del sector de fabricación de muebles de madera por zonas de hacinamiento 2006-2010.

	2006	2007	2008	2009	2010
Zona 1	1	1	1	1	1
Zona 2	0	1	0	1	0
Zona 3	0	1	1	0	1
Zona 4	1	0	2	2	1
Zona 5	0	1	0	0	0
Total	2	4	4	4	3
Zona 1	Empresas con ROA mayor al tercer cuartil				
Zona 2	Empresas con ROA entre media o mediana y tercer cuartil				
Zona 3	Empresas con ROA entre mediana y media				
Zona 4	Empresas con ROA positivo inferior a la media o mediana				
Zona 5	Empresas con ROA negativo				

Fuente: Elaborado por los autores.

Cuadro 3. Empresas de la muestra por zonas de desempeño, 2006-2010.

	Zona 1. Desempeño Superior	Zona 2. Desempeño Medio	Zona 3. Morbilidad	Zona 4. Perdurabilidad Comprometida	Zona 5. Estado Tanático
2006					
2007					
2008				 	
2009				 	
2010					

COMERCIALIZADORA ROLDAN		INDUMUEBLES	
PUERTO MADERO		MUEBLES RIVER	

Fuente: Elaborado por los autores.

Es importante recordar en esta parte que la anterior clasificación ha surgido de las cifras del ROA, por ende, el hecho de que una empresa se encuentre en la zona de desempeño superior en determinado periodo no quiere decir que sea la mejor

empresa del mercado pero sí la que genere la mejor rentabilidad del activo. La aclaración es pertinente debido a que se puede dar el caso de empresas que teniendo un eficiente manejo de los recursos, han decidido sacrificar sus indicadores de rentabilidad en busca de una mayor liquidez, por lo que, si el presente análisis tomara como base un indicador de liquidez, estas empresas podrían encontrarse en la zona de desempeño superior (véase Anexo C). La discusión sobre cuál es la mejor empresa está estrechamente amarrada al dilema existente entre la liquidez, la rentabilidad y el riesgo, ya que cuando una empresa obtiene altos índices de rentabilidad es porque está asumiendo mayores riesgos de iliquidez y esta situación puede ser favorable o desfavorable de acuerdo al análisis del ambiente competitivo en el que se desenvuelve la empresa y al nivel de endeudamiento.

Para el caso del sector de fabricación de muebles en el municipio de Tuluá vemos como ha predominado la empresa Muebles River ubicándose en los primeros 4 años en la zona de desempeño superior pero en el año 2010 tiene una fuerte caída a la zona cuatro; por otra parte, el mejor desarrollo del indicador ROA es para la empresa Comercializadora Roldan, la cual paso de estar dos años consecutivos en la zona tres para ubicarse en 2009 en la zona dos y finalmente en la zona uno en el 2010; mientras tanto la empresa Puerto Madero, a pesar de ser la mayor empresa de muebles del municipio ha tenido dificultades para mejorar su indicador de rentabilidad, esto debido principalmente a una fuerte caída en las ventas en 2008 y 2009 tal vez como consecuencia de la crisis mundial, la cual no afecto en la misma medida a todas las empresas debido a que se diferencian en las características de sus productos, principalmente en el precio, sin embargo, Puerto Madero ha sabido administrar bien el periodo de crisis y finalmente en 2010 muestra síntomas de recuperación ubicándose en la zona tres; finalmente, aunque se tiene poca información de la empresa Indumuebles se estima que esta se encuentra en proceso de recuperación económica ya que pasó de un estado tanático en 2007 a sostenerse en la zona cuatro en 2008 y 2009, y aunque se desconoce la información del 2010, se estima que la empresa se ubico en una zona más alta debido a que las características de sus productos son similares a los de la Comercializadora Roldan; sin embargo, este tipo de afirmaciones serán analizadas en la segunda fase que corresponde al hacinamiento cualitativo.

2.2.1.1 Análisis de datos. La metodología AESE ilustra varios síntomas para identificar si un sector presenta hacinamiento industrial; en una primera parte dicha metodología afirma que “asimetrías de cara al tercer percentil, y resultados

homogéneos en las empresas ubicadas por debajo del tercer cuartil son síntomas, en primera instancia, de hacinamiento industrial”⁵⁸; y más adelante se complementa diciendo que “los resultados muestran un síntoma de hacinamiento industrial si se presentan las siguientes características: resultados financieros homogéneos por dispersión y asimétricos estadísticamente hablando –moda menor que la mediana, media mayor que la mediana y empresas ubicadas por encima del tercer cuartil”⁵⁹. En la presente investigación es difícil identificar cada uno de los síntomas, en primer lugar; por la poca cantidad de datos utilizados, y en segundo lugar; porque cada año representa situaciones distintas; de todas formas si se pueden ver claramente varios indicios, principalmente en los últimos tres años, de una tendencia del sector hacia el hacinamiento.

La principal evidencia de hacinamiento es la paulatina disminución del ROA en los últimos cinco años, ya que el promedio sectorial pasó de 16,6% en 2006 a 9,21% en 2010, y según Restrepo y Rivera, en su concepción más simple sobre hacinamiento, se refieren a ella como una “patología en la que la rentabilidad se erosiona”⁶⁰; además, en los años 2008 y 2010 se puede observar que las empresas ubicadas por debajo de la media sectorial presentan resultados homogéneos, lo que cumple con la primera característica expresada en la metodología AESE. Otras dos situaciones confirman síntomas de hacinamiento; la primera, es el hecho de que en todos los periodos solamente haya una empresa ubicada en la zona de desempeño superior; y la segunda, y tal vez la más preocupante, es que en el año 2010 la media sectorial supero en gran medida a la mediana, situación que se presenta por la reducción de la brecha existente entre el dato de mayor valor de la muestra y el dato de menor valor. Pese a lo anterior, y siguiendo las indicaciones de la metodología AESE, es inapropiado emitir un juicio en este punto sin conocer la información correspondiente al hacinamiento cualitativo.

2.2.2 Hacinamiento cualitativo. En esta fase de la investigación se pretende hacer una descripción de las principales variables cualitativas del sector clasificándolas por categorías, con el objetivo de encontrar características comunes que nos permitan conocer el grado de convergencia estratégica, la cual “se da cuando un grupo de empresas terminan desarrollando actividades similares

⁵⁸ Ibid., p. 50-51.

⁵⁹ Ibid., p. 55-56.

⁶⁰ Ibid., p. 41.

y reflexiones estratégicas parecidas”⁶¹. En síntesis, la convergencia estratégica es el efecto de imitar, y en palabras de Restrepo y Rivera:

En algunos casos se llega a la convergencia no por voluntad propia sino por necesidad: es el caso de las empresas que, buscando mejorar sus resultados financieros, se dejan llevar por el instinto de moverse colectivamente e implementar las mejores prácticas; este acto continúa en el sector hasta que alguna de esas compañías obtiene mayores rendimientos que el resto. Las empresas se ven obligadas a imitar los resultados de sus competidores aun cuando tengan claro que se encuentran sacrificando valor y que, a largo plazo, no es la mejor alternativa, y justifican sus acciones en que los analistas bursátiles comparan los resultados de una empresa con los de sus pares, y no con los niveles absolutos de ganancias de todas las industrias⁶².

Después de analizar las diferentes categorías se procede a determinar el grado de imitación del sector y a su vez, el grado de confluencia estratégica; información que será determinante para emitir un juicio sobre el grado de hacinamiento del sector.

2.2.2.1 Análisis de categorías. La clasificación de las categorías de análisis se realiza de acuerdo a los lineamientos de la metodología AESE, en donde se recomienda el uso de las 4 p’s, es decir: producto, precio, plaza y promoción; pero además, se plantea una quinta categoría para realizar una descripción de las necesidades por satisfacer en el sector, tanto en los clientes, como en los usuarios de los productos. El insumo principal para construir una descripción objetiva de cada categoría fue una serie de entrevistas que se realizaron en nueve de las principales fábricas de muebles del municipio de Tuluá, en donde el 77% de los entrevistados eran los gerentes y/o propietarios de las mismas. A continuación se describen las mencionadas categorías:

- **Producto.** Lo primero que se debe decir sobre esta categoría es que en el sector de fabricación de muebles existe una amplia variedad de productos. Como dato aproximado, fruto del sondeo realizado con la encuesta, se puede afirmar que cada empresa produce alrededor de trece artículos y de cada artículo se tienen aproximadamente tres diseños, lo que nos da como resultado una variedad

⁶¹ NATTERMANN, Ph. New entry, convergence and the erosion of industry profitability, citado por RESTREPO PUERTA, Op cit., p. 65.

⁶² RESTREPO PUERTA, Op cit., p. 67.

estimada de 39 productos distintos, pero se encontraron casos de empresas que ofertan hasta 75 productos distintos en sus catálogos. Sin embargo, en un esfuerzo por conocer aspectos más específicos sobre el sector, se pudo establecer que los productos que más se venden en orden de importancia son las alcobas, los armarios o closets, los comedores y las salas. Ahora bien, es necesario aclarar en esta instancia que lo ideal en una investigación de este tipo sería centralizar la discusión en un solo producto, por ejemplo las alcobas, ya que de esta forma se podrían sacar conclusiones más específicas sobre las características físicas del producto; pero para lograr esto se requiere de una información más precisa por parte de las empresas en cuanto a la cantidad y el precio de los productos vendidos en cada año, y de esta manera, poder establecer su participación porcentual en el total de las ventas. Actualmente las empresas del sector no están dispuestas a facilitar este tipo de información, bien sea por falta de tiempo, de interés o porque sencillamente es información que no manejan las empresas, esta última es la razón que se presenta con mayor frecuencia ya que las empresas no le dan la suficiente importancia al control de lo que se vende.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se hará una descripción de los aspectos generales por los cuales se caracterizan los productos fabricados en las empresas de muebles del municipio de Tuluá. Una de las principales variables por las que se diferencian los productos entre distintas fábricas es en su materia prima principal, la madera. En este punto es necesario precisar que aunque existen diversas formas de clasificar la madera, para la presente investigación distinguiremos entre dos tipos: la madera maciza y la madera aglomerada; la primera procede directamente de los troncos de los árboles y la segunda surge de procesos industriales en los que se utilizan serrines, colas y celulosa; a su vez, las macizas pueden clasificarse en maderas blandas y duras, su diferencia radica en la facilidad de trabajarlas. En Tuluá, la mayoría de las fábricas combinan en sus productos los dos tipos de madera, aunque existen empresas que utilizan en mayor medida las maderas aglomeradas y viceversa; el uso de madera maciza supone mayor calidad, mientras que el uso de madera aglomerada se sustenta en menor costo del producto y por ende, precio más bajo para el consumidor.

Si bien las empresas se diferencian en cuanto a la combinación de maderas que utilizan, siendo unos productos de mayor calidad que otros, esta diferencia se pierde totalmente en el proceso de pintura ya que un producto hecho en madera maciza, después de pintado puede quedar exactamente igual a un producto hecho en madera aglomerada, esto se da por que las empresas utilizan las mismas técnicas de pintura e incluso los mismos proveedores, los cuales son

prácticamente los mismos para la mayoría de insumos utilizados en la fabricación de muebles. Sumado a lo anterior, los diseños presentes en el mercado tuluense son bastantes similares debido a que los empresarios se dejan llevar por las tendencias que imponen empresas a nivel nacional como Casa Oben. Estas dos situaciones conducen a las empresas del sector a una competencia basada en la guerra de precios, ya que la mayoría de consumidores no pueden establecer la diferencia entre un producto hecho en madera maciza y uno hecho en madera aglomerada, y aún si el consumidor se da cuenta de la diferencia en la calidad de la madera, es muy posible que termine prefiriendo el producto hecho en madera aglomerada por su precio más económico y por su semejanza en el diseño. Además, los productos hechos en madera aglomerada no necesariamente son productos de mala calidad, es claro que no son tan resistentes como un producto de madera maciza pero su calidad termina siendo aceptable para el consumidor, mucho más, si se tiene en cuenta que nos encontramos en una sociedad extremadamente consumista que, además, acaba de pasar por una crisis económica que ha reducido el poder adquisitivo de la población, lo que justifica la búsqueda de precios más bajos en los productos, sacrificando la calidad.

En cuanto a la tendencia de los muebles se puede observar como los diseños han evolucionado hacia la practicidad y lo esencial, ya que en el pasado se utilizaban ampliamente los tallados y las curvas bastante pronunciadas en los bordes de los muebles, mientras que, hoy en día el mercado muestra una tendencia hacia el mueble lineal o deco, y en el futuro se perfila con mucha claridad el estilo minimalista. Sin embargo, en Tuluá muchas empresas aun persisten con la venta de muebles con estilos clásicos ya que el mercado aun los demanda, y básicamente siguen cayendo en el círculo vicioso de producir lo que el mercado demanda, una posición absolutamente comprensible ya que el empresario quiere producir lo que se vende, pero bastante perjudicial para el mismo sector por el efecto de imitación. Cabe aclarar que no son todas las empresas, existen algunas pocas que si se ponen la tarea de diseñar y producir muebles totalmente exclusivos.

Finalizando, es necesario informar que la tecnología utilizada en el sector es baja, y la inversión en tecnología apenas está empezando a adquirir importancia entre los empresarios; de las nueve empresas entrevistadas tan solo dos han adquirido tecnología nueva recientemente. De lo anterior, podemos decir que los muebles en el municipio de Tuluá aun se producen de manera muy artesanal, lo que conlleva a demoras en la producción y entrega de pedidos. Esta situación hace que el sector dependa en gran medida de la mano de obra, la cual, según lo

expresado por la mayoría de representantes del sector, es mano de obra no calificada, y además, es subcontratada, lo que dificulta ejercer control sobre lo que se produce y también genera una alta deserción laboral, ya que muchos de los trabajadores prefieren trabajar por su cuenta y producir muebles en talleres pequeños, situación que deja entrever una gran facilidad para el ingreso de nuevos competidores al mercado.

- **Precio.** En el mercado de los muebles de madera no se podría hablar de precios estándar, ya que estos son muy variables y están determinados por la calidad de la madera, la cual es la materia prima más costosa en la fabricación de los mismos. Para hacer una aproximación al análisis de precio del sector, se puede decir que en el mercado tulués podemos encontrar productos de precio alto, medio y bajo; los primeros utilizan principalmente madera maciza, los de precio bajo utilizan en mayor medida la madera aglomerada y los de precio medio hacen diferentes combinaciones de madera maciza y aglomerada; estos tres niveles de precio nos podrían servir para sesgar un poco más el sector de los muebles de madera en el municipio de Tuluá, en donde a juicio de los investigadores, de las nueve empresas entrevistadas, tan solo una pertenece al sector de precios altos, seis al sector de precio medio y dos al sector de precios bajos, siendo precisamente este último, el sector donde han tenido un mayor crecimiento en las ventas los últimos años. Sin embargo, la mayoría de los empresarios entrevistados coinciden al afirmar que en el sector de los muebles todas las empresas fabricantes son competidores directos debido a que todos se dirigen al mismo mercado, un mercado en el que la variable precio ha adquirido mayor importancia. Para complementar lo expresado anteriormente, podemos decir que es difícil sesgar el sector en tres subniveles de competencia por dos razones fundamentales que limitan el control que los empresarios quisieran tener sobre los precios de sus productos: en primer lugar, la tendencia a la baja generalizada del precio de los productos en todas sus diferentes calidades debido a la presión que ejercen los consumidores por la preferencia de productos de menor precio, situación que se da en parte por las características físicas de los productos explicadas anteriormente y que se pudo corroborar con los representantes del sector entrevistados cuando coinciden en decir que en los últimos cinco años, a pesar del crecimiento de la inflación y por ende, del costo de las materias primas, los precios de los productos han disminuido gradualmente, lo que nos permite suponer que se han visto obligados a reducir su margen de rentabilidad y a su vez, los obliga a producir más para obtener ganancias por volumen de ventas. En segundo lugar, quien decide el precio del producto al consumidor no es el fabricante sino el distribuidor, que en la mayoría de los casos

se trata de comerciantes independientes que a su vez, también se encuentran inmersos en una guerra de precios con los demás distribuidores del sector. Si bien es cierto que algunas de las empresas poseen puntos de venta propios u otros canales, los empresarios coinciden en que el canal con mayor volumen de ventas es el de los comerciantes independientes.

Por último, se debe precisar un concepto muy nombrado entre los empresarios, el cual se da con mucha facilidad en este sector y se convierte en otro mecanismo de presión a la baja de los precios, se trata de la competencia desleal, término que se refiere al hecho de que algunas empresas presentes en el mercado, no compiten en las mismas condiciones que otras y por ende no hay una competencia justa. La competencia desleal se puede dar de dos formas: La primera es la venta mediante engaño al consumidor cuando se ofrecen productos de mediana o baja calidad como productos de alta calidad a bajo precio, aprovechando, como se mencionó anteriormente, el parecido existente entre los diferentes productos por la similitud en los procesos de pintura; y la segunda, es la existencia de un número indeterminado de empresas y talleres ilegales, en el sentido de que estos no están registrados en Cámara y Comercio, por ende, no asumen la alta carga tributaria y laboral que sí están asumiendo las empresas registradas, lo que aumenta su nivel de costos fijos y como consecuencia el precio de sus productos.

- **Plaza.** Es muy poco lo que los empresarios han avanzado en canales de distribución; y como se mencionó anteriormente el canal más utilizado es el de los comerciantes ó compradores independientes, el cual, a pesar del control que se pierde sobre el precio, tradicionalmente ha sido un canal muy conveniente para los fabricantes de muebles ya que los comerciantes son los que se han encargado de promocionar, vender y cobrar los productos al consumidor final, en otras palabras, los comerciantes le han ahorrado ese esfuerzo y costo a los fabricantes, un beneficio propio de la utilización de un canal de distribución. Los comerciantes compradores al por mayor de muebles suelen ser en su mayoría almacenes de electrodomésticos, pero algunas empresas también venden sus productos en cadenas de supermercados o en almacenes de gran envergadura. Por otra parte, es necesario informar que la mayoría de compradores se encuentran ubicados por fuera de Tuluá, una gran parte en los diferentes municipios del Valle pero también se le vende a ciudades como Armenia, Popayán y Pereira, tan solo tres de las empresas entrevistadas distribuyen productos a mayores distancias como es el caso de Comercializadora Roldan e Indumuebles que tienen compradores en la costa atlántica por ejemplo. Para atender el mercado tuluano también hay

compradores independientes, pero son pocos ya que Tuluá es una cuna de fabricantes de muebles, por lo que estos acuden a canales diferentes, uno de ellos es la venta directa al consumidor, es decir, sin intermediarios, y básicamente es cuando el consumidor contacta a la empresa o al empresario y este le vende sus productos. Otra es el punto de venta propio, uno de los más utilizados, consiste en exhibir los productos en una sala de ventas para que el consumidor se pueda acercar a conocerlos. Por ultimo existen unos compradores independientes a quienes se les denomina carteristas, quienes compran los productos en las fabricas para revenderlos puerta a puerta transportándolos en carretilla de mano, este canal es más utilizado para los productos de bajo costo. Aunque hoy en día es indiscutible el auge de las compras y ventas por internet, este canal aun no es muy utilizado por las empresas del sector en el municipio de Tuluá, ya que solo una de las empresas entrevistadas lo tiene como alternativa de distribución pero no es utilizado con frecuencia por el consumidor.

Para terminar se describirán tres casos interesantes encontrados en el sector que aunque seguramente no son los únicos, se convierten en alternativas de distribución y de organización diferentes que pueden ofrecer beneficios variados dependiendo de la necesidad a satisfacer: El primero es el caso de Exhibiciones Antioquia, empresa que tiene su sede administrativa y punto de fabrica principal en Medellín, desde donde envían el producto en crudo y las principales materias primas para que sea terminado en la ciudad de Tuluá, en donde contratan a un administrador para que sea responsable del inventario que se envía, de la terminación de los productos, de la administración del punto de venta y de la distribución y venta de los productos en los municipios aledaños a Tuluá. Este sistema se convierte en una alternativa de distribución para la expansión de mercado y reduce los costos por daños en los productos en el transporte desde Medellín hasta Tuluá. Otro caso es el de la empresa Organización Wilson, la cual nació en el municipio de Tuluá como un almacén comerciante de muebles y electrodomésticos, por lo que su inventario siempre ha sido de mercancía comprada, pero recientemente empezó a producir sus propios muebles en un taller propio y aunque el volumen de producción es mínimo comparado con la mercancía que compran, representa una línea distinta para el consumidor con la cual pueden ofrecer una mayor garantía. Por último el caso de la empresa Puerto Madero que prácticamente utiliza todos los canales que hemos nombrado en el párrafo anterior y posee una especie de alianza estratégica con la empresa Andrade's para la distribución exclusiva de los productos, ya que ambas empresas pertenecen a los mismos propietarios. Además, como no lo manifestó su administrador, recientemente está incursionando en un nuevo canal que se podría

llamar de asesoría completa en decoración de espacios, el cual consiste en la visita personalizada a los consumidores interesados, principalmente de estratos altos, para conocer los productos que deseen y a su vez diseñarlos y producirlos según el gusto y el estilo de ellos, y a la medida de los diferentes espacios.

- **Promoción.** En este punto se debe distinguir entre la promoción que se dirige al consumidor final y la que se enfoca en los compradores independientes. La mayoría de fabricantes de muebles no invierten en publicidad para la venta al consumidor final, puesto que la mayoría de las ventas se realizan a los distribuidores independientes. Sin embargo, cuando hay excedentes de inventario, las empresas realizan campañas de promoción temporales en donde ofrecen grandes descuentos, los principales medios publicitarios utilizados son la radio y los volantes, de forma esporádica se realizan pautas publicitarias en revistas o periódicos de la ciudad: El uso del internet es bastante escaso, de las empresas entrevistadas solo dos poseen pagina web. En cuanto a la promoción a los compradores independientes se puede decir que no se realiza de manera masiva; anteriormente las empresas invertían en catálogos constantemente y los distribuían entre sus compradores pero hoy en día, por el detrimento de la rentabilidad del sector, las empresas están amarrando los recursos y ya no sacan catálogos de manera periódica. Básicamente los distribuidores mantienen en sus oficinas los catálogos de los diferentes fabricantes, y los empresarios visitan frecuentemente a los almacenes para atenderlos, tomar pedidos e informar sobre nuevos productos. A los fabricantes les interesa que los distribuidores tomen pedidos lo más grande posibles, por ende, las promociones apuntan básicamente a ofrecer descuentos, ya sea por pronto pago o por pedidos mayores a un valor específico; algunas empresas también ofrecen descuentos por llevar ciertos combos de productos en los que se amarran los productos de mayor salida con los de menor salida. La mayoría de las empresas tratan de que la atención a los compradores independientes sea bastante personalizada, y normalmente son los mismos propietarios quienes visitan a sus clientes para tomar pedidos y recibir inquietudes por parte de ellos, sin embargo, esta labor se dificulta por las distancias y por la numerosa cantidad de clientes en algunos casos, lo que obliga a algunas empresas a tomar pedidos de manera telefónica o por correo electrónico; sin embargo el uso del correo también es bastante escaso.

Un aspecto importante respecto a la promoción es el posicionamiento de marca, son pocos los fabricantes que se preocupan por hacerle publicidad a la marca, básicamente, lo hacen quienes se ven obligados a colocar un punto de venta propio, pero cuando las ventas se realizan a distribuidores independientes, en la

mayoría de los casos, el consumidor final desconoce la fábrica de la cual proviene el producto que está comprando. De las empresas entrevistadas solo una trabaja en el posicionamiento de marca, se trata de la empresa Puerto Madero, la cual, gracias al convenio que tiene con la empresa Andrade's, pueden colocar los pendones con la publicidad de su empresa dentro de las salas de exhibición de la empresa Andrade's. Lo anterior permite que la empresa Puerto Madero sea una de las empresas más reconocidas en la región, sin embargo, se debe aclarar que el hecho de que sea la más reconocida en la región no le garantiza un mejor desempeño en el mercado, afirmación que quedo demostrada con el análisis de hacinamiento cuantitativo realizado anteriormente.

- **Necesidades por satisfacer.** Hoy en día los muebles se han convertido en una necesidad básica, ya que la mayoría de las personas consideran indispensable el poder contar con una cama para dormir o descansar, un armario para guardar la ropa, una mesa donde se pueda colocar el televisor, etc.; y, aunque tradicionalmente estos productos han sido fabricados en diversos materiales como el metal; la madera ha pasado a ser la materia prima más utilizada, por ser la preferida entre los consumidores. Además de la consideración de los muebles de madera como una necesidad básica, los consumidores buscan en ellos otros aspectos que podríamos llamar necesidades secundarias, entre las que encontramos la comodidad, los precios bajos, la calidad y la exclusividad, los cuales se convierten en los principales criterios de decisión o necesidades a satisfacer al momento de comprar un mueble de madera. Cuando se le pregunta a los empresarios del sector sobre las necesidades que sus productos satisfacen en los consumidores, la gran mayoría coinciden en el aspecto de la calidad y los precios bajos; de manera paradójica, cuando se les pregunta por los aspectos a mejorar en sus productos para satisfacer completamente a los usuarios, también hablan de calidad y precios bajos. Es de suponer que las necesidades que se deben satisfacer en los consumidores son distintas a las de los distribuidores, pero en la práctica los distribuidores necesitan lo mismo, calidad y precios bajos, la única diferencia es que los distribuidores demandan un tercer aspecto, el servicio. Esto no quiere decir que los consumidores no demanden servicio, solo que estos lo demandan a los distribuidores. Entonces, si los fabricantes no brindan un servicio eficiente y efectivo a los distribuidores, estos últimos no podrán cumplir eficientemente con los compromisos adquiridos con los consumidores. Sintetizando lo anterior, podemos concluir que en la mente de los empresarios, calidad, precios bajos y servicio son las principales necesidades a satisfacer en el sector, por lo que, si bien, aspectos como la comodidad y la exclusividad también son importantes, estos pasan a un segundo plano.

La necesidad de precios bajos en los productos surge, como su nombre lo indica, de la actual preferencia de los consumidores por los productos de bajo precio, situación que presiona a los empresarios para que busquen permanente la manera de bajar los costos de los productos, incluso desmejorando la calidad, para poder disminuir el precio. Sin embargo, el reto para los empresarios es disminuir precios sin desmejorar la calidad, la cual también se puede ver afectada por fallas en los insumos o materias primas que entregan los proveedores y por errores humanos en el proceso de producción. En cuanto a la necesidad de servicio, esta se refiere a la capacidad de las empresas para ser rápidas y oportunas en la atención a los distribuidores y en la entrega de pedidos; pero también se refiere a servicios específicos como el transporte, la financiación y la garantía del producto. De acuerdo a la información recogida en las entrevistas, las fallas en el servicio se dan también por errores humanos en el proceso de producción que retardan la entrega de pedidos o por falta de capital para inversión.

2.2.2.2 Determinación del nivel de imitación.

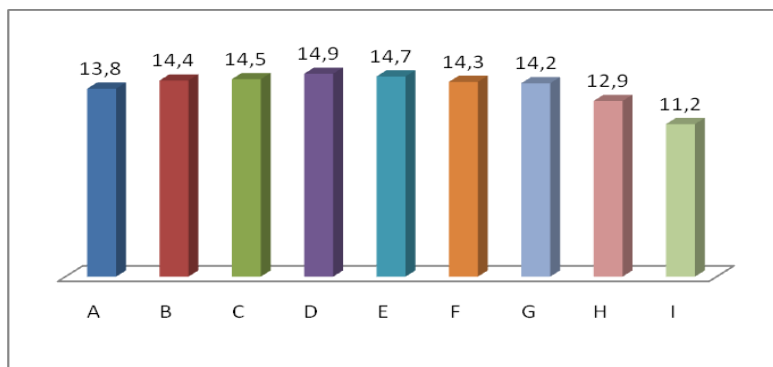
Cuadro 4. Nivel de imitación – Sector fabricación de muebles de madera.

		VARIABLE	*EMPRESAS								
Tipo	Peso	Necesidades	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Precio	30%	Alternativas de pago	3	3	3	3	3	3	3	1	3
		Precio bajo	3	3	3	3	3	3	3	3	2
		Negociacion con distribuidores	3	3	3	3	3	3	3	1	2
		Negociacion con proveedores	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Sumatoria	12	12	12	12	12	12	12	8	10
		Calificación	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	2,4	3
Producto	30%	Tecnologia	3	2	3	3	3	3	2	3	2
		Agilidad	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Atención personalizada	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Diseño	3	3	3	3	3	3	3	3	1
		Diversidad	2	3	3	3	3	3	3	3	3
		Pintura	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Sumatoria	16	16	17	17	17	17	16	17	14
		Calificación	4,8	4,8	5,1	5,1	5,1	5,1	4,8	5,1	4,2
Plaza	20%	Cobertura Regional	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Cobertura Nacional	1	3	1	3	3	1	1	1	1
		Segmentación de mercado	3	2	3	3	2	3	3	3	2
		Ubicación estratégica	3	3	3	3	3	3	3	3	2
		Canales de distribución	2	2	2	2	2	2	2	2	1
		Canales de información, servicio	3	3	3	3	3	3	3	3	2
		Sumatoria	15	16	15	17	16	15	15	15	11
		Calificación	3	3,2	3	3,4	3,2	3	3	3	2,2
Promoción	20%	Canales de comunicación	3	3	3	3	3	3	3	3	2
		Medios Publicitarios	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Posicionamiento de marca	3	3	3	3	3	3	3	3	1
		Descuentos	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Campañas de promoción	1	3	3	3	3	2	3	1	1
		Sumatoria	12	14	14	14	14	13	14	12	9
		Calificación	2,4	2,8	2,8	2,8	2,8	2,6	2,8	2,4	1,8
		TOTAL			13,8	14,4	14,5	14,9	14,7	14,3	14,2

***Empresas:** A. Acabados Exclusivos en Madera F. Muebles Confort
 B. Comercializadora Roldan G. Muebles River
 C. Escormuebles H. Organización Wilson
 D. Exhibiciones Antioquia I. Puerto Madero
 E. Indumuebles

Fuente: Elaborado por los autores.

Grafico 2. Nivel de imitación en el sector de fabricación de muebles de madera.



Empresas:

A. Acabados Exclusivos en Madera	F. Muebles Confort
B. Comercializadora Roldan	G. Muebles River
C. Escormuebles	H. Organización Wilson
D. Exhibiciones Antioquia	I. Puerto Madero
E. Indumuebles	

Fuente: Elaborado por los autores.

El grafico 2 ilustra un alto grado de imitación en el sector debido a la similitud de las cifras de cada empresa. Algunas empresas como Acabados exclusivos en madera, Organización Wilson y Puerto Madero presentan menor grado de imitación por tener alguna diferencia en alguna de las categorías estudiadas; la diferenciación que ilustra la empresa Organización Wilson se debe a que su actividad principal es la de comercializar muebles, no la de fabricar, por lo que algunas de las necesidades establecidas en el cuadro 4 no aplicaban para esta empresa. En cuanto a la empresa Puerto Madero, su diferenciación se debe principalmente a las características de sus productos, los cuales tienen diseños más exclusivos, son un poco más costosos pero de gran calidad, además, es la única empresa que trabaja en el posicionamiento de marca. En el caso de Acabados Exclusivos en Madera, su leve diferenciación se debe a que esta empresa no tiene una amplia variedad de productos como las demás, ya que esta se especializa en la fabricación de closets y muebles para cocina.

2.2.2.3 Determinación del grado de convergencia estratégica. El sector de fabricación de muebles de madera en el municipio de Tuluá presenta similitudes en los siguientes aspectos:

- La pintura utilizada en los productos es la misma, lo que permite ver productos parecidos en diferentes fabricas.
- Los proveedores utilizados para la mayoría de insumos y materias primas son los mismos, así como las condiciones de negociación.
- La inversión en tecnología es escasa.
- Alta dependencia de la mano de obra, la cual es numerosa y poco calificada.
- Tendencia generalizada a la baja del precio.
- La mayoría de distribuidores son comerciantes independientes.
- Escasas estrategias de promoción para distribuidores.
- Cuando se realizan promociones dirigidas al consumidor final se utilizan los mismos medios publicitarios y las mismas estrategias.

Las diferencias del sector, aunque en un número escaso de empresas, se presentan en los siguientes aspectos:

- La diversidad, ya que algunas empresas no producen de todo, sino que se especializan en algún(os) producto(s) en particular.
- La calidad de la madera, ya que existen productos fabricados en madera maciza, madera aglomerada o mixtos.
- Los diseños por parte de algunas empresas son diferentes y exclusivos.
- La negociación con distribuidores debido a diferencias en las condiciones de transporte o en los descuentos.
- La cobertura ya que algunas empresas venden sus productos a nivel nacional.

El cuadro 5 y el grafico 3 presentados a continuación, muestran de manera detallada el grado de convergencia estratégica del sector:

Cuadro 5. Grado de convergencia estratégica – Sector fabricación de muebles de madera.

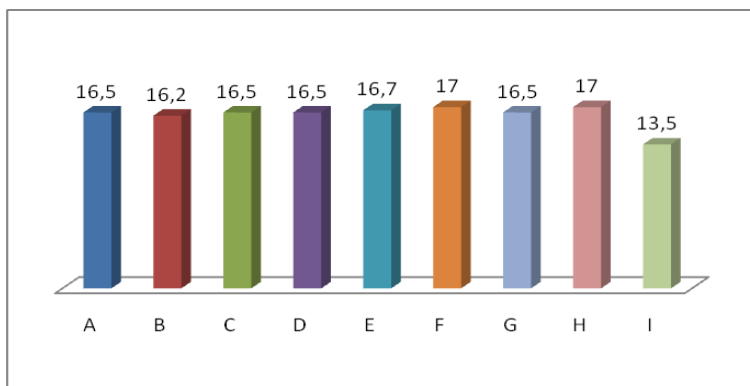
VARIABLE			*EMPRESAS								
Tipo	Peso	Categoría	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Productos	50%	Pintura	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Tecnologia	3	2	3	3	3	3	2	3	2
		Mano de obra	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Precio	3	3	3	3	3	3	3	3	1
		Diversidad	2	3	3	3	3	3	3	3	3
		Calidad madera	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Diseños	3	3	2	2	3	3	3	3	1
		Sumatoria	19	19	19	19	20	20	19	20	15
		Calificación	9,5	9,5	9,5	9,5	10	10	9,5	10	7,5
Proveedores	20%	Diversidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Condiciones de negociación	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Insumos	3	3	3	3	3	3	3	3	1
		Materia Prima	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Sumatoria	11	11	11	11	11	11	11	11	9
		Calificación	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	1,8
Servicios	30%	Canales de distribucion	2	2	2	2	2	2	2	2	1
		Negociacion distribuidores	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Atencion personalizada	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Cobertura	3	2	3	3	2	3	3	3	3
		Promocion distribuidores	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Promocion consumidores	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Servicio postventa	2	2	2	2	2	2	2	2	1
		Sumatoria	16	15	16	16	15	16	16	16	14
		Calificación	4,8	4,5	4,8	4,8	4,5	4,8	4,8	4,8	4,2
TOTAL			16,5	16,2	16,5	16,5	16,7	17	16,5	17	13,5

***Empresas:**

A. Acabados Exclusivos en Madera	F. Muebles Confort
B. Comercializadora Roldan	G. Muebles River
C. Escormuebles	H. Organización Wilson
D. Exhibiciones Antioquia	I. Puerto Madero
E. Indumuebles	

Fuente: Elaborado por los autores.

Grafico 3. Grado de convergencia estratégica en el sector fabricación de muebles de madera.



- Empresas:**
- | | |
|----------------------------------|------------------------|
| A. Acabados Exclusivos en Madera | F. Muebles Confort |
| B. Comercializadora Roldan | G. Muebles River |
| C. Escormuebles | H. Organización Wilson |
| D. Exhibiciones Antioquia | I. Puerto Madero |
| E. Indumuebles | |

Fuente: Elaborado por los autores.

2.2.3 Determinación grado de hacinamiento del sector. En base a la realización de las pruebas de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, podemos concluir que el sector de fabricación de muebles de madera en el municipio de Tuluá presenta un alto grado de hacinamiento. Tal afirmación es evidenciada por el elevado nivel de asimetría financiera, la paulatina y progresiva disminución de la rentabilidad promedio del sector y por el alto grado de imitación estratégica que mostro el análisis de las categorías estudiadas en la prueba de hacinamiento cualitativo.

El análisis de hacinamiento nos ha permitido formar una idea inicial de la situación del sector estratégico de la fabricación de muebles de madera en el municipio de Tuluá, la información con respecto a la condición actual de hacinamiento del sector es tan solo el comienzo para desarrollar una percepción completa del mismo; y sirve de base para que los empresarios del sector conozcan su situación, y a su vez, tomen la decisión de “enfocarse hacia espacios de mercado no explotados y reorientar las actividades, posiblemente con una estrategia de ruptura, o tomar la decisión de continuar actuando en la forma como lo vienen haciendo”⁶³. En otras palabras, el análisis de hacinamiento permite que los

⁶³ RESTREPO PUERTA, Op cit., p. 69.

empresarios reafirmen su posición sobre el curso y direccionamiento estratégico futuro de sus respectivas organizaciones.

2.3 LEVANTAMIENTO PANORAMA COMPETITIVO

La utilización de esta herramienta, de acuerdo a lo expresado por Restrepo y Rivera⁶⁴, permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentren en un sector estratégico; entendiendo el término manchas blancas como “espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos”⁶⁵. La importancia de esta herramienta es relativa, ya que depende de la capacidad con la que los empresarios del sector logren ver las manchas blancas como oportunidades de mercado; en palabras de Restrepo y Rivera:

Los nuevos espacios son nuevos mercados potenciales para las empresas, de la capacidad de explotarlos y blindarlos mediante la generación de ventajas competitivas dependerá la duración de este espacio. La empresa logra generar estas ventajas mediante la innovación estratégica, entendida como la capacidad que tiene una compañía de generar cambios en las reglas de juego del sector en el que compete⁶⁶.

Para el levantamiento del panorama competitivo se utilizó la información cualitativa resultante de las entrevistas a los administradores, gerentes y/o propietarios de las empresas de la muestra, con esta información se procedió a identificar y describir tres vectores: variedades de productos o servicios, necesidades y canales de distribución; la información recogida de los tres vectores se asocia a cada una de las empresas analizadas y se procede a construir una matriz diseñada por los autores de la metodología AESE, en donde se podrán identificar las manchas blancas del sector; por último se realiza un análisis de los resultados obtenidos. A continuación se podrá observar el proceso para realizar el levantamiento del panorama competitivo en el sector de fabricación de muebles del municipio de Tuluá:

⁶⁴ RESTREPO PUERTA, Luis Fernando y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. En: Levantamiento del panorama competitivo. 2 ed. Bogotá D. C. Universidad del rosario, 2008. P. 86.

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 87.

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 87.

2.3.1 Identificación de vectores.

2.3.1.1 Vector variedad de productos y/o servicios. En el sector de fabricación de muebles de madera encontramos las siguientes variedades de productos:

- A. Juegos de Alcoba
- B. Armarios
- C. Closets
- D. Juegos de sala
- E. Poltronas
- F. Mesa para televisor
- G. Puertas
- H. Gabinetes para baño
- I. Gabinetes para cocina
- J. Bibliotecas
- K. Mesa para computador
- L. Comedores
- M. Esquineros
- N. Vitrinas

2.3.1.2 Vector necesidades. La metodología AESE⁶⁷ recomienda dividir este vector en dos para separar las necesidades de los usuarios de los productos de las necesidades de los compradores ó canales de distribución. Sin embargo, en el presente trabajo se agrupan las necesidades en una sola lista a la que denominaremos necesidades del sector; tal agrupación se realiza por dos razones: en primer lugar, porque en el sector de los muebles de madera los compradores demandan prácticamente las mismas necesidades que los usuarios de los productos; y en segundo lugar, porque actualmente la mayoría de fabricantes no solo venden sus productos por medio de canales de distribución, sino que también lo están haciendo directamente a los usuarios. Teniendo en cuenta lo anterior, las necesidades del sector son las siguientes:

- Precios bajos
- Calidad materia prima

⁶⁷ Ibid., p. 104.

- Comodidad, ergonomía
- Exclusividad
- Servicio rápido
- Financiación
- Presentación- estética
- Atención personalizada
- Atención Post-venta

2.3.1.3 Vector canales de distribución. Los canales de distribución que se utilizan en el sector fueron descritos en la segunda parte del capítulo uno correspondiente al hacinamiento cualitativo. Son los siguientes:

- Compradores independientes
- Venta directa al consumidor
- Punto de venta propio
- Carterista
- Internet
- Asesoría personalizada al usuario

2.3.2 Levantamiento del panorama.

Cuadro 6. Codificación de empresas fabricantes de muebles de madera del municipio de Tuluá.

Nº	EMPRESA	CODIGO	Nº	EMPRESA	CODIGO
1	Acabados Exclusivos en Madera		6	Muebles Confort	
2	Comercializadora Roldan		7	Muebles River	
3	Escormuebles		8	Organización Wilson	
4	Exhibiciones Antioquia		9	Puerto Madero	
5	Indumuebles				

Fuente: Elaborado por los autores.

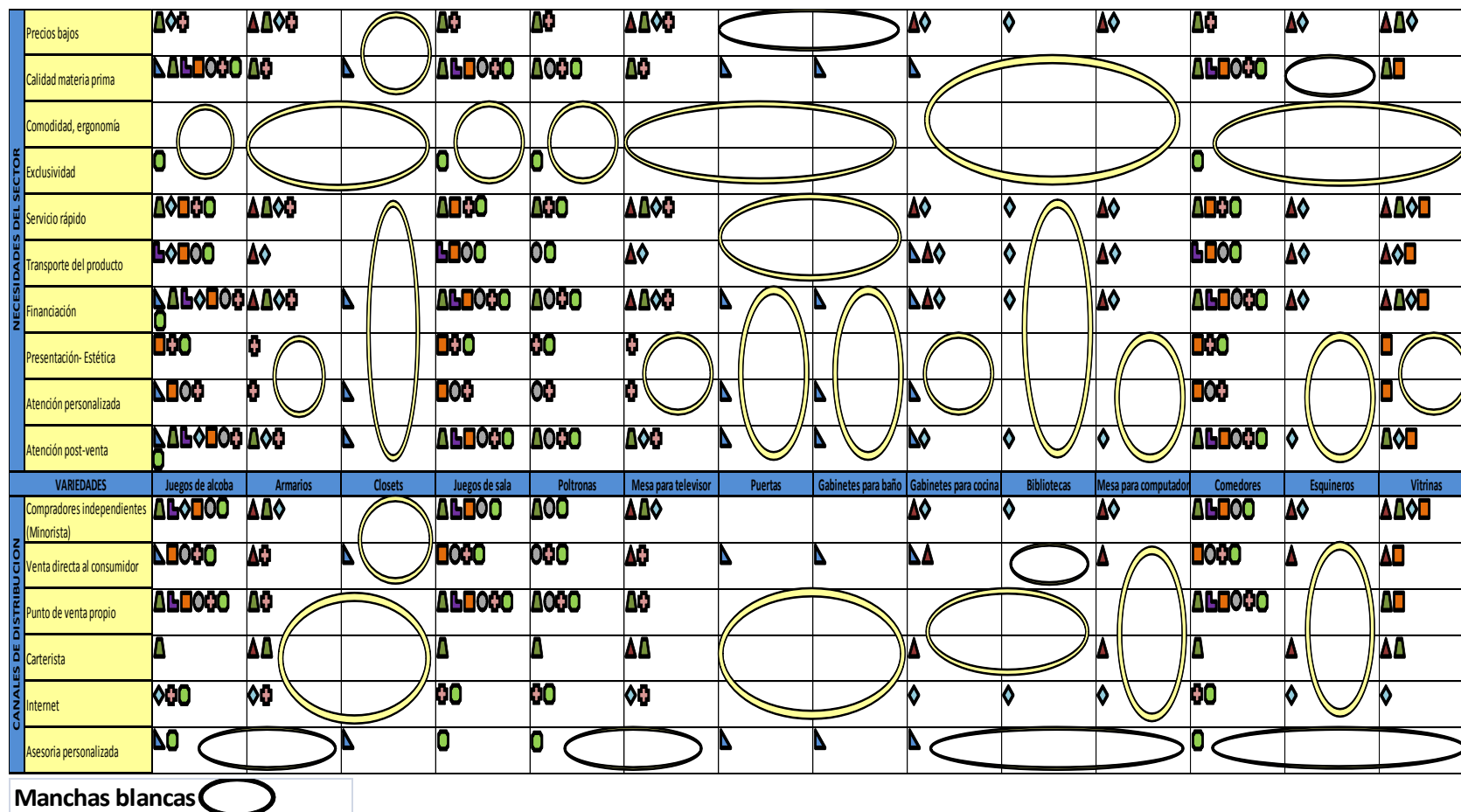
Previo a la construcción de la matriz T, es necesario codificar cada una de las empresas con un símbolo y con un color para poder identificarlas más adelante. El cuadro 6, presentado anteriormente, muestra la totalidad de empresas que hacen parte del estudio del panorama competitivo con su respectiva codificación.

2.3.2.1 Matriz T, panorama competitivo. *Ver página siguiente (Cuadro 7).*

2.3.3 Análisis de resultados. Previo al análisis del panorama competitivo del sector de los muebles de madera en Tuluá, se deben aclarar los siguientes aspectos:

- La metodología AESE recomienda que la herramienta de panorama competitivo se aplique a empresas que sean competidores directos, lo cual a juicio de los investigadores no sucede en este caso. Sin embargo los empresarios del sector entrevistados coinciden en que en el sector de los muebles todos son competidores directos. Esta situación es ampliada en el análisis de hacinamiento cualitativo cuando se describe la categoría precio.
- El uso de la matriz T de panorama competitivo se podría optimizar si se contara con una mayor y mejor información sobre las empresas evaluadas, lo que implicaría la realización de entrevistas a distribuidores y consumidores del sector; pero para esto sería necesario incurrir en mayores costos de investigación.
- Aunque se contara con mayor información, la matriz de panorama competitivo presenta una dificultad en el cruce entre variedades y necesidades debido a que la clasificación de cada una de las empresas dentro de cada una de las necesidades se torna demasiado subjetiva, por lo que se puede cometer el error de juzgar y clasificar de manera equivocada a las empresas. Para disminuir un poco dicha subjetividad, es necesario establecer previamente criterios de decisión que permitan determinar si el producto de una empresa cumple o no con una necesidad; sin embargo, en la práctica es difícil establecer estos criterios ya que por ejemplo, si bajo algún criterio se determino que el producto de una empresa X no satisface la necesidad de “comodidad”, no quiere decir necesariamente que dicho mueble sea incomodo. En otras palabras, la matriz de panorama competitivo no considera los diferentes niveles de satisfacción de una necesidad.

Cuadro 7. Panorama competitivo sector muebles de madera, Tuluá.



Fuente: Elaborado por los autores.

- El objetivo de la matriz de panorama competitivo es mostrar las diferentes manchas blancas, pero en ningún momento se trata de sugerir o tomar partido sobre cuáles deben ser los espacios de mercado que se deben abordar, o identificar cuáles son más potenciales. La evaluación de cada una de las posibilidades encontradas, y la consideración de estas como oportunidades de mercado viables son materia de investigación para proyectos posteriores.
- Mediante la herramienta de panorama competitivo, Restrepo y Rivera⁶⁸ invitan a la innovación, y esta se puede dar en la variedad, el canal o la necesidad; innovar en variedad es lo que en mercadeo se conoce como desarrollo del producto y requiere de flujo de caja y tecnología; la segunda innovación busca canales diferentes a los ya utilizados para llegar al cliente o usuario; y la innovación a través de la necesidad busca “romper el molde” abriendo nuevos mercados, al generar una nueva necesidad.

Aclarando lo anterior, se procede a realizar el análisis del panorama competitivo del sector muebles de madera, el cual se encuentra ilustrado en el cuadro 7. Allí se pueden observar las diferentes manchas blancas o espacios de mercado no explotados, los cuales surgieron del cruce entre el vector variedades, con los vectores de necesidades y canales. De la relación entre variedades y necesidades surgen 140 posibilidades, de las cuales 46 no son atendidas, lo que corresponde a un porcentaje del 33% de alternativas que no se explotan; las variedades que presentan una mayor concentración son los juegos de alcoba, juegos de sala y comedores, y las necesidades más atendidas son las de precios bajos, calidad, transporte, financiación y atención post-venta; las necesidades menos atendidas, y por ende, donde encontramos las manchas blancas más grandes, son la necesidad de comodidad, exclusividad, presentación y servicio rápido, y en el caso de las variedades son los closets, las puertas, los gabinetes para baño y las bibliotecas. En cuanto al cruce entre el vector variedades y el vector canales se puede calcular un total de 84 posibilidades, de las cuales 24 no son explotados, lo que corresponde al 29% de las alternativas; básicamente todas las empresas hacen uso de los mismos canales. La gran mancha blanca es la ausencia de la utilización del internet, pero también se deben potencializar los canales de asesoría personalizada y venta directa al consumidor, en cuanto al canal de carterista, también presenta muchas manchas blancas pero su uso es criterio de cada empresa.

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 107.

En conclusión, el panorama competitivo confirma la condición de convergencia estratégica del sector ya que existen muchos productos como los juegos de alcoba, las salas y los comedores, con los cuales las empresas satisfacen las mismas necesidades y utilizan los mismos canales, lo que indica un grado de hacinamiento alto ya que las empresas, a excepción de unas pocas, no muestran diferencias sustanciales entre sí, lo que aumenta la competencia y la rivalidad por mercados cada vez más estrechos; las posibilidades de nuevos mercados se presentan en la fabricación de closets, puertas, gabinetes para baño, bibliotecas, esquineros, vitrinas, mesas para computador y gabinetes para cocina, mientras que las necesidades que menos se atienden en el sector son la de comodidad, exclusividad y presentación, debido a que en la mente de los empresarios lo más importante es bajar precios y mejorar calidad.

2.4 ANALISIS ESTRUCTURAL FUERZAS DE MERCADO

Esta parte del presente capítulo, es la tercera herramienta para aplicar en el análisis del sector muebles de madera, y de acuerdo a Restrepo y Rivera⁶⁹, se encuentra basada en el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Porter (amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre los competidores, amenaza de productos sustitutos y poder de negociación de los compradores), pero apoyado con una metodología que a la vez se encuentra soportada en un software desarrollado por la facultad de administración de la Universidad del Rosario. Dicho software permite evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través del siguiente código de calificación: I= Inexistente; B= Bajo; MB= Medio bajo; E= En Equilibrio; MA= Medio alto; A= Alto. La metodología AESE explica el porqué es importante un análisis como este para el estudio de un sector estratégico:

El análisis apoya la reflexión conducente a señalar el nivel de atracción del sector estudiado, análisis que puede resultar interesante para el inversionista que busca sectores o subsectores donde invertir; también es interesante para el administrador de una empresa que desea comprender la lógica sectorial y las razones por las que su rentabilidad se difumina en el tiempo, o tener claridad sobre el sector propicio para comprar o desarrollar flujos de inversión directa como consecuencia de una decisión

⁶⁹ RESTREPO PUERTA, Luis Fernando y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. En: Análisis estructural de fuerzas del mercado en tiempo real. 2 ed. Bogotá D. C. Universidad del Rosario, 2008. P. 117.

estratégica de diversificación por conglomerado. También puede ser útil para el emprendedor que desea confeccionar un plan de empresa que lo conduzca a la creación de un nuevo proyecto de empresas estratégicas sostenibles. Cualquiera que sea la ubicación del analista (inversionista, gerente o emprendedor), el modelo es generador de buenas ideas y permite la formulación de buenas preguntas⁷⁰.

A continuación se presentará el estudio de cada una de las fuerzas competitivas del sector de fabricación de muebles del municipio de Tuluá, siguiendo los pasos establecidos en la metodología AESE, la cual sintetiza este estudio y lo reduce al uso de un cuadro por cada fuerza competitiva. En cada cuadro se encuentran relacionadas las fuentes o variables de cada fuerza para que el analista o investigador proceda a calificar de acuerdo a la codificación especificada en el párrafo anterior; de cada fuerza competitiva se determina el grado de intensidad en una escala de 1 a 5, se presenta un análisis escrito con el diagnóstico de cada una y al final se realiza un diagnóstico integrado.

2.4.1 Primera fuerza. Riesgo de ingreso de nuevos competidores. En este punto se determina cual es la facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar al sector de los muebles de madera. Se debe tener en cuenta que “un mercado o segmento de mercado se vuelve atractivo en parte por las barreras de entrada que presente, si son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado”⁷¹. Según Restrepo y Rivera⁷², además de las barreras de entrada existen otros dos inductores que determinan el riesgo de ingreso de nuevos competidores, estos son las intervenciones gubernamentales y la respuesta de los rivales; en el cuadro 8 se califican cada una de las variables asociadas a los tres inductores mencionados para determinar el riesgo de ingreso de nuevos competidores en el sector muebles de madera:

⁷⁰ Ibid., p. 117-118.

⁷¹ Ibid., p. 120.

⁷² Ibid., p. 121-126.

Cuadro 8. Fuerza riesgo de ingreso sector muebles de madera en Tuluá.

INDUCTORES/VARIABLES		CALIFICACION					
Barreras de entrada		A	MA	E	MB	B	I
1	Niveles de economías de escala			X			
2	Operaciones compartidas			x			
3	Acceso privilegiado materias primas		X				
4	Procesos productivos especiales				X		
5	Curva de aprendizaje		x				
6	Curva de experiencia		x				
7	Costos compartidos			x			
8	Tecnología	x					
9	Costos de cambio		x				
10	Tiempos de respuesta		x				
11	Posición de marca	x					
12	Posición de diseño	x					
13	Posición de servicio				x		
14	Posición de precio	x					
15	Patentes	x					
16	Niveles de inversión			x			
17	Acceso a canales		x				
Políticas gubernamentales							
18	Niveles de aranceles	x					
19	Niveles de subsidio	x					
20	Regulaciones y marco legal	x					
21	Grados de impuestos	x					
Respuesta de rivales							
22	Nivel de liquidez				x		
23	Capacidad de endeudamiento				x		
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
Riesgo de ingreso sector muebles de madera	N	9	6	4	4	0	0
	%	39,1%	26,1%	17,4%	17,4%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaborado por los autores.

El cuadro 8 muestra que el sector de fabricación de muebles presenta una gran facilidad para el ingreso de nuevos competidores; los factores que facilitan el acceso a nuevos competidores son las bajas barreras en costos, la baja tecnología, la inexistencia de patentes en el mercado y de políticas gubernamentales que regulen el sector, y la falta de posicionamiento de las

empresas existentes en cuanto a marca, diseño, servicio y precio. Por otra parte, el hecho de que el sector se pueda considerar como una economía de escala, así como la capacidad de endeudamiento y el nivel de liquidez que poseen las empresas más grandes del sector son los factores que pueden dificultar un poco el ingreso de nuevos competidores. El grado de intensidad de esta fuerza es de 3,9 puntos, cifra que se analizara más adelante, junto con el resultado de las demás fuerzas para realizar un diagnostico integrado sobre el sector.

2.4.2 Segunda fuerza. Poder de negociación de los proveedores.

Cuadro 9. Poder de negociación proveedores, sector muebles de madera en Tuluá.

INDUCTORES/VARIABLES		CALIFICACION					
		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración		x				
2	Presion de sustitutos			x			
3	Nivel de ventaja			x			
4	Nivel de importancia del insumo		x				
5	Costos de cambio					x	
6	Amenaza integracion hacia adelante					x	
7	Información del proveedor sobre comprador				x		
8	Grado de hacinamiento			x			
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
Poder de negociacion proveedores sector muebles de madera	N	0	2	3	1	2	0
	%	0,0%	25,0%	37,5%	12,5%	25,0%	0,0%

Fuente: Elaborado por los autores.

Según lo expresado por Restrepo y Rivera⁷³, un sector no es atractivo cuando los proveedores están bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos, pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido; situación que se agrava si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo, o cuando al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Lo anterior habla de la importancia de determinar el grado de

⁷³ Ibíd., p. 127-128.

intensidad de esta fuerza en un sector. Para el caso de la fabricación de muebles, se realiza el análisis en base a la situación con los proveedores de las materias primas principales que son la madera y las pinturas. Las variables que determinan el poder de negociación de los proveedores del sector muebles de madera en Tuluá se encuentran detalladas en el cuadro anterior.

El cuadro 9 indica un sector con poco poder de negociación de los proveedores debido a que la mayoría de sus variables se encuentran en equilibrio; el grado de intensidad de esta fuerza es de 2,6 puntos, en donde las variables más preocupantes son el grado de concentración y el nivel de importancia del insumo, mientras que las de menor peso son los costos de cambio y la amenaza de integración hacia adelante.

2.4.3 Tercera fuerza. Nivel de rivalidad de los competidores.

Cuadro 10. Nivel de rivalidad de los competidores, sector muebles de madera en Tuluá.

INDUCTORES/VARIABLES		CALIFICACION					
		A	MA	E	MB	B	I
1	Nivel de concentración		x				
2	Nivel de costos fijos		x				
3	Velocidad de crecimiento del sector	x					
4	Costos de cambio		x				
5	Grado de hacinamiento		x				
6	Incrementos en la capacidad				x		
7	Presencia extranjera						x
Nivel de barreras de salida							
8	Activos especializados			x			
9	Costos fijos de salida		x				
10	Inter-relaciones estratégicas				x		
11	Barreras emocionales			x			
12	Restricciones sociales-gubernamentales					x	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
Nivel de rivalidad competidores sector muebles de madera		N	1	5	2	2	1
		%	8,3%	41,7%	16,7%	16,7%	8,3%

Fuente: Elaborado por los autores.

Medir el nivel de rivalidad de los competidores de un sector, es importante, ya que para una empresa, será más difícil competir en un mercado donde “los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos”⁷⁴. El cuadro 10 califica la intensidad de cada una de las fuentes de esta fuerza en el sector muebles de madera del municipio de Tuluá.

La intensidad de esta fuerza es de 3,1 puntos, lo que nos indica que se encuentra en equilibrio. Sin embargo, como se puede observar en el cuadro 10, existen varias fuentes de mucha importancia calificadas como altas y medio altas, lo que da indicios de un sector con alta rivalidad entre los competidores, principalmente por la velocidad de crecimiento del sector, el nivel de concentración, el nivel de costos fijos, los costos de cambio y el grado de hacinamiento; en cuanto a las barreras de salida, podemos observar que no son altas, por lo que las empresas del sector no tienen muchas dificultades para retirarse del mercado y descongestionarlo.

2.4.4 Cuarta fuerza. Productos sustitutos.

Cuadro 11. Amenaza productos sustitutos sector muebles de madera en Tuluá.

INDUCTORES/VARIABLES		CALIFICACION					
		A	MA	E	MB	B	I
1	Tendencias a mejorar costos					x	
2	Tendencias a mejorar precios				x		
3	Tendencias a mejoras en desempeño					x	
4	Tendencias a altos rendimientos				x		
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
Amenaza productos sustitutos sector muebles de madera		N	0	0	0	2	0
		%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%

Fuente: Elaborado por los autores.

⁷⁴ *Ibíd.*, p. 129.

Es importante definir si un sector presenta una amenaza potencial o real de productos sustitutos ya que esto puede comprometer la perdurabilidad de la empresa, situación que se da “si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria, afectando la estabilidad del precio de venta en el mercado”⁷⁵. En el cuadro anterior se muestra la calificación de cada una de las fuentes que determinan la intensidad de la fuerza de productos sustitutos en el sector muebles de madera.

Como podemos observar, la amenaza por productos sustitutos en el sector es baja, su calificación es de 1,5 puntos; esto se debe a que los empresarios del sector consideran que no existe algún material para realizar muebles que pueda sustituir completamente a la madera, lo que más se está dando en el sector es una tendencia a mejorar los precios y los rendimientos, y es por eso que el uso de maderas aglomeradas está sustituyendo poco a poco a las maderas macizas, pero esta situación no es nada nueva, ni desconocida por los empresarios del sector.

2.4.5 Quinta fuerza. Poder de negociación de los compradores. El análisis de esta fuerza se sustenta en que “un mercado o segmento no será atractivo cuando los compradores están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por un costo igual o muy bajo”⁷⁶. Además, “la situación se hace mas critica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás”⁷⁷. Para el caso del sector de los muebles de madera se presenta el cuadro 12 para determinar la magnitud de esta fuerza:

⁷⁵ Ibid., p. 133.

⁷⁶ Ibid., p. 133.

⁷⁷ Ibid., p. 133.

Cuadro 12. Poder de negociación de los compradores, sector muebles de madera en Tuluá.

INDUCTORES/VARIABLES		CALIFICACION					
		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración				x		
2	Importancia del proveedor para el comprador		x				
3	Grado de hacinamiento			x			
4	Costos de cambio		x				
5	Facilidad de integración hacia atrás	x					
6	Información del comprador sobre el proveedor					x	
7	Los compradores devengan bajos márgenes		x				
8	Grado de importancia del producto			x			
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
Poder de negociacion compradores sector muebles de madera	N	1	3	2	1	1	0
	%	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%	0,0%

Fuente: Elaborado por los autores.

La intensidad de la fuerza es de 3,3 puntos, en el cuadro 12 podemos observar que el factor que más otorga poder de negociación a los compradores es la facilidad de integración hacia atrás, ya que en el sector ya se han visto casos de empresas comerciantes que empiezan a fabricar sus propios muebles, como es el caso de Organización Wilson. Otras fuentes que incrementan el poder de negociación son la importancia del proveedor para el comprador, los costos de cambio y los márgenes de rentabilidad del comprador; por otra parte, las fuentes que disminuyen el poder son el grado de concentración y la información del comprador sobre el proveedor.

2.4.6 Análisis complementadores. La metodología AESE propone el análisis de los complementadores como una sexta fuerza competitiva, sin embargo, este concepto tiene diferentes interpretaciones y depende mucho del sector que se evalúe, para el caso de un producto los complementadores son “tecnologías, subtecnologías y productos complementarios, sin los cuales el valor del producto o

tecnología central disminuiría considerablemente”⁷⁸; para el caso de un servicio los complementadores son vistos como “aquellos participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios”⁷⁹. El estudio de los complementadores es importante debido a la influencia que estos pueden tener en la decisión de compra de cierto producto o servicio, como es el caso de los médicos, quienes aunque no pertenecen a la nomina de un laboratorio farmacéutico, siempre se inclinan por recomendar marcas para la medicina de sus pacientes.

Para el caso del sector de muebles de madera, se considera que lo único que puede interpretarse como complementador, teniendo en cuenta las definiciones anteriores, y solo en el caso de los juegos de alcoba, es lo relacionado a la venta de colchones, ya que estos son un producto necesario para el uso de una cama; sin embargo, actualmente, este posible complementador no es visto de tal forma, ya que los fabricantes de muebles no venden las camas con los colchones incluidos, tal vez debido a que son pocas las ventas que se realizan directamente a los usuarios; además, no se considera que la compra de un colchón incida en la decisión de compra de una cama. De todas formas, a medida que se fortalezca el canal de distribución de venta directa al consumidor, podría ser importante la relación que se tenga con los fabricantes de colchones, ya que este producto podría proporcionar un valor agregado en la venta de juegos de alcoba; el problema actual para establecer esta relación, radica en las múltiples calidades de colchones que circulan en el mercado. Por lo anterior, se concluye que no es significativa la fuerza ejercida por los complementadores en el sector de los muebles de madera, debido a que no se percibe de manera clara la existencia de un producto o servicio que complemente esta actividad.

2.4.7 Grado de atracción del sector muebles de madera. De acuerdo a la metodología AESE⁸⁰, el grado de atracción de un sector resulta de la mezcla analítica entre las barreras de entrada, que fueron analizadas en la primera fuerza competitiva, y las barreras de salida, las cuales estuvieron presentes en la tercera fuerza; para poder realizar este cruce se deben analizar las barreras de entrada y salida por separado y calcular su correspondiente nivel de intensidad, los cuales determinaran el escenario de atracción en el que se encuentra el sector estudiado.

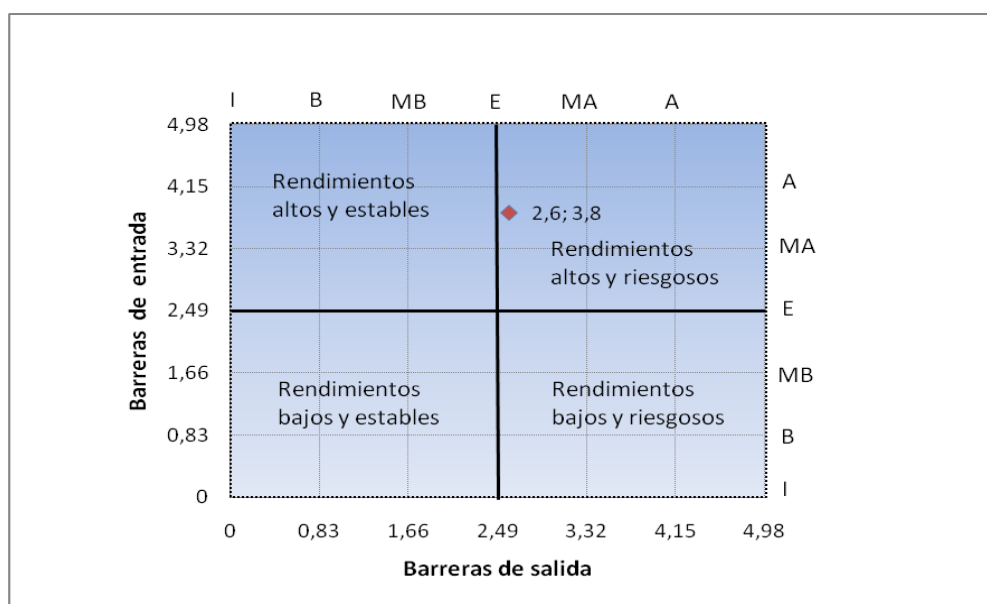
⁷⁸ Ibid., p. 139.

⁷⁹ Ibid., p. 139.

⁸⁰ Ibid., p. 130.

En el sector de los muebles de madera, las barreras de entrada tienen una calificación de 3,8 puntos, mientras que las de salida 2,6 puntos (véase Anexo D). El grafico 4 muestra la relación entre las barreras de entrada y salida del sector muebles de madera, así como el escenario en el que se encuentra:

Grafico 4. Atracción por barreras de entrada y salida, sector muebles de madera en Tuluá.



Fuente: Elaborado por los autores.

De acuerdo al grafico 4, el sector de fabricación de muebles de madera se encuentra en el escenario de rendimientos altos y riesgosos, debido a que las barreras de entrada son altas y las barreras de salida superan por poco el punto de equilibrio; en este escenario “la rentabilidad sobre la inversión es inestable y en cualquier momento se puede deteriorar como consecuencia de acciones estratégicas emprendidas por rivales que, a pesar de su precaria condición, hostigan a los participantes más rentables”⁸¹.

2.4.8 Diagnostico integrado de las fuerzas de mercado. Como se pudo observar, cada una de las fuerzas arrojó una cifra que determina su intensidad en

⁸¹ *Ibíd.*, p. 131.

el mercado de los muebles de madera; esta cifra fue calculada multiplicando los porcentajes de las respuestas de cada tabla por su respectiva calificación en una escala de 1 a 5, donde A=5, MA=4, E=3, MB=2, B=1 y I=1. El cuadro 13 muestra a continuación el cálculo de dicha cifra para la primera fuerza competitiva:

Cuadro 13. Ejemplo cálculo del grado de intensidad de una fuerza competitiva.

EVALUACION POR FUERZA		A	MA	E	MB	B	I	INTENSIDAD DE LA FUERZA
Riesgo de ingreso sector muebles de madera	N	9	6	4	4	0	0	
	%	39,1%	26,1%	17,4%	17,4%	0,0%	0,0%	
Escala de calificación		5	4	3	2	1	1	
Multiplicación % (X) Escala		2,0	1,0	0,5	0,3	0,0	0,0	3,9

Fuente: Elaborado por los autores.

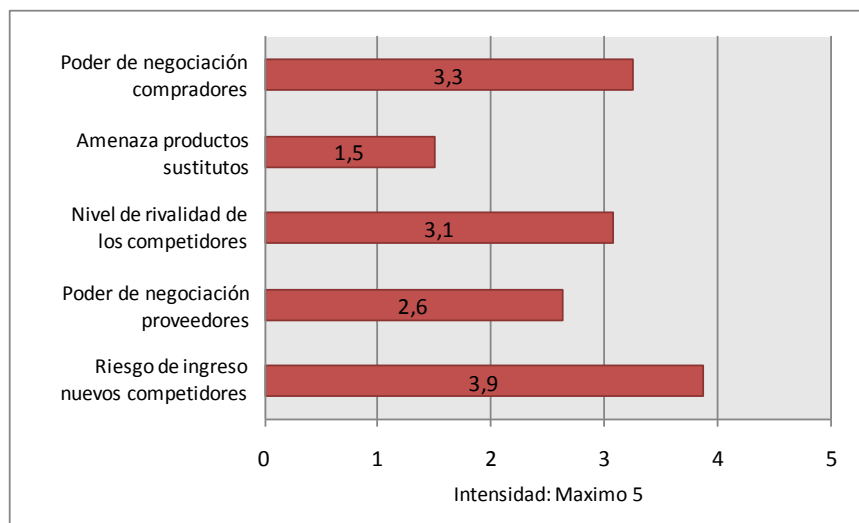
Cuadro 14. Intensidad de cada una de las fuerzas de mercado, sector muebles de madera en Tuluá.

FUERZA COMPETITIVA	PUNTOS
Riesgo de ingreso nuevos competidores	3,9
Poder de negociación proveedores	2,6
Nivel de rivalidad de los competidores	3,1
Amenaza de productos sustitutos	1,5
Poder de negociación compradores	3,3

Fuente: Elaborado por los autores.

Con los datos suministrados por el cuadro 14 (véase Anexo E), podemos realizar un diagnostico de la intensidad de cada una de las fuerzas competitivas en el sector de los muebles de madera. El grafico 5 ilustra las diferencias en la magnitud de las diferentes fuerzas:

Grafico 5. Intensidad de cada una de las fuerzas de mercado, sector muebles de madera.



Fuente: Elaborado por los autores.

Como podemos observar en el grafico 5, la fuerza competitiva que más intensidad tiene en el sector de los muebles de madera es el riesgo de ingreso de nuevos competidores; se puede decir que el poder de negociación de los compradores, el nivel de rivalidad de los competidores y el poder de negociación de los proveedores se encuentran en equilibrio; mientras que la amenaza de productos sustitutos es baja. Respecto al riesgo de ingreso de nuevos competidores es necesario especificar que su alta intensidad se debe a que es muy fácil entrar a competir en el sector de los muebles, especialmente porque la inversión no es cuantiosa, el sector no invierte en tecnología, las empresas que compiten actualmente no se encuentran posicionadas por marca, diseño o precio y no existen políticas gubernamentales con alguna regulación especial. En cuanto al nivel de rivalidad entre los competidores existentes, un factor que afecta de manera significativa la cifra es la cantidad de competidores, la cual es bastante numerosa, situación que a la vez incrementa el poder de negociación de los compradores, y somete al sector a una guerra incesante de precios; el poder de negociación de los proveedores no representa una gran intensidad pero es necesario estar pendiente de su evaluación ya que existen periodos en los que el acceso a materias primas es escaso, principalmente para los fabricantes que trabajan con maderas macizas.

2.5 ESTUDIO DE COMPETIDORES

Aunque en el transcurso del presente documento ya se ha tocado el tema de los competidores, esta última herramienta de análisis de la metodología AESE trata de abordarlos con un enfoque distinto, en palabras de Restrepo y Rivera, “se pretende observar a los competidores, a partir de una perspectiva positivista y subjetiva, con la finalidad de generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida”⁸². En otras palabras, el propósito de esta herramienta es “identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector”⁸³. Para esto, la metodología indica que se deben estudiar cuatro categorías: supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible, deltas de utilidad e ingreso por empresa, y los índices de erosión por empresa. Debido a que los deltas de utilidad e ingreso se utilizan para determinar los índices de erosión, en la presente investigación se agruparon estas dos categorías en una sola.

Como se expresa en el párrafo anterior, esta herramienta hace uso de información cuantitativa y cualitativa del sector, para el caso del sector de fabricación de muebles de madera se dispone de la información financiera utilizada en el análisis de hacinamiento cuantitativo, y de la información cualitativa recogida de las entrevistas a los administradores y expertos del sector.

2.5.1 Supuestos del sector muebles de madera. Antes de determinar los supuestos del sector muebles de madera en Tuluá, se debe ahondar un poco sobre lo que se entiende por el concepto supuesto, término que se refiere a “algo que se asume como verdadero, pero puede no serlo”⁸⁴. Restrepo y Rivera utilizan el término supuesto, aclarando que expertos como Porter hablan de suposición, término que en nuestro caso puede ser tratado como un sinónimo ya que se define como “aquello que se supone, se da por sentado”⁸⁵. Para la presente investigación, entenderemos los supuestos sectoriales como todas aquellas percepciones, comportamientos y estrategias que se dan en el sector de los

⁸² RESTREPO PUERTA, Luis Fernando y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. En: Estudio de competidores. 2 ed. Bogotá D. C. Universidad del rosario, 2008. P. 149.

⁸³ *Ibíd.*, p. 149.

⁸⁴ “Supuesto”. En: Wikcionario, 2001-2012. (enciclopedia en línea) Disponible desde internet en: <<http://es.wiktionary.org/wiki/supuesto>> (con acceso el 05-12-2011).

⁸⁵ RESTREPO PUERTA, Op cit., p. 151.

muebles, las cuales se convierten en reglas de juego para competir, y al mismo tiempo determinan las estrategias futuras de las empresas. La importancia del análisis de los supuestos sectoriales se sustenta en que, “en algunas ocasiones dichos supuestos son percepciones de la realidad que se traducen en conceptos de negocio; así, se convierten en características que son asumidas como verdades no cuestionables, dando origen a falsos axiomas que determinan el éxito empresarial”⁸⁶, lo que, en pocas palabras, quiere decir que se deben conocer los supuestos sectoriales para cuestionarlos y corroborar su veracidad. Restrepo y Rivera complementan diciendo que “es importante que los supuestos sean desentrañados para retarlos con posturas estratégicas singulares, fundadas en la creatividad. Aquí es donde aparece la innovación conceptual de los negocios como una alternativa para evitar la imitación y garantizar la perdurabilidad con desempeño superior”⁸⁷.

La primera percepción, que se puede identificar como un supuesto en el que coinciden los entrevistados, es el reconocimiento de que, a pesar de las crisis económicas que ha atravesado el país y el mundo, el sector de los muebles de madera en Colombia ha crecido económicamente en los últimos 5 años, dicho crecimiento se adjudica al crecimiento de la demanda, y ha permitido que las empresas pertenecientes a este sector hayan crecido en tamaño. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados afirman que el crecimiento económico del sector se ha dado en mayor medida por el incremento del número de fabricantes, que por el volumen de ventas de los competidores tradicionales, situación que para algunos, ha golpeado fuertemente al sector, ya que estos nuevos competidores, en su afán por hacer parte del mercado han reducido el precio de los productos al mínimo, lo que presiona a la baja del precio de los competidores tradicionales, disminuye el margen de rentabilidad y al mismo tiempo compromete la perdurabilidad de todos los participantes del sector. Esta situación ha conducido a las empresas tradicionales del sector a la búsqueda continua de rebajar costos en los productos sin desmejorar la calidad para poder diferenciarse de la nueva competencia, lo que convierte a las variables precio y calidad en los pilares fundamentales del sector, aunque con tendencia a ser más fuerte la variable precio. De todas formas, son de estas dos variables, de donde parten los supuestos y estrategias futuras de las empresas pertenecientes al sector.

⁸⁶ Ibid., p. 152.

⁸⁷ Ibid., p. 152-153.

El crecimiento en ventas no ha sido el mismo para todas las empresas del sector, y son precisamente empresas como Comercializadora Roldan e Indumuebles las que han tenido mayores crecimientos debido a que son, entre otras, las que producen muebles de bajo costo. Cabe recordar, que su ventaja en precio se da por que fabrican muebles utilizando maderas aglomeradas, las cuales son más fáciles de trabajar y al mismo tiempo incrementan la capacidad productiva. En base a lo anterior, se pueden identificar dos corrientes estratégicas ya que de acuerdo a lo observado, los participantes del sector que han tenido mejor comportamiento en las ventas están pensando a futuro en ampliar su capacidad productiva, de almacenamiento y administrativa para responder de manera más eficiente a sus compradores. Por su parte, quienes no han tenido un buen aumento en las ventas o han pasado por temporadas difíciles, que básicamente son los que utilizan madera maciza en sus productos, están buscando producir líneas de productos más económicas y al mismo tiempo están tratando de encontrar canales donde se puedan acercar más al consumidor, de manera que puedan: mostrar de primera mano las bondades de comprar productos con madera maciza; mejorar la presentación y decoración de los productos; y por último, dejar de depender tanto de las ventas a los compradores independientes. Para esto piensan en recurrir a la creación de almacenes propios y páginas web; o en el caso de la empresa Puerto Madero, quieren acercarse mucho más al consumidor mediante el canal de asesoría personalizada, el cual fue explicado anteriormente. Otras de las estrategias que se quieren implementar en el sector, aunque principalmente por parte de las empresas más grandes, es la inversión en tecnología y la capacitación de la mano de obra, ya que ambas estrategias conducen al aumento de la productividad y a la disminución de los costos de fabricación y por ende, del precio. Algunas de las empresas analizadas ya han invertido en maquinaria importada, así como en redes eléctricas y de aire que optimizan el funcionamiento de la maquinaria de ebanistería y de los compresores respectivamente; también se encontró el caso de una empresa que fabrica su propia pintura, pero se desconoce si este avance tiene un impacto significativo en los costos totales, ya que prácticamente se sustituyen los costos de compra de pintura por los costos de fabricación de la misma.

Además de las estrategias, es interesante descubrir las consideraciones y percepciones que los empresarios tienen sobre el sector en el que se desenvuelven, ya que estas explican de alguna forma el comportamiento de las empresas dentro del mismo. Uno de los supuestos que interesa analizar es la consideración del municipio de Tuluá como epicentro en la fabricación de muebles, ya que cuando se les pregunta a los entrevistados por su competencia

siempre nombran a otros fabricantes pertenecientes al municipio; incluso aquellos fabricantes que distribuyen mercancía a nivel nacional afirman que sus principales competidores se encuentran ubicados en Tuluá, situación que habla muy bien del potencial productivo de este municipio. Otra de las consideraciones relevantes en las que coinciden los empresarios, es en la poca importancia que se le da a la exportación como estrategia de mercado futura y al TLC como amenaza cercana, ya que se observan los mercados internacionales de manera muy distante y se piensa que lo importante es afianzar el mercado colombiano, además, se considera que el sector no se encuentra preparado para exportar por que se necesitaría mucho capital para varios aspectos: ampliar la capacidad productiva, investigaciones de mercado en otros países, mejoramiento del embalaje del producto, capacitación, y para el mismo proceso de exportación, el cual, a juicio de los entrevistados, tiene muchos intermediarios, sumado a lo anterior, los empresarios sienten que no hay apoyo del sector financiero ya que este ha reducido el volumen de préstamos debido en parte, a las recientes crisis económicas. Por otra parte, la mayoría de entrevistados consideran que es prácticamente inexistente la amenaza de productos sustitutos debido a que se percibe que no existen otros materiales que puedan reemplazar la utilidad y uso de la madera, además, consideran que tradicionalmente, los productos en madera han sido asociados en la mente de los consumidores como productos que proporcionan status; unos cuantos entrevistados son mas mesurados y consideran que lo único que podría sustituir la madera, son los diferentes desarrollos que se le den a la misma, es decir, derivados de la madera, como es el caso de las maderas aglomeradas, las cuales en cierta forma, están sustituyendo las maderas macizas, aunque se tiene la percepción de que es improbable que las sustituyan completamente.

Para finalizar, abordaremos otras consideraciones que bien se podrían denominar como las suposiciones negativas sobre el sector. En primer lugar, hay una situación muy nombrada entre los empresarios, que no es exclusiva del sector muebles de madera, sino del sector industrial y manufacturero en general, ya que se tiene la percepción de que en Colombia la carga tributaria y laboral es demasiado costosa y numerosa debido a que hay impuestos por todo tipo de conceptos, con el agravante de que esta carga no es asumida por todos los competidores del sector por que existen un gran número de empresas desempeñando su actividad de manera ilegal, ilegalidad que en cierta forma está justificada por la alta carga tributaria, en otras palabras, se tiene la percepción de que, en Colombia no hay incentivos para trabajar legalmente. Sumado a lo anterior, los empresarios perciben que en Colombia la ley o normatividad es muy

lenta para combatir la ilegalidad, y por la misma razón, ninguna de las empresas del sector se preocupa por registrar patentes como estrategia de mercado para evitar la imitación en los productos, ya que se considera un esfuerzo innecesario y costoso, entre otras cosas, por la facilidad con la que se puede imitar un mueble sin ser necesariamente idéntico. Por último, se ha podido constatar que los empresarios son conscientes de la afectación que sus empresas producen al medio ambiente, pero las posiciones respecto a este tema son diversas, algunos se escudan en que las maderas que compran se encuentran certificadas por la CVC y sus proveedores tienen programas de reforestación, pero también hay voces que afirman que se necesita una mayor regulación ambiental, cuya normatividad al parecer ya existe pero no se hace cumplir, y lo que preocupa a muchos es que en el caso de que el gobierno empiece a ser más exigente con las normas ambientales, pase lo mismo que con los impuestos, es decir, que dichas normas se apliquen solo a las empresas que se encuentran trabajando legalmente, y se genere una nueva desventaja competitiva. Propuestas un poco más radicales sugieren que el gobierno obligue a las empresas del sector a trabajar con maderas renovables, pero se desconoce la factibilidad de llevar a cabo una medida como esta, y si realmente causaría el impacto ambiental deseado. Sin duda alguna, corresponde a las autoridades ambientales y al gobierno, realizar investigaciones de este tipo, y encontrar una solución que conduzca al manejo adecuado de los recursos forestales, sin que se perjudique la actividad de los fabricantes de muebles del sector.

2.5.2 Crecimiento potencial sostenible del sector. Basándonos en lo expresado por Restrepo y Rivera⁸⁸, podemos decir que el cálculo del crecimiento potencial sostenible (CPS) proporciona información sobre la capacidad que tienen las empresas del sector para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial, y además nos permite estudiar en conjunto la posición relativa de cada uno de los competidores. Para el análisis de este indicador debemos entender el concepto de crecimiento sostenible como la “tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente”⁸⁹, y se calcula básicamente sumando el crecimiento intrínseco y extrínseco de la empresa. Sintetizando lo dicho por Restrepo y Rivera⁹⁰, el crecimiento intrínseco se refiere al crecimiento endógeno de una empresa, resultante de su operación, fruto de vender lo que se produce;

⁸⁸ *Ibíd.*, p. 157-158.

⁸⁹ *Ibíd.*, p. 156.

⁹⁰ *Ibíd.*, p. 154.

Cuando se presentan cifras negativas en el cálculo del crecimiento extrínseco (CE), como es el caso de Puerto Madero en el año 2009, y de Comercializadora Roldan en los últimos tres periodos; se debe concluir que en los respectivos periodos no hay crecimiento potencial sostenible. Esta situación es aclarada en la metodología AESE, la cual especifica que “el crecimiento sostenible solamente es posible cuando ambos crecimientos, intrínseco y extrínseco, son positivos; en ningún caso, así la suma de ambos crecimientos genere un valor positivo puede considerarse que existe el crecimiento”⁹¹. Si bien es cierto, que las empresas se pueden sostener solamente con el crecimiento intrínseco (CI), es importante estudiar a fondo las cifras negativas en ambos crecimientos, ya que según Restrepo y Rivera⁹², lo interno y lo externo actúan como dos motores en la organización, y aunque la empresa puede operar solo con uno de ellos, el funcionamiento no sería el ideal y esto podría llevar a la empresa a estados de desempeño medio y conducirla a situaciones de estados mórbidos y tal vez tanáticos. De todas formas, esta situación también se puede justificar en lo expresado por Sallenave, quien afirma que “el crecimiento sostenible no es forzosamente realizable, porque podría ser organizacionalmente incontrolable, o sobrepasar las oportunidades ofrecidas por el mercado”⁹³.

Desde el punto de vista financiero, cuando se dan resultados negativos en el crecimiento extrínseco de las empresas, se debe a que en esos periodos el costo de la deuda supera la rentabilidad operativa de los activos, a su vez, la rentabilidad sectorial a disminuido paulatinamente cada periodo, situación que fue explicada en el análisis de hacinamiento cuantitativo. Por otra parte, el cuadro 15 muestra también que la empresa que ha tenido mayor crecimiento potencial sostenible en la mayoría de los periodos (excepto en 2006) es Muebles River, lo que significa que esta empresa ha invertido de manera adecuada los recursos financieros obtenidos, y no ha permitido que el porcentaje de interés que paga por la deuda sea superior a la rentabilidad de sus activos. Sin embargo, en las cifras de Muebles River también se puede observar una gran disminución en cada periodo, tanto en el crecimiento intrínseco, como en el extrínseco, lo que presiona a la baja el crecimiento potencial sostenible y nos confirma nuevamente la situación de hacinamiento del sector, que trae como consecuencia la baja en las tasas de rentabilidad de cada una de las empresas participantes.

⁹¹ *Ibíd.*, p. 156.

⁹² *Ibíd.*, p. 156.

⁹³ SALLENAVE, 1994, p. 105. Citado por: RESTREPO PUERTA, Op cit., p. 156.

Para enriquecer el análisis del CPS, la metodología AESE recomienda comparar este indicador con el crecimiento de la demanda del sector, el cual se debe calcular en base a la información sobre el precio y la cantidad vendida de todos los productos que fabrican las empresas del sector en todos los periodos analizados. Dicha información no se pudo obtener por parte de las empresas estudiadas lo que dificulta el cálculo pertinente; solo una de las empresas facilitó la información correspondiente al precio de sus productos desde el 2006 al 2010 pero no fue posible saber la cantidad vendida de cada uno de ellos en los respectivos periodos. Debido a que la información obtenida es insuficiente, el cálculo del crecimiento de la demanda del sector se realiza de manera experimental comparando el crecimiento promedio de los precios de los productos de una de las empresas del sector, con el crecimiento promedio de sus ventas; de estas últimas, solo se tiene información de los últimos tres años analizados, por lo que este cálculo se realizó para estos mismos periodos. En base a lo expresado, es necesario aclarar que este método arroja un resultado aproximado del crecimiento de la demanda de una sola empresa y no la del sector como era lo esperado. Como consecuencia, los resultados que se obtengan de la comparación de esta cifra con el CPS no tendrán ninguna validez académica, y su estudio se realiza solo con fines pedagógicos. Teniendo en cuenta lo anterior, el siguiente cuadro muestra el cálculo del crecimiento de la demanda hipotética del sector muebles de madera.

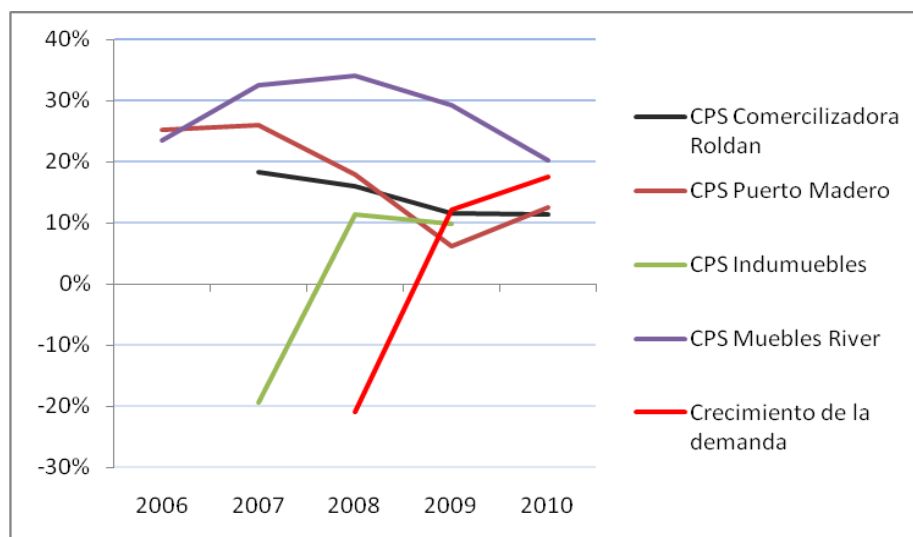
Cuadro 16. Crecimiento de la demanda hipotética del sector muebles de madera, 2008-2010.

INDICADOR	AÑOS		
	2008	2009	2010
Crecimiento promedio del precio	-0,63%	-1,98%	2,94%
Crecimiento promedio ventas	-20,33%	14,13%	14,64%
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	-20,96%	12,15%	17,58%

Fuente: Elaborado por los autores.

Una breve interpretación del cuadro 16 nos indica que el precio de los productos disminuyó en 2008 y 2009, mientras que las ventas disminuyeron en 2008 y aumentaron en los últimos dos periodos analizados. A continuación, el gráfico 6 muestra la comparación entre el crecimiento hipotético de la demanda del sector con el CPS de las empresas analizadas:

Grafico 6. Crecimiento de la demanda vs Crecimiento potencial sostenible de cuatro empresas del sector, 2006-2010.



Fuente: Elaborado por los autores.

El anterior grafico muestra una tendencia a la baja del CPS en los ultimos tres periodos, y una tendencia al incremento de la demanda sectorial. En todos los periodos el CPS de la empresa Muebles River estuvo por encima de la demanda sectorial, situacion que, de acuerdo a lo expresado por Restrepo y Rivera⁹⁴, se debe aprovechar ya que es una situacion en la que la empresa podría pensar en dirigirse hacia segmentos de mercado en expansion, o diversificarse en sectores conexos de mayor crecimiento al que se desarrolla en el momento. Cuando sucede lo contrario, es decir, que el crecimiento de la demanda este por encima del CPS, como es el caso de la mayoria de empresas en los ultimos dos periodos (excepto Muebles River), esta situacion indica que “la empresa no puede seguir el crecimiento de su sector estrategico y comienza a perder participación en el mercado. Si perdura esta situación, podría llegar a presentar problemas de morbilidad”⁹⁵. Restrepo y Rivera⁹⁶ hablan de dos alternativas en esta situacion: diferenciarse y especializarse en un segmento en el que el crecimiento de la demanda esté más en armonía con la capacidad de crecimiento de la compañía; ó buscar recursos externos con la intención de aprovechar el potencial del mercado.

⁹⁴ RESTREPO PUERTA, Op cit., p. 172.

⁹⁵ Ibid., p. 172.

⁹⁶ Ibid., p. 172.

La explicación a la situación particular de cada una de las empresas se puede encontrar al comparar el crecimiento intrínseco y extrínseco con su respectivo crecimiento potencial sostenible (véase Anexo F). Al retomar las cifras del cuadro 15, podemos observar que, aunque la empresa Muebles River ha estado en una situación favorable en todos los periodos, tal situación podría cambiar en los siguientes periodos ya que el crecimiento intrínseco ha disminuido significativamente hasta el punto de ser el menor en el año 2010; situación contradictoria ya que Muebles River presenta el mayor crecimiento potencial sostenible en 2010 pero su crecimiento intrínseco se ve superado por Comercializadora Roldan y Puerto Madero; lo que quiere decir que esta empresa puede perder su participación de mercado en el futuro. Por el contrario, la empresa Comercializadora Roldan, aunque presenta crecimiento extrínseco negativo en los últimos tres periodos, su crecimiento intrínseco además de ser positivo, ha crecido progresivamente en cada periodo y llega a ser mayor que el de su competencia en el año 2010, lo que indica que, aunque su CPS no ha sido el mejor del sector, sus cifras son más prometedoras para el futuro. Sin duda, la respuesta a estos comportamientos contradictorios se encuentra en las características de sus productos y sus respectivos mercados, los cuales fueron abordados en el análisis de hacinamiento cualitativo. Cabe recordar que el análisis de hacinamiento cuantitativo también mostró una caída de la empresa Muebles River en el año 2010, mientras que la empresa Comercializadora Roldan, se ubicaba en este mismo año en la zona de desempeño superior.

2.5.3 Erosión estratégica y erosión de la productividad del sector. En este punto se trata de establecer la relación existente entre los ingresos y las utilidades de cada una de las empresas del sector. Se parte de la base lógica de que, una variación porcentual en los ingresos no necesariamente implica una variación en la misma proporción en las utilidades debido a la dependencia de aspectos como el precio y los costos, los cuales, difícilmente son constantes. Teniendo en cuenta lo anterior debemos tener en cuenta que se habla de erosión estratégica cuando “la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos”⁹⁷. Por su parte, se habla de erosión de la productividad, cuando “la empresa presenta, en cierto periodo, un crecimiento de los ingresos en mayor proporción que las utilidades”⁹⁸. Para determinar si las empresas del sector se encuentran en alguna de las situaciones mencionadas, se debe calcular en

⁹⁷ *Ibíd.*, p. 177.

⁹⁸ *Ibíd.*, p. 177.

primera instancia la variación porcentual (delta) de la utilidad operacional y de los ingresos netos, dichos cálculos se encuentran en el siguiente cuadro, y de manera adicional se presenta también la variación porcentual de los costos.

Cuadro 17. Variación porcentual utilidad-ingresos-costos de cuatro empresas del sector muebles de madera, 2007-2010.

EMPRESA	VARIABLE	AÑOS			
		2007	2008	2009	2010
COMERCIALIZADORA ROLDAN	Ingresos	-	-20,33%	14,13%	14,64%
	Utilidad operacional	-	-5,72%	66,05%	4,42%
	Costos	-	-21,35%	9,78%	15,94%
PUERTO MADERO	Ingresos	22,77%	-29,61%	-52,53%	33,08%
	Utilidad operacional	7,88%	-25,37%	-65,03%	51,86%
	Costos	25,65%	-30,31%	-50,30%	30,73%
INDUMUEBLES	Ingresos	-	889,97%	-0,96%	-
	Utilidad operacional	-	-165,11%	-2,08%	-
	Costos	-	-	-0,91%	-
MUEBLES RIVER	Ingresos	52,65%	53,40%	-4,03%	21,04%
	Utilidad operacional	54,40%	39,57%	-1,98%	-50,05%
	Costos	52,37%	55,61%	-4,33%	31,46%

Fuente: Elaborado por los autores.

Un primer análisis del cuadro 17, nos indica que las empresas se esfuerzan para que la variación porcentual de sus ingresos genere la misma variación porcentual en los costos, ya que como se puede observar, los porcentajes son similares en la mayoría de los periodos; el mismo comportamiento no sucede con las utilidades, cuyas variaciones son un poco más volátiles, lo que deja entrever una gran incidencia de la variable precio. De todas formas, lo ideal, y lo recomendado por la metodología AESE, es calcular una medida sectorial para lograr una percepción más clara sobre el sector, pero en este caso no se puede calcular una medida sectorial por la falta de datos de las empresas Comercializadora Roldan e Indumuebles. Pese a lo anterior, si es posible elaborar un diagnostico sobre la erosión de la estrategia y la productividad para cada una de las empresas. Para tal fin, se debe establecer la relación entre utilidades e ingresos, representada en el siguiente cuadro:

Cuadro 18. Relación utilidad/ingreso e ingreso/utilidad (número de veces) de cuatro empresas del sector muebles de madera, 2007-2010.

EMPRESA	VARIABLE	AÑOS			
		2007	2008	2009	2010
COMERCIALIZADORA ROLDAN	Utilidad / ingresos	-	0,28	4,68	0,30
	Ingresos / utilidad	-	3,55	0,21	3,31
PUERTO MADERO	Utilidad / ingresos	0,35	0,86	1,24	1,57
	Ingresos / utilidad	2,89	1,17	0,81	0,64
INDUMUEBLES	Utilidad / ingresos	-	-0,19	2,18	-
	Ingresos / utilidad	-	-5,39	0,46	-
MUEBLES RIVER	Utilidad / ingresos	1,03	0,74	0,49	-2,38
	Ingresos / utilidad	0,97	1,35	2,04	-0,42

Fuente: Elaborado por los autores.

Para entender mejor la situación particular de cada una de las empresas es recomendable el uso de gráficos para los dos cuadros anteriores (véase Anexo G). La empresa Comercializadora Roldan presenta erosión de la productividad en los años 2008 y 2010 debido a que en estos periodos la variación porcentual de los ingresos fue mayor a la variación de las utilidades, en el año 2009 pasó lo contrario, lo que indica una erosión estratégica; Puerto Madero por su parte, muestra en los dos primeros periodos erosión de la productividad y en los dos últimos erosión estratégica; el caso de Indumuebles resulta inexplicable en el año 2008 por la incertidumbre en los datos financieros obtenidos, en el año 2009 presenta erosión estratégica; por último, Muebles River presenta erosión estratégica en el primer periodo, mientras que en los tres últimos muestra erosión de la productividad, siendo preocupante el último periodo ya que, aunque hubo crecimiento de los ingresos, los costos crecieron en mayor proporción que estos y las utilidades disminuyeron significativamente.

Ahora bien, como podemos observar, es inevitable para las empresas caer en cualquiera de las dos situaciones, lo que debe preocupar es cuando la relación entre las variaciones de utilidad e ingreso es demasiado amplia (mayor a 3), como es el caso de Comercializadora Roldan entre 2008 y 2010; y en menor medida el de Muebles River en 2009 y 2010, e Indumuebles en 2009. De acuerdo a Restrepo y Rivera⁹⁹, cuando una empresa se encuentra en erosión estratégica, es porque esta es incapaz de generar nuevos ingresos y recurre a mecanismos como la disminución en los precios o el ingreso a nuevos mercados, con la misma

⁹⁹ *Ibíd.*, p. 177-178.

relación producto/precio para lograr resultados financieros que satisfagan las expectativas crecientes de los accionistas; en cambio, cuando la empresa se encuentra en erosión de la productividad, esta recurre a medidas que generen mayores utilidades y acude a nuevos costos, llevando a que la tasa de crecimiento de los costos sea mayor que la de los ingresos. Los autores también especifican que “de ambos síndromes, el de la estrategia y el de la productividad, el que podría generar menores traumatismos y que es más fácil de atacar es el de erosión de la productividad”¹⁰⁰, afirmación que se sustenta en que para atacar el problema de erosión de la productividad se debe controlar adecuadamente los costos; mientras que para atacar el problema de erosión estratégica se deben realizar cambios precisamente en la estrategia, lo que se supone, es un problema más complejo. De todas formas, casos como el de Comercializadora Roldan y Muebles River demuestran que controlar adecuadamente los costos tampoco es tarea sencilla, y este problema también puede comprometer la perdurabilidad de las empresas.

2.5.4 Análisis de los competidores del sector. Después de estudiar los supuestos sectoriales, y de determinar el crecimiento potencial sostenible y los índices de erosión de la productividad y de la estrategia de cada una de las empresas del sector, es difícil emitir un juicio general sobre los competidores del sector por la heterogeneidad de los resultados. De todas formas, cada una de las categorías estudiadas brinda información valiosa sobre cada una de las empresas estudiadas y nos da la capacidad de intuir y percibir el comportamiento actual y futuro del sector. El análisis de supuestos sectoriales ha permitido conocer que, como fruto de la alta competencia del sector, evidenciada en el incremento del número de competidores y en la baja de precios, se puede percibir como el sector se ha dividido en dos subsectores mas, representados por quienes producen mercancía con madera aglomerada y los de madera maciza. Ambos subsectores difieren en las estrategias para ampliar su poder de mercado, por lo que, en un futuro podrían pertenecer a dos sectores estratégicos distintos, pero solo si los productos en madera aglomerada no sustituyen completamente a los fabricados en madera maciza, y si realmente es baja la amenaza de productos del exterior. Por su parte, las cifras correspondientes al crecimiento potencial sostenible nos confirman tres aspectos: primero que a pesar de que la empresa Muebles River ha sido líder en los últimos cinco años en el manejo de los recursos financieros

¹⁰⁰ Ibid., p. 178.

porque ha logrado mantener positivas las cifras correspondientes al crecimiento intrínseco y extrínseco, también ha perdido poder de mercado paulatinamente y puede ser superada en el futuro por empresas como Comercializadora Roldan ya que esta muestra un crecimiento intrínseco en constante aumento; segundo que las empresas del sector se sostienen en mayor parte, gracias al crecimiento intrínseco, es decir, el crecimiento generado por la actividad de vender lo que produce; y tercero, la condición de hacinamiento del sector por el detrimento de los indicadores de rentabilidad, reflejado también en la paulatina disminución de las tasas de crecimiento intrínseco y extrínseco de todas las empresas estudiadas. Por último, los índices de erosión de la productividad y la estrategia revelan situaciones diferentes en cada una de las empresas, siendo los más preocupantes el de las empresas Comercializadora Roldan y Muebles River; la primera por la gran diferencia en la relación existente entre ingresos y utilidades en todos los periodos, ya que por ejemplo, si se toma el caso 2010, sus ingresos están variando tres veces más que sus utilidades, lo que indica que sus costos son demasiado altos, y de nada sirve crecer si no se están generando buenas utilidades; el caso de Muebles River es riesgoso por estar tres años consecutivos en erosión de la productividad, mientras la brecha existente entre ingresos y utilidades se hace más grande año tras año, llegando a su punto más crítico en 2010 donde los ingresos aumentan pero las utilidades disminuyen. Es posible que la pérdida de poder de mercado de la empresa Muebles River, así como la disminución de su rentabilidad operativa y de su crecimiento intrínseco hayan sido consecuencia de su condición de erosión de la productividad; de seguir esta tendencia, además de perder participación de mercado, podría verse comprometida su perdurabilidad en el sector.

3. CONCLUSIONES

SOBRE EL SECTOR:

En la primera parte de la investigación se pudo conocer los principales aspectos que influyen en el desarrollo económico del sector industrial, de lo cual, se puede concluir que las empresas pertenecientes al sector industrial y manufacturero necesitan concentrar sus esfuerzos en producir sin afectar el medio ambiente, en salirse del modelo económico de capitalismo salvaje, en la inversión en tecnología, en la capacitación de la mano de obra, y en la innovación en todos los niveles de la organización. Para todo lo anterior se requiere de una mayor atención y acompañamiento por parte del estado.

Las herramientas propuestas por la metodología AESE, las cuales fueron aplicadas en el sector de fabricación de muebles de madera para el hogar en el municipio de Tuluá han confirmado tres aspectos generales: En primer lugar, que el sector de fabricación de muebles de madera padece de los problemas propios del sector manufacturero en Colombia, como lo son la baja tecnificación de los procesos de fabricación y la escasa mano de obra calificada. Por otra parte, la investigación puso en evidencia el alto grado de hacinamiento del sector, debido a su vez, por el alto grado de imitación y de convergencia estratégica, que se ve reflejada en el detrimento de los indicadores de rentabilidad y de crecimiento del sector, así como en el incremento del número de competidores y la disminución paulatina del precio de los productos. El último aspecto importante que pone a consideración esta investigación, es la necesidad que tienen las empresas del sector, por un acompañamiento efectivo del estado, el cual debe también involucrarse en el sector y trabajar los siguientes aspectos: regulación de los productos forestales; reducción de la carga laboral y tributaria como estrategia para disminuir la ilegalidad de la empresas; fortalecimiento de las Mipymes; y capacitación en general para afrontar posibles amenazas por los acuerdos comerciales firmados y pendientes por firmar con otros países.

Sobre el hacinamiento, a juicio de los investigadores, podemos decir que es un fenómeno muy común en los diferentes sectores industriales; en el caso del sector muebles de madera los empresarios tal vez no conozcan el concepto de hacinamiento como tal, pero saben muy bien que el grado de imitación en el sector es alto; fenómenos como la competencia desleal agravan la situación. Sin

embargo, la mayoría de empresarios ya están implementando diversas estrategias, las cuales fueron vislumbradas en la última parte del capítulo dos, es decir, en lo correspondiente al análisis de supuestos del estudio de competidores. Es precisamente la información resultante del estudio de competidores, así como la del panorama competitivo y el análisis de las fuerzas de mercado, la que contribuye a que las empresas puedan reafirmar, modificar o descartar sus estrategias, de manera que puedan salir de la condición de hacinamiento actual. El levantamiento del panorama competitivo mostro las diferentes oportunidades de mercado que pueden abordar las empresas para diferenciarse. El análisis de las fuerzas competitivas por su parte, reveló básicamente el nivel de atracción del sector de los muebles de madera, el cual, a pesar de la alta intensidad que ejercen fuerzas como el riesgo de ingreso de nuevos competidores, el nivel de rivalidad de los competidores existentes, y el poder de negociación de los compradores; sigue siendo un sector atractivo por encontrarse en un punto en el que la inversión, aunque riesgosa, es poca y genera altos rendimientos, y es precisamente la razón por la que los nuevos competidores han podido entrar disminuyendo los precios considerablemente. En cuanto al estudio de competidores, los hallazgos más importantes muestran que, actualmente, debido a las diferencias en el crecimiento de las ventas, las empresas del sector se inclinan por dos caminos: unas están buscando la manera de ampliar su capacidad productiva y de almacenamiento para cubrir de manera más efectiva el canal de compradores independientes; mientras que otras están buscando la forma de acercarse más al consumidor, mediante canales distintos al de los compradores independientes. Las empresas de mayor envergadura están pensando en la capacitación de la mano de obra y en la inversión en tecnología para optimizar los procesos de producción.

En cuanto a la posición relativa de cada una de las empresas que participaron de la investigación, podemos concluir, en base a las pruebas realizadas con la información financiera recibida, que aunque la rentabilidad general del sector ha bajado paulatinamente; la rentabilidad de empresas como Puerto Madero y Muebles River ha bajado en mayor proporción que la rentabilidad sectorial, mientras que empresas como Comercializadora Roldan han tenido crecimiento. La empresa Puerto Madero se caracteriza por sus estrategias diferenciadoras, y lo que ha buscado es un posicionamiento por calidad y exclusividad en sus productos; a pesar de esto, su comportamiento financiero no es el esperado. Por lo anterior, se puede decir que en este sector la variable precio le ha ganado la batalla a la variable calidad. Algunas de las hipótesis que se pueden establecer son: demasiada diferencia en el precio de los productos de bajo costo y los de alto; poco mercado para los productos de alta calidad y exclusividad; falta de

conocimiento del consumidor sobre las características intrínsecas de los productos; ó la diferencia en la calidad de los productos no es significativa. Para determinar la certidumbre de las hipótesis planteadas es necesario realizar estudios de mercado más profundos que determinen las características y el tamaño del mercado, y específicamente, de los consumidores.

Para terminar, se deben resaltar dos aspectos contradictorios, que se descubrieron al comparar la descripción del sector económico industrial con la información resultante de las herramientas de la metodología AESE. Lo primero es el hecho de que todos los fabricantes de muebles de madera entrevistados consideran el municipio de Tuluá como el principal epicentro productivo de fabricación de muebles en Colombia, y donde se concentra la competencia más fuerte, pero en la descripción inicial sobre el sector se afirma que los principales centros del mueble son Bogotá, Medellín, Cali, Popayán y Pasto. Lo segundo es el poco interés que los empresarios entrevistados tienen en la exportación, mientras que la descripción inicial del sector habla de la existencia de empresas que ya están exportando y también importando muebles. Ambos aspectos permiten plantear varios interrogantes que pueden ser la base para investigaciones más profundas sobre el sector, en las que se pueda determinar, entre otras cosas, el grado de desconocimiento de las empresas del municipio de Tuluá sobre su competencia a nivel nacional, conocer cuáles son las empresas que exportan y las que importan, y determinar si representan una amenaza inminente para las empresas locales.

SOBRE LA METODOLOGIA AESE:

Las herramientas planteadas por la metodología AESE realmente facilitan la comprensión y percepción de un sector estratégico, por lo que se puede decir que su escogencia para la presente investigación fue pertinente y adecuada, más aun si se tiene en cuenta que no se contaba con información previa sobre el sector estudiado. En cambio ahora, gracias a la utilización de esta metodología, se pudo construir una base informativa sobre el sector; esta base aporta conclusiones importantes, pero también interrogantes que pueden ser la fuente para futuras investigaciones en las que se aborden temas más específicos y con mayor profundidad.

La metodología AESE, básicamente deja entrever las condiciones actuales de la competencia en el sector y la manera como las empresas han enfrentado las dificultades, es decir, sus estrategias; un conocimiento importante para los mismos empresarios e interesados en el sector, ya que tienen la oportunidad de reafirmar sus estrategias, modificarlas o descartarlas de acuerdo a su conveniencia.

Por último, una característica importante de la metodología, que pudimos descubrir en esta investigación, es la posibilidad de contrastar la información que se presentó en el análisis y descripción del sector económico industrial, con la información recogida de cada una de las diferentes pruebas. Esto permite enriquecer las conclusiones ya que podemos alinear y comparar la situación de un sector industrial específico, con el sector económico en general.

4. RECOMENDACIONES

PARA EL SECTOR:

En Tuluá, es necesario que los empresarios del sector hagan a un lado el hermetismo con las investigaciones académicas y que busquen una relación más estrecha con las universidades, y con los proyectos que surjan por parte de los estudiantes para la mejora del sector productivo. Además es necesario que la información contable y financiera cumpla su principal objetivo que es el de proporcionar una información eficaz y eficiente para la toma de decisiones, no solo como requisito del estado para pagar el correspondiente tributo por la actividad que se desempeña; esta información debe ser además precisa y detallar el costo y la venta de cada línea de producción para que puedan ser analizadas por separado.

Del análisis de necesidades del sector se puede concluir que las principales necesidades son precios bajos, calidad y servicio; pero las empresas deben darle mayor importancia a aspectos como la exclusividad y la comodidad también. Para cubrir las principales necesidades los empresarios deben tener más planeación y control sobre los procesos de compra de materias primas e insumos, así como los de contratación y supervisión de la mano de obra ya que la calidad y el servicio se ven afectados principalmente por factores humanos.

Para combatir el problema de hacinamiento se recomienda a los empresarios empezar a trabajar en la divergencia estratégica o en la diferenciación mediante la innovación en múltiples aspectos como el diseño de los productos, las promociones, la pintura y los canales de distribución; la diferenciación también puede darse por la especialización en alguna línea de producción, por el adecuado manejo y capacitación de la mano de obra, o por la inversión en investigación y desarrollo. Además es necesario que los empresarios se tomen la tarea de estudiar y sesgar el mercado al cual van a dirigir sus productos, de manera que puedan focalizar sus esfuerzos y sus estrategias para obtener mejores resultados. No se puede caer en la costumbre de que el mercado es uno solo y todos compiten para ese mercado. También se debe buscar relaciones más estratégicas y afianzadas con los compradores independientes, o de lo contrario buscar diferentes alternativas de distribución que no involucren muchos intermediarios. En el levantamiento del panorama competitivo se vislumbran algunas de las

posibilidades de mercado que pueden empezar a investigar las empresas; de todas formas, es posible que ninguna de las alternativas propuestas sea viable para el sector, ya que por ejemplo, los consumidores pueden no estar listos para el uso del Internet, que es una de las manchas blancas descubiertas. Es por eso que la invitación de la metodología AESE, y de los investigadores, es a que las empresas inicien procesos de creatividad e innovación sobre los ejes propuestos (Variedad, canales de distribución y necesidades) o sobre otros distintos, pero lo importante es buscar la diferenciación estratégica sobre la competencia. Si bien, la presente investigación aporta información importante para que las empresas del sector formulen sus estrategias, a juicio de los investigadores, es necesario complementar dicha información con un estudio más a fondo sobre los consumidores.

PARA LA UTILIZACION DE LA METODOLOGIA AESE:

Si bien es cierto que la metodología AESE pretende, entre otras cosas, formar una percepción sobre el sector estratégico que se estudie; para que dicha percepción sea completa y clara se necesita:

- Una mejor segmentación del mercado, lo que para este caso, no se pudo dar por la escasa información (casi inexistente) que se tenía sobre el sector.
- Calidad y cantidad de información sobre el sector estudiado, tanto cualitativa como cuantitativa, para lo cual se necesita más compromiso y disposición por parte de los empresarios, así como organización contable y financiera por parte de las empresas.

Por otra parte, es necesario precisar algunos aspectos en los que, a juicio de los investigadores, se pueden cometer errores para el uso e interpretación de los resultados obtenidos con la metodología AESE:

- Para el desarrollo de la matriz T correspondiente al panorama competitivo, se debe desarrollar un método para que la evaluación del nivel de satisfacción de las

necesidades en cada una de las empresas estudiadas sea más preciso (estándar) y pierda tanta subjetividad.

- En el análisis de las fuerzas competitivas se comete un error al valorar de igual forma todas las variables que se involucran en una fuerza competitiva. Cada variable debería tener un peso porcentual de acuerdo a su importancia para no cometer errores al valorar el nivel de intensidad de cada fuerza competitiva.
- En la herramienta estudio de competidores, para calcular el crecimiento potencial sostenible se debe hacer caso omiso de la fórmula para hallar los intereses ponderados de la deuda, ya que la formula presentada en la metodología AESE corresponde a la participación porcentual de las obligaciones financieras, y no a la tasa de interés o costo de la deuda.
- A la definición sobre erosión estratégica presentada por Restrepo y Rivera, se le debería especificar que tal síndrome no representa un problema para la empresa si esta se encuentra en condiciones de crecimiento constante.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar. La administración: Entre tradición y renovación. En: La planificación general: De la estrategia a las operaciones. 2ª Ed. Cali: Artes graficas univalle, 1998. p. 115-129.

AMEZQUITA QUINTANA, Constanza. La industria manufacturera en Colombia 1995-2005. 25 p.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. 1 ed. Cali: Poemia, 2007. 212 p.

CAMARA DE COMERCIO DE TULUA. Revista comportamiento empresarial. 2ª ed. Marzo, 2010. 36 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 3 ed. Edición breve. México D.F. McGraw-Hill, 2006. 493 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Documento regional Valle del Cauca. Agenda Interna para la productividad y la competitividad. En: Los retos. Bogotá. Junio, 2007, p. 12-23.

_____. Documento sectorial, cadena forestal, madera y muebles. Agenda Interna para la productividad y la competitividad. Bogotá. Agosto, 2007. 53 p.

_____. Cadenas productivas, estructura, comercio internacional y protección. En: Madera y muebles de madera. Bogotá. 2004, p. 227-242.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Internet:
(<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/MicroPeque%C3%B1asyMedianasEmpresas/Estad%C3%ADsticasyEstudios.aspx>)

GARAY, Luis Jorge. 2004. Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996. En: De la sustitución de las importaciones a la apertura 1967-1996. Biblioteca virtual del Banco de la Republica. (Libro en línea) Disponible desde internet en:
<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/003.htm>> (con acceso el 12- 01- 2012).

GONZALEZ, María Elba. Mayo de 1999. Comportamiento del sector industrial en Colombia. En: Orígenes de la industria en Colombia. (Monografía en línea) Disponible desde internet en: <<http://html.rincondelvago.com/industria-en-colombia.html>> (con acceso el 13-09-2011).

GUEVARA RAMOS, Emeterio. 2008. Globalización ¿Un futuro posible?. En: El capitalismo salvaje. (Libro en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.eumed.net/libros/2008a/381/CAPITALISMO%20SALVAJE.htm>> (con acceso el 03- 02- 2012).

JAUREGUI, Alejandro. Noviembre del 2000. La realidad de la política industrial en Colombia. (Artículo en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no2/polindreal.htm>> (con acceso el 03- 09- 2011).

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La cadena forestal y madera en Colombia, una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Observatorio agrocadenas Colombia. Documento de trabajo N° 64. Bogotá. Marzo, 2005. 44 p.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Oficina de estudios económicos. Disponible desde internet en: <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/Departamentos/Valledelcauca.pptx>> (con acceso el 02-02-2011).

MUNICIPIO DE TULUA. Anuario estadístico Tuluá 2008. Tuluá, 2009, p. 58.

NAJAR MARTINEZ, Aura Isabel. 15 de mayo de 2006. Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990-2004). En: Planteamiento del problema. (Monografía en línea) Disponible desde internet en: <<http://aplica.uptc.edu.co/Publicaciones/ApuntesCenes/Documentos/Vol41-4.pdf>> (con acceso el 03-09-2011).

ORTIZ, Carlos Humberto y URIBE, José Ignacio. Hacia un modelo de desarrollo incluyente para el Valle del Cauca. En: Estudios Gerenciales. Cali: Universidad ICESI. Enero-Marzo, 2007, vol. 23 N°102, p. 13-62.

PEREZ, Carlota. Mayo de 1996. La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. En: La modernización de las empresas latinoamericanas: una doble transformación. (Monografía en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.carlotaperez.org/Articulos/ISILA.pdf>> (con acceso el 02-03-2012).

REVISTA PORTAFOLIO. 16 de Marzo de 2010. Industria Colombiana ya supero la recesión; empresarios reportaron mejores expectativas para el 2010. (Revista en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-7422734>> (con acceso el 09-10-2011).

RESTREPO PUERTA, Luis Fernando y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Análisis estructural de sectores estratégicos. 2 ed. Bogotá D. C. Universidad del Rosario, 2008. 235 p.

REVISTA DINERO. 17 de junio de 2010. Se recupera la industria colombiana. (Revista en línea) Disponible desde internet en: <http://www.dinero.com/negocios-online/industria/recupera-industria-colombiana_73144.aspx> (con acceso el 04-02-2012).

RONDA PUPO, Guillermo A. Marzo de 2002. El concepto estrategia. (Artículo en línea) Disponible desde internet en: <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>> (con acceso el 23- 11- 2011).

SALAZAR GUZMAN, Roberto. Abril de 2004. Estrategia y estrategias. (Artículo en línea) Disponible en internet en: <<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/strate.htm>> (con acceso el 12 - 10- 2011).

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Revista Estados Financieros. 2ª ed. 2009. p. 6-21.

VALENCIA LLANO, Alonso. Empresarios y políticos en el estado soberano del Cauca, 1860-1895. Cali: Editorial facultad de Humanidades, 1993. 327 p.

ANEXO A

Modelo de entrevista para empresarios del sector muebles de madera del municipio de Tuluá.

ENTREVISTA A ADMINISTRADORES Y/O GERENTES DE EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA

OBJETIVO: Conocer las características de los productos y servicios, percepciones sobre la competencia, nivel de imitación estratégica y perspectivas de desarrollo económico del sector de fabricación de muebles de madera para el hogar en el municipio de Tuluá.

INFORMACION GENERAL

Empresa: _____

NIT ó CC: _____

Nombre entrevistado: _____

Cargo: _____

Cantidad años de funcionamiento de la empresa: _____

Cantidad de años en el cargo: _____

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA

- Enuncie cada uno de los productos y servicios ofrecidos por su empresa.
- De los productos mencionados, ¿cuáles son los más vendidos actualmente?
- ¿Cuáles son las características principales de los productos y servicios ofrecidos por su empresa? (Calidad, diseño, materia prima, servicio, etc.)
- ¿Cada cuanto tiempo se diseñan nuevos productos en su empresa? ¿Por qué?
- ¿A cargo de quien se encuentra la realización de los diseños?
- ¿En que se basan para la realización de nuevos diseños? (Investigaciones de

mercado, catálogos de otras empresas, etc.)

- ¿En qué se diferencian sus productos y/o servicios de los de la competencia?
- Califique el precio de sus productos de 1 a 5, donde 1 es el menos costoso y 5 es el más costoso.
- ¿Porque su producto merece dicha calificación?

MERCADO OBJETIVO Y CADENA DE VALOR (Establecer diferencia entre usuario, comprador, distribuidor y cliente)

- ¿Cuáles son las características socioeconómicas de los usuarios de sus productos? (estrato, edad, perfil, etc.)
- ¿La empresa tiene contacto directo con los usuarios?
- ¿De qué forma hace llegar sus productos a los usuarios?
 - a) Almacenes de muebles Distribuidores
 - b) Almacenes de muebles con contrato de exclusividad
 - c) Almacenes de muebles propios
 - d) Venta directa al consumidor
 - e) Internet
 - f) Otro. ¿Cuál? _____
- ¿Cuáles son las necesidades que sus productos satisface en los usuarios?
- De acuerdo a su criterio ¿Cuáles son los aspectos a mejorar en sus productos para satisfacer completamente a los usuarios?
- ¿Qué medios publicitarios o promociones utiliza para vender sus productos a los usuarios? (**Publicidad, descuentos, etc**)
- ¿Cuáles son las características de sus compradores? (Tamaño, ubicación, tipo de empresa, etc.)
- Enuncie algunos de sus compradores más importantes
- ¿En qué ciudades se encuentran ubicados sus compradores?
- ¿Cuáles son las razones por las que un comprador prefiere comprar sus productos en lugar de comprarlos a otro fabricante?
- ¿Cuáles son las necesidades que su empresa satisface en los compradores?

- De acuerdo a su criterio, ¿Cómo se puede mejorar la relación con los compradores?
- ¿Qué medios utiliza para promocionar y vender sus productos a los compradores? (Promociones, descuentos, publicidad)
- ¿Conoce usted si sus compradores se encuentran asociados o hacen parte de algún tipo de agremiación?
- Enuncie las materias primas principales utilizadas para la fabricación de sus productos.
- ¿Utiliza usted varios proveedores para obtener sus materias primas?
- Enuncie los principales proveedores de dichas materias primas
- ¿Conoce usted si sus proveedores se encuentran asociados o hacen parte de algún tipo de agremiación?
- ¿Conoce usted si sus proveedores también venden la materia prima a sus competidores directos?

PERCEPCION SOBRE EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

- ¿Conoce usted su competencia directa?
- Enuncie algunas de las empresas que compiten directamente con su empresa
- ¿Su competencia se concentra en el municipio de Tuluá o proviene de otros municipios?
- Si la respuesta es otros municipios ¿Cuáles?
- De acuerdo a su criterio, en los últimos 5 años, ¿las empresas pertenecientes al sector de la fabricación de muebles han crecido económicamente? ¿Por qué?
- ¿Su empresa ha tenido el mismo comportamiento del sector? ¿Por qué?
- ¿Qué se necesita para que el sector crezca?
- ¿Ha pensado en exportar?
- ¿Por qué?
- ¿Se encuentra preparado para exportar?
- ¿Cuáles son sus limitantes para exportar?

- ¿Cuáles son los principales problemas del sector (externos) que afectan el desarrollo de su empresa?
- ¿Cuáles son los principales problemas internos que afectan el desarrollo de su empresa?
- ¿Cuáles son los principales problemas para los compradores?
- ¿La tecnología utilizada en su empresa representa una ventaja competitiva comparándola con el sector?
a) Si. ¿Cuál?
b) No
- ¿Cuándo fue la última vez que la empresa invirtió en tecnología para la mejora de los procesos de producción y administrativos?
- ¿La ubicación de su empresa representa una ventaja competitiva al compararla con el sector?
- ¿Ha patentado alguno de sus productos?
a) Si. ¿Cuál?
b) No
- ¿Ha tenido dificultades para el diseño de sus productos por la existencia de patentes en el mercado?
a) Si
b) No
- ¿La empresa recibe algún tipo de subsidio o apoyo gubernamental? ¿Conoce de alguna empresa que si reciba algún subsidio o apoyo gubernamental?
- Actualmente, ¿Cuáles son los impuestos que la empresa debe pagar para desarrollar su actividad?
- ¿Considera usted que la regulación o normatividad exigida para el sector es excesiva o deficiente?
- Enuncie algunos productos sustitutos o empresas que fabriquen productos sustitutos
- Califique de 1 a 5 la amenaza que representan los productos sustitutos, donde 1 es la menor amenaza y 5 es la mayor amenaza.

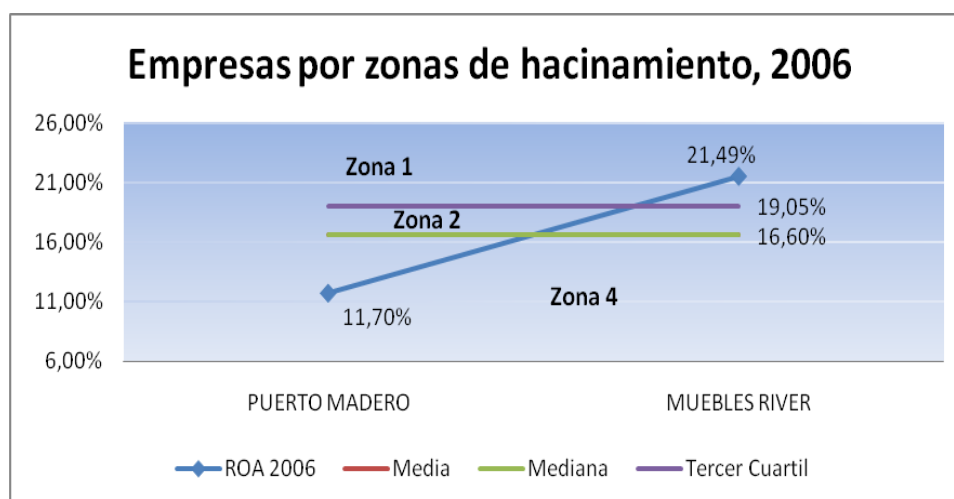
- ¿Cuál cree usted que sea la ventaja que ofrecen los productos sustitutos?
¿Mejor precio, calidad, diseño?

¡Gracias por su atención!

ANEXO B

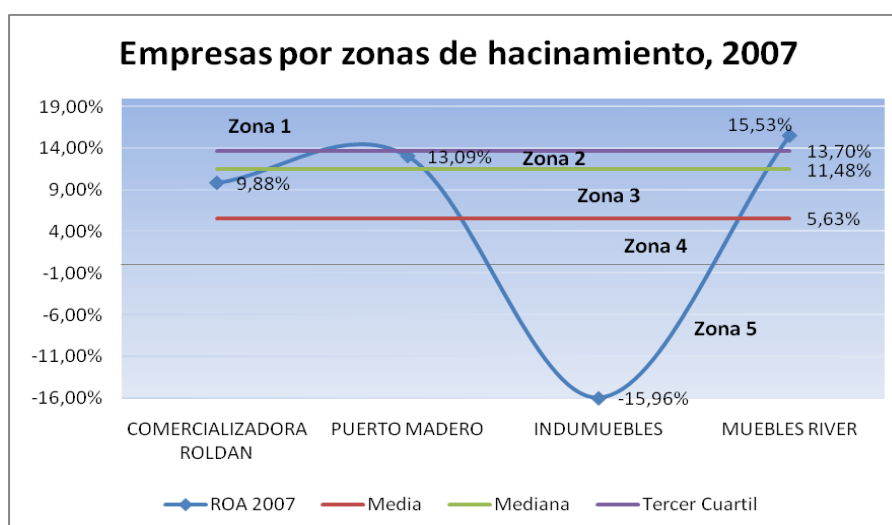
Gráficos de empresas del sector muebles de madera por zonas de hacinamiento en cada año.

B.1 Empresas del sector muebles de madera por zonas de hacinamiento, 2006.



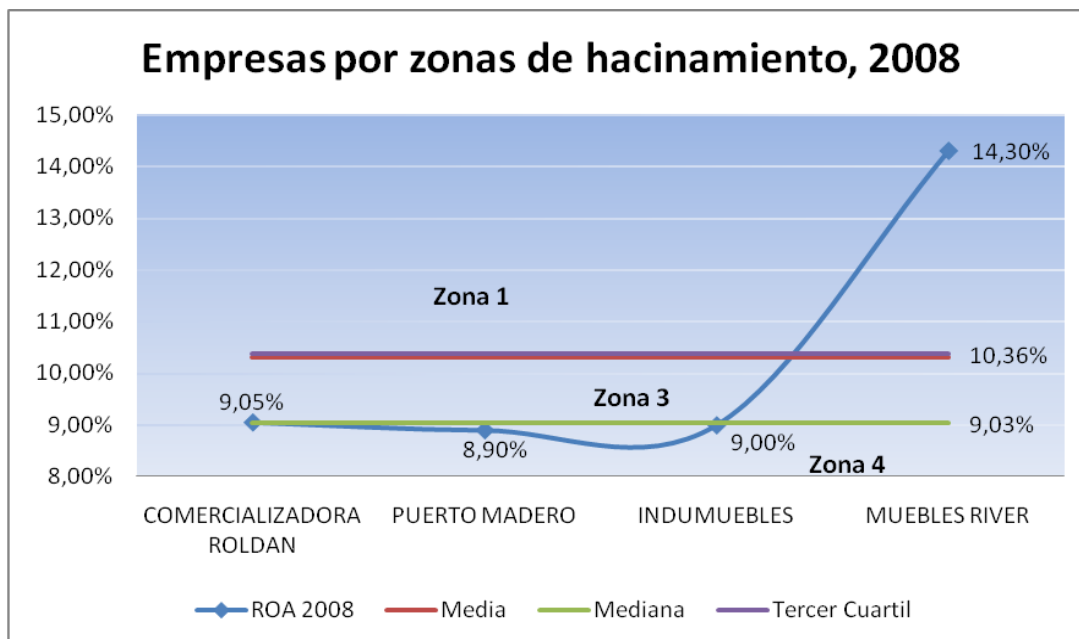
Fuente: Elaborado por los autores.

B.2 Empresas del sector muebles de madera por zonas de hacinamiento, 2007.



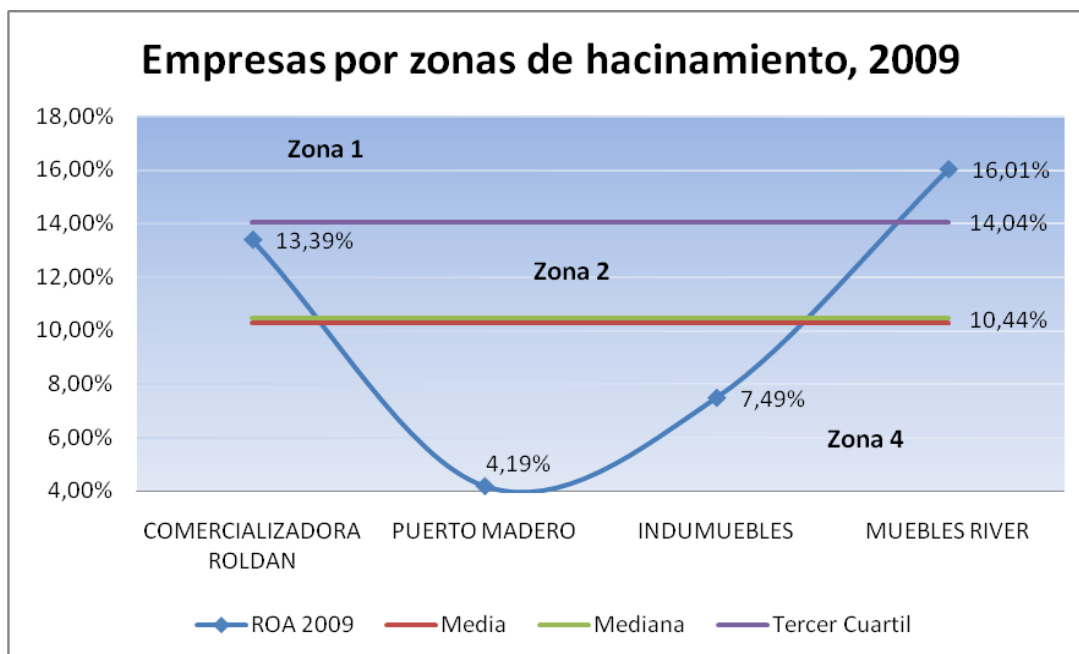
Fuente: Elaborado por los autores.

B.3 Empresas del sector muebles de madera por zonas de hacinamiento, 2008.



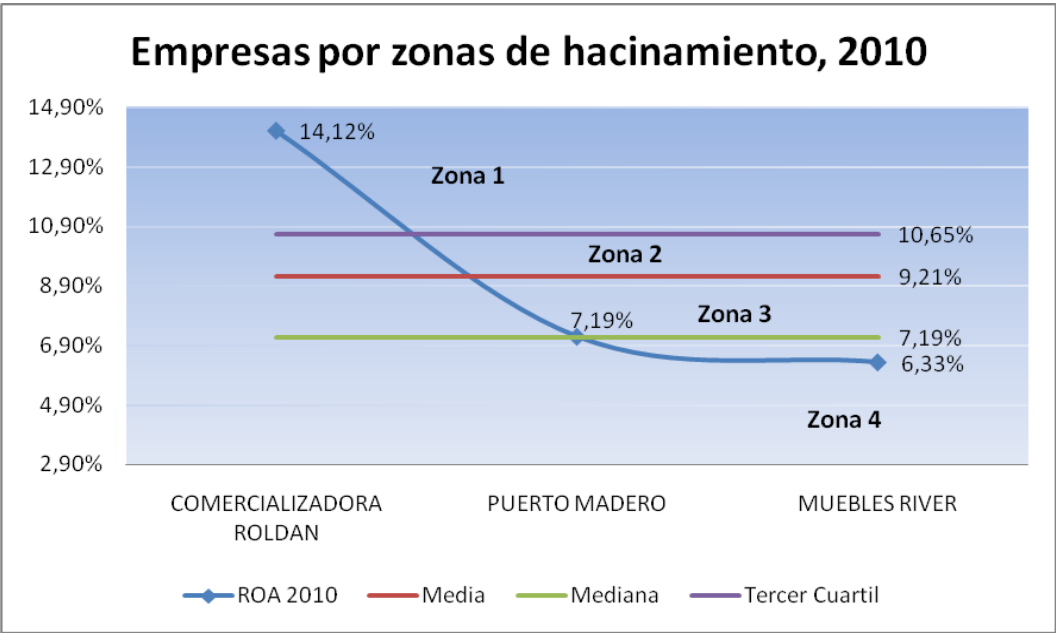
Fuente: Elaborado por los autores.

B.4 Empresas del sector muebles de madera por zonas de hacinamiento, 2009.



Fuente: Elaborado por los autores.

B.5 Empresas del sector muebles de madera por zonas de hacinamiento, 2010.



Fuente: Elaborado por los autores.

ANEXO C

Principales indicadores financieros del sector muebles de madera, 2006-2010.

Indicador / Empresa	AÑOS				
	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilidad de activos (ROA)					
COMERCIALIZADORA ROLDAN	-	9,88%	9,05%	13,39%	14,12%
PUERTO MADERO	11,70%	13,09%	8,90%	4,19%	7,19%
INDUMUEBLES	-	-15,96%	9,00%	7,49%	-
MUEBLES RIVER	21,49%	15,53%	14,30%	16,01%	6,33%
PROMEDIO ROA	16,60%	5,63%	10,31%	10,27%	9,21%
RAZON CORRIENTE					
COMERCIALIZADORA ROLDAN	-	1,66	1,65	1,95	2,17
PUERTO MADERO	2,18	2,34	1,86	4,05	2,22
INDUMUEBLES	-	1,12	2,15	2,18	-
MUEBLES RIVER	5,80	2,47	1,79	2,01	1,93
PROMEDIO RAZON CORRIENTE	3,99	1,90	1,86	2,55	2,10
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO					
COMERCIALIZADORA ROLDAN	-	54,24%	52,14%	51,86%	45,11%
PUERTO MADERO	53,70%	49,56%	50,01%	32,68%	42,50%
INDUMUEBLES	-	17,76%	20,30%	23,87%	-
MUEBLES RIVER	8,25%	52,34%	57,98%	45,37%	68,58%
PROMEDIO ENDEUDAMIENTO	30,97%	43,48%	45,11%	38,44%	52,07%
MARGEN OPERATIVO					
COMERCIALIZADORA ROLDAN	-	6,52%	7,72%	11,23%	10,23%
PUERTO MADERO	16,21%	14,25%	15,10%	11,12%	12,69%
INDUMUEBLES	-	-65,31%	4,30%	4,25%	-
MUEBLES RIVER	13,60%	13,76%	12,52%	12,78%	5,28%
PROMEDIO MARGEN OPERATIVO	14,91%	-7,69%	9,91%	9,85%	9,40%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO					
COMERCIALIZADORA ROLDAN	-	13,34%	12,27%	5,19%	5,53%
PUERTO MADERO	14,57%	14,99%	11,98%	0,08%	7,32%
INDUMUEBLES	-	9,59%	11,18%	11,76%	-
MUEBLES RIVER	23,13%	23,51%	19,72%	18,55%	9,32%
PROMEDIO RENT. DEL PATRIMONIO	18,85%	15,36%	13,79%	8,90%	7,39%

Fuente: Elaborado por los autores en base a la información financiera suministrada por las empresas.

ANEXO D

Calificación barreras de entrada y salida del sector muebles de madera en Tuluá.

D.1 Calificación barreras de entrada.

INDUCTORES/VARIABLES		CALIFICACION					
Barreras de entrada		A	MA	E	MB	B	I
1	Niveles de economías de escala			X			
2	Operaciones compartidas			x			
3	Acceso privilegiado materias primas		X				
4	Procesos productivos especiales				X		
5	Curva de aprendizaje		x				
6	Curva de experiencia		x				
7	Costos compartidos			x			
8	Tecnología	x					
9	Costos de cambio		x				
10	Tiempos de respuesta		x				
11	Posición de marca	x					
12	Posición de diseño	x					
13	Posición de servicio				x		
14	Posición de precio	x					
15	Patentes	x					
16	Niveles de inversión			x			
17	Acceso a canales		x				
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
Barreras de entrada sector muebles de madera		N	5	6	4	2	0
		%	29,4%	35,3%	23,5%	11,8%	0,0%

Fuente: Elaborado por los autores.

D.2 Calificación barreras de salida.

INDUCTORES/VARIABLES		CALIFICACION					
Barreras de salida		A	MA	E	MB	B	I
1	Activos especializados			x			
2	Costos fijos de salida		x				
3	Inter-relaciones estratégicas				x		
4	Barreras emocionales			x			
5	Restricciones sociales-					x	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
Barreras de salida sector muebles de madera		N	0	1	2	1	0
		%	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%

Fuente: Elaborado por los autores.

ANEXO E

Cálculo del grado de intensidad de cada una de las fuerzas competitivas, y de las barreras de entrada y salida del sector muebles de madera.

E.1 Grado de intensidad de la primera fuerza. Riesgo de ingreso de nuevos competidores.

EVALUACION POR FUERZA		A	MA	E	MB	B	I	INTENSIDAD DE LA FUERZA
Riesgo de ingreso sector muebles de madera	N	9	6	4	4	0	0	
	%	39,1%	26,1%	17,4%	17,4%	0,0%	0,0%	
Escala de calificación		5	4	3	2	1	1	
Multiplicación % (X) Escala		2,0	1,0	0,5	0,3	0,0	0,0	3,9

Fuente: Elaborado por los autores.

E.2 Grado de intensidad de la segunda fuerza. Poder de negociación de los proveedores.

EVALUACION POR FUERZA		A	MA	E	MB	B	I	INTENSIDAD DE LA FUERZA
Poder de negociación proveedores sector muebles de madera	N	0	2	3	1	2	0	
	%	0,0%	25,0%	37,5%	12,5%	25,0%	0,0%	
Escala de calificación		5	4	3	2	1	1	
Multiplicación % (X) Escala		0,0	1,0	1,1	0,3	0,3	0,0	2,6

Fuente: Elaborado por los autores.

E.3 Grado de intensidad de la tercera fuerza. Nivel de rivalidad de los competidores.

EVALUACION POR FUERZA		A	MA	E	MB	B	I	INTENSIDAD DE LA FUERZA
Nivel de rivalidad competidores sector muebles de madera	N	1	5	2	2	1	1	
	%	8,3%	41,7%	16,7%	16,7%	8,3%	8,3%	
Escala de calificación		5	4	3	2	1	1	
Multiplicación % (X) Escala		0,4	1,7	0,5	0,3	0,1	0,1	3,1

Fuente: Elaborado por los autores.

E.4 Grado de intensidad de la cuarta fuerza. Amenaza de productos sustitutos.

EVALUACION POR FUERZA		A	MA	E	MB	B	I	INTENSIDAD DE LA FUERZA
Amenaza productos sustitutos sector muebles de madera	N	0	0	0	2	2	0	
	%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	
Escala de calificación		5	4	3	2	1	1	
Multiplicación % (X) Escala		0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	1,5

Fuente: Elaborado por los autores.

E.5 Grado de intensidad de la quinta fuerza. Poder de negociación de los compradores.

EVALUACION POR FUERZA		A	MA	E	MB	B	I	INTENSIDAD DE LA FUERZA
Poder de negociacion compradores sector muebles de madera	N	1	3	2	1	1	0	
	%	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	12,5%	0,0%	
Escala de calificación		5	4	3	2	1	1	
Multiplicación % (X) Escala		0,6	1,5	0,8	0,3	0,1	0,0	3,3

Fuente: Elaborado por los autores.

E.6 Grado de intensidad de las barreras de entrada.

EVALUACION POR BARRERAS		A	MA	E	MB	B	I	INTENSIDAD DE LA BARRERAS
Barreras de entrada sector muebles de madera	N	5	6	4	2	0	0	
	%	29,4%	35,3%	23,5%	11,8%	0,0%	0,0%	
Escala de calificación		5	4	3	2	1	1	
Multiplicación % (X) Escala		1,5	1,4	0,7	0,2	0,0	0,0	3,8

Fuente: Elaborado por los autores.

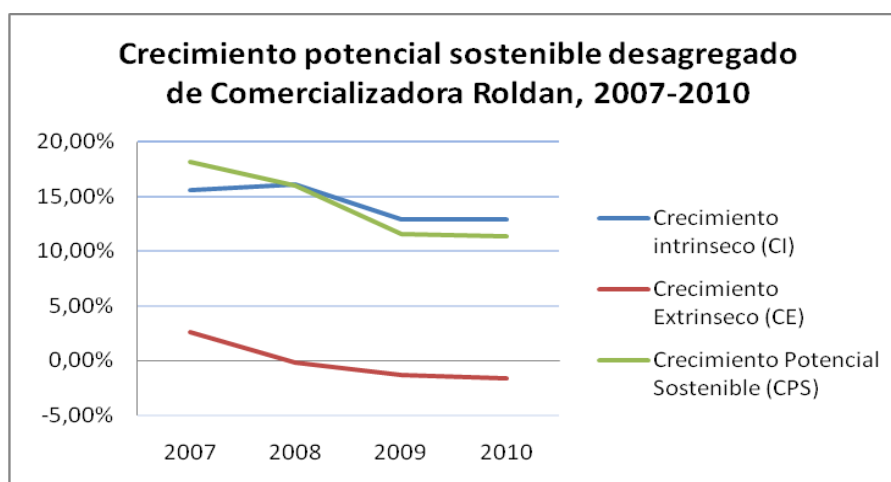
E.7 Grado de intensidad de las barreras de salida.

EVALUACION POR BARRERAS		A	MA	E	MB	B	I	INTENSIDAD DE LAS BARRERAS
Barreras de salida sector muebles de madera	N	0	1	2	1	1	0	
	%	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%	
Escala de calificación		5	4	3	2	1	1	
Multiplicación % (X) Escala		0,0	0,8	1,2	0,4	0,2	0,0	2,6

ANEXO F

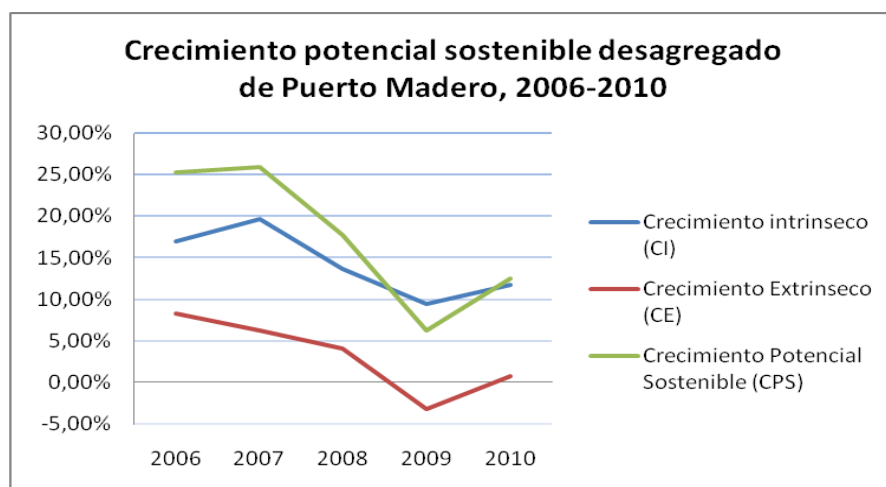
Crecimiento potencial sostenible desagregado de tres empresas del sector muebles de madera, 2006-2010.

F. 1 Crecimiento potencial sostenible desagregado de Comercializadora Roldan, 2007-2010.



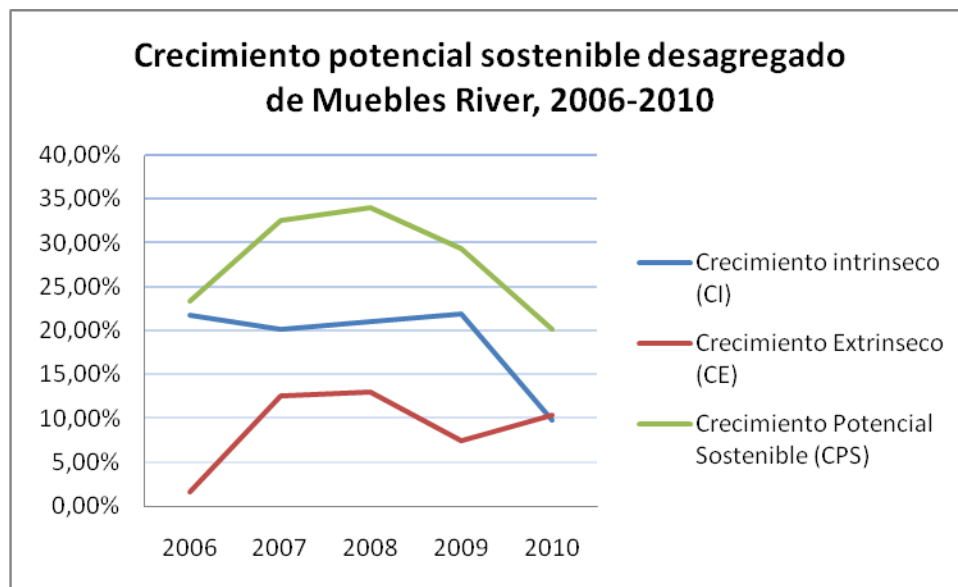
Fuente: Elaborado por los autores.

F.2 Crecimiento potencial sostenible desagregado de Puerto Madero, 2006-2010.



Fuente: Elaborado por los autores.

F.3 Crecimiento potencial sostenible desagregado de Muebles River, 2006-2010.

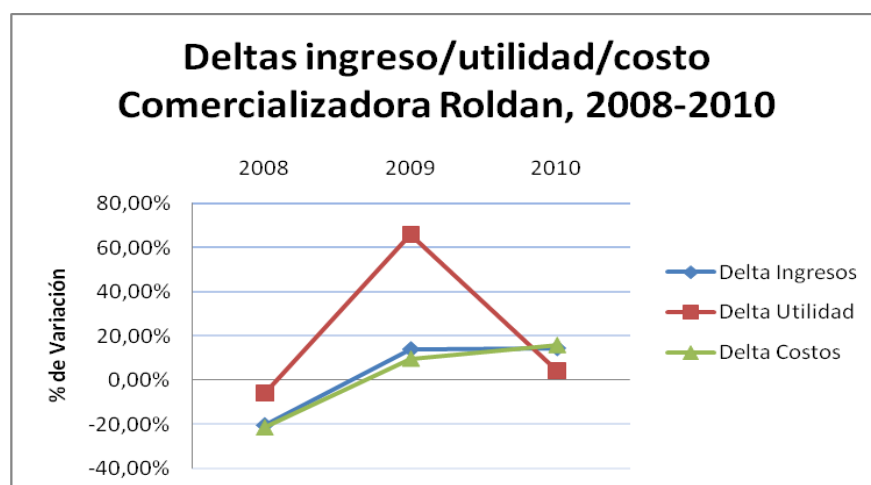


Fuente: Elaborado por los autores.

ANEXO G

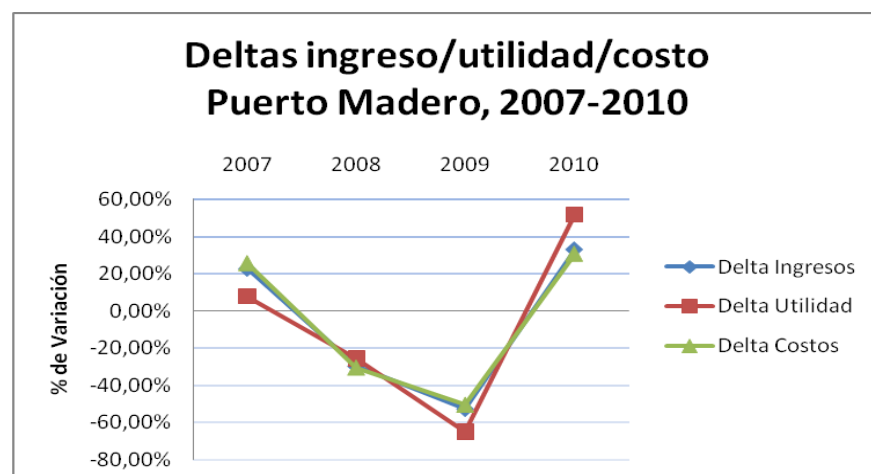
Relación utilidades – ingresos – costos de tres empresas del sector muebles de madera, 2006-2010.

G.1 Deltas ingreso/utilidad/costo de la empresa Comercializadora Roldan, 2008-2010.



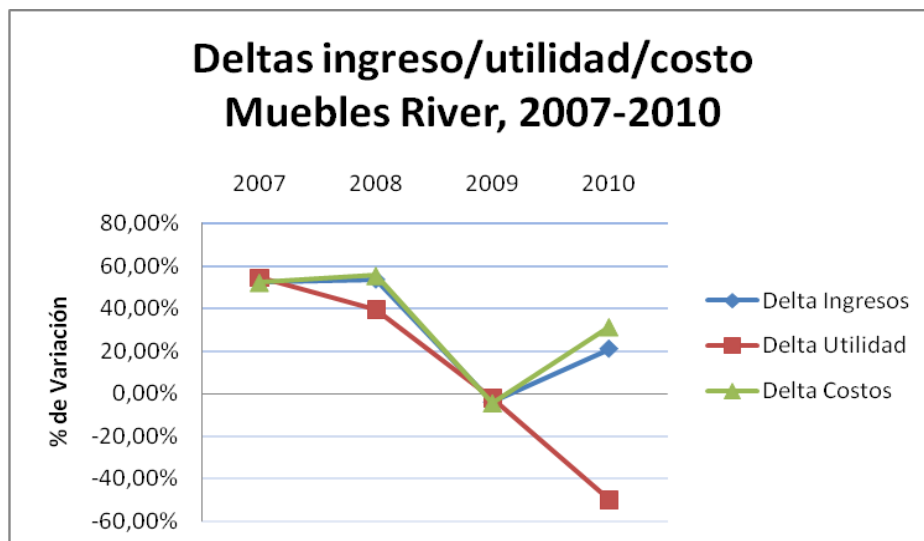
Fuente: Elaborado por los autores.

G.2 Deltas ingreso/utilidad/costo de la empresa Puerto Madero, 2007-2010.



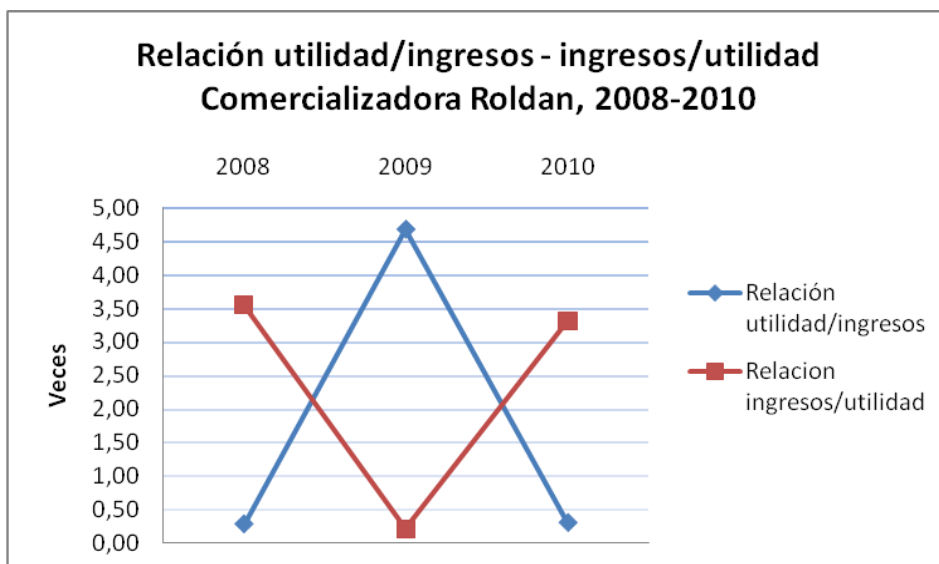
Fuente: Elaborado por los autores.

G.3 Deltas ingreso/utilidad/costo de la empresa Muebles River, 2007-2010.



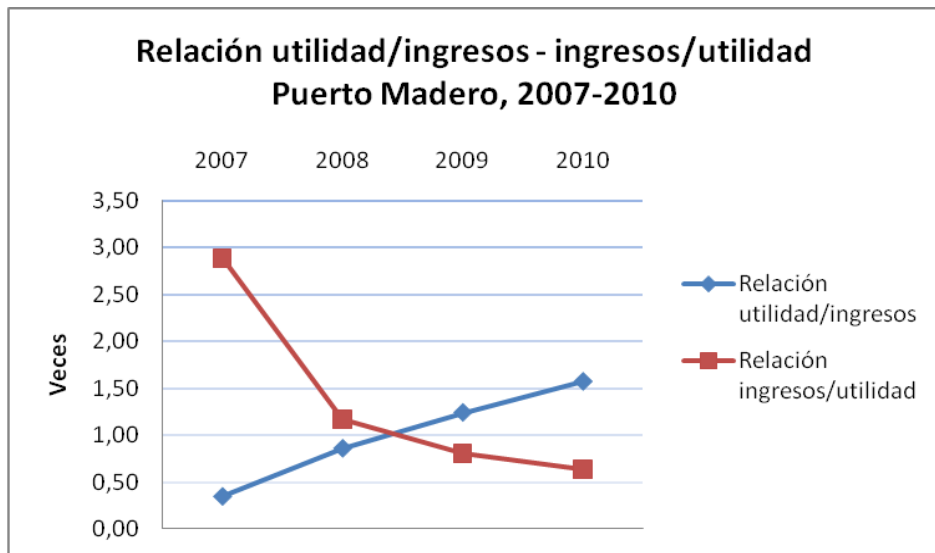
Fuente: Elaborado por los autores.

G.4 Relación utilidad/ingresos – ingresos/utilidad de la empresa Comercializadora Roldan, 2008-2010.



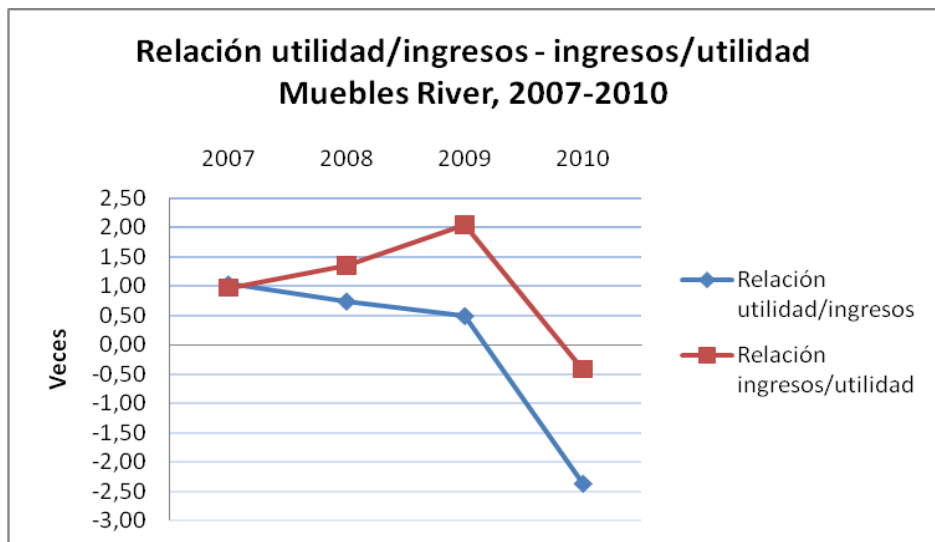
Fuente: Elaborado por los autores.

G.5 Relación utilidad/ingresos – ingresos/utilidad de la empresa Puerto Madero, 2007-2010.



Fuente: Elaborado por los autores.

G.6 Relación utilidad/ingresos – ingresos/utilidad de la empresa Muebles River, 2007-2010.



Fuente: Elaborado por los autores.