

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN LA CREACIÓN
DE UN CLÚSTER PARA EL SECTOR MADERERO DE BUENAVENTURA**

**LEYSSE TATIANA BRAVO ANGULO
DANNY FERNANDO ROJAS VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2017**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO, ENFOCADO A LA CREACIÓN
DE UN CLÚSTER PARA EL SECTOR MADERERO DE BUENAVENTURA**

**LEYSSE TATIANA BRAVO ANGULO
DANNY FERNANDO ROJAS VALENCIA**

**Trabajo de Grado realizado para optar al título:
Administrador de Empresas**

**DIRECTORA
ELSY JULIANA ACEVEDO ESCALANTE
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2017**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Buenaventura, 20 de Febrero de 2017_____

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas aquellas personas que de una manera u otra hicieron parte de él.

A Dios por regalarme la bendición de llegar a este nivel de mi vida, en el que estoy a punto de alcanzar la más importante de muchas metas y propósitos, porque a pesar de todos los tropiezos y dificultades siempre me dejó una enseñanza.

A mi mami por inculcarme el valor y la importancia de ser alguien en la vida y que eso solo se logra con el estudio y la disciplina. A mi papá por recordarme siempre que aprovechara la oportunidad que tenía de estudiar una carrera profesional que esa era la herencia más valiosa que me podía dejar.

A mis hermanas Vane por ser mi ejemplo a seguir, a Norlyn por estar siempre pendiente de mí, de mis logros, mi alcahueta gracias por apoyarme siempre en todo. Mamá Rosa GRACIAS.

A mis primos(as), tíos(as), a mis amigos, a mi Lucecita (Luz Mary), Kate, Yoli, mi papi George que hasta el último momento me sirvió de ayuda. March mi compañera de esta última lucha y de las muchas que vendrán, a los que estuvieron y hoy no están, a los que continúan y a los que vendrán, chicos bendiciones y gracias por todo.

LEYSSE TATIANA BRAVO ANGULO

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a personas muy especiales que siempre han estado a mi lado dándome su apoyo incondicionalmente para progresar personal y profesionalmente.

A **Dios** ante todo, por darme la vida y la oportunidad de cumplir mis metas.

A José Hernando Rojas, mi papá, ejemplo de lucha y responsabilidad, como persona, como padre, como amigo, porque siempre me está dando fuerzas para seguir adelante cumpliendo con mis metas,

A Esmeralda Valencia, mi mamá una persona luchadora y guerrera, un gran ejemplo para mi hermano y para mí, siempre saliendo adelante ante cualquier situación, espero tenerte muy pronto cerca de nosotros permanentemente.

A mi abuela y segunda madre María Hinestroza, siempre pidiéndole a Dios que dures muchos más años con nosotros.

A mi hermano y amigo Juan Camilo Rojas, por estar ahí cuando más lo necesito.

A toda mi familia que es una gran bendición, por siempre estar ahí brindándome su apoyo incondicional en mi vida ante cualquier situación.

A Dayana Sandoval, la madre de mi hija, gran mujer, amiga y compañera, siempre acompañándome en los buenos y malos momentos.

A mi hija Valeria Rojas Sandoval, mi gran tesoro, el mejor regalo, mi fuente de inspiración y de todas mis fuerzas para seguir adelante, por ella y para ella van dedicados todos mis logros.

A todas las personas mencionadas anteriormente mil gracias por su tan incondicional apoyo, los amo con todo mi corazón, y espero que Dios nos dé la oportunidad de seguir juntos.

DANNY FERNANDO ROJAS VALENCIA

AGRADECIMIENTOS

A cada una de las empresas y entidades de colaboraron con la realización de este trabajo.

A la directora del trabajo ELSY JULIANA ACEVEDO ESCALANTE, gracias por su apoyo, tiempo y paciencia.

A todos los docentes de la UNIVALLE por cada uno de los aprendizajes que dejaron en nosotros., y en especial al profesor ALEXANDER HERRERA por su valiosa gestión en la coordinación del programa Administración de Empresas.

.

LEYSSE TATIANA BRAVO ANGULO
DANNY FERNANDO ROJAS VALENCIA

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2. OBJETIVOS.....	23
2.1 GENERAL	23
2.2 ESPECÍFICOS	23
3. JUSTIFICACIÓN.....	24
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	26
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	26
4.2 MARCO CONTEXTUAL	28
4.2.1 La Madera en Buenaventura.....	28
4.2.2 Exportación e Importación de Madera en Colombia	29
4.3 MARCO TEÓRICO	30
4.3.1 Planeación Estratégica	30
4.3.2 Planeación Estratégica Enfoque Ambiental	31
4.3.3 El Diamante Competitivo de Porter	32
4.3.3 Modelos de Planeación Estratégica.....	34
4.4 MARCO CONCEPTUAL.....	41
4.4.1 Cadena Forestal:	41
4.4.2 Centro de Acopio	42
4.4.3 Competitividad.....	42
4.4.4 Clúster.....	42
4.4.5 Empresa.....	43
4.4.6 Madera Aserrada	43
4.4.7 Ventaja Competitiva:	43
4.5 MARCO POLÍTICO Y LEGAL.....	44
4.5.1 Normatividad de la Gestión Forestal	44
4.5.2 Entes reguladores, asociaciones e instituciones relacionadas con la actividad maderera en Colombia y Buenaventura.	46
4.2.3 Apoyos Gubernamentales para el sector Forestal.	47
4.3.1 Estudios relacionados a nivel local.	49
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	50

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	50
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
5.3.1 Presentación	52
6. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.....	53
6.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR.....	53
6.1.1 Caracterización del Sector	53
6.1.2 Análisis Externo del Sector	54
6.1.3 Análisis Interno del Sector	60
6.1.4 El Mercado.....	62
6.1.5 Análisis de la Situación Interna.....	62
6.1.6 Matriz DOFA	70
6.2 DETERMINACIÓN DE SOLUCIONES OPTATIVAS	75
6.3 ELECCIÓN DEL CAMINO A SEGUIR.....	90
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94
CIBERGRAFÍA.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena Productiva Sector Madera Buenaventura.....	18
Figura 3. Dimensiones básicas según Mintzberg.....	32
Figura 4. Diamante Competitivo de Porter	34
Figura 5. Modelo de William Newman	35
Figura 6. Modelo de Frank Banghart	37
Figura 7. Proceso de Planeación de John Friedman	38
Figura 8. Proceso de la Planeación de Russell Ackoff.....	39
Figura 9. Niveles de las Actividades relacionadas con la Madera en el Clúster de la Madera de Galicia.....	49
Figura 10. Ruta a seguir del plan estratégico para el sector madera del Distrito de Buenaventura.....	89

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Transporte de la madera en balsa desde el Chocó hacia Buenaventura.....	19
Ilustración 2. Volúmenes de Madera Decomisada en Buenaventura 2012-2013...	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes de planes estratégicos para el sector madera.....	26
Tabla 2. Exportación e Importación de Madera en Colombia Años 2011, 2012,2013	30
Tabla 3. Movilización a Buenaventura de Productos Forestales por Corporación 2008-2011.....	56
Tabla 4. Comparativo PIB pro sectores Año 2015 vs. Año 2016	57
Tabla 5. Matriz DOFA	70
Tabla 6. Matriz de Planificación Modelo de Plan Estratégico.	76
Tabla 7. Actividades a Desarrollar para cada Componente.....	79
Tabla 8. Subactividades a Desarrollar Componente 1.....	81
Tabla 9. Subactividades a Desarrollar Componente 2.....	83
Tabla 10. Subactividades a Desarrollar Componente 3.....	85
Tabla 11. Subactividades a Desarrollar Componente 4.....	86

INTRODUCCIÓN

El tema de planeación estratégica se hace cada vez más importante en las empresas, puesto que permite tener herramientas que ayuden a aumentar las probabilidades de éxito en una organización ya que brinda las bases que ayuden a mitigar posibles eventos negativos o en su defecto aprovechar las oportunidades que brinde el entorno. Para que la planeación estratégica funcione los directivos deben definir la razón de ser de la empresa, hacia donde se quiere dirigir y en qué objetivos basará sus acciones. Es decir, se debe definir una misión, una visión y trazar objetivos medibles y alcanzables en el corto, mediano y largo plazo y las estrategias para lograrlos.

Cuando las empresas cuentan con un panorama bien definido es mucho más fácil enfrentarse a los cambios del mercado. Estos cambios se ven originados por fenómenos como la constante evolución de la economía debido a la globalización, más aún cuando se trata de las pequeñas y medianas empresas, que en muchos casos son las más impactadas por los factores antes descritos, cabe resaltar que esto también aplica para los sectores económicos de un país o una región.

El sector maderero de Buenaventura ha sido históricamente muy importante para este Distrito, por sus grandes aportes a la empleabilidad y al desarrollo económico de la ciudad. En la última década en el sector han venido evidenciando falencias como el cierre de muchas empresas comercializadoras de madera y la amenaza de cierre para otras y limitaciones para las embarcaciones que transportan madera que han provocado un estancamiento del sector.

Como se mencionó anteriormente esta industria ha sido muy importante para Buenaventura, para su economía y para las personas que desempeñan sus labores en este medio ya que representa el sustento diario para ellas y sus familias.

El presente trabajo investigativo pretende realizar un análisis que describa la situación actual del sector, mediante la investigación en fuentes primarias como revistas, noticieros locales e internet y entrevistas aplicadas a personas y empresas relacionadas con la industria se podrán identificar los síntomas, causas y consecuencias de la problemática.

Con la información recolectada, construir un diagnóstico a partir del cual se puedan proponer estrategias que ayuden a impulsar el sector.

A continuación se definirá el planteamiento del problema en el que se plasman los síntomas, causas y consecuencias de la problemática, así como los objetivos planteados para su desarrollo los cuales puntualizan los ejes de estudio para el posterior análisis de la situación. Por otro lado se encontrarán los porqués de llevar a cabo esta investigación, es decir, las razones que la justifican y revelan su importancia tanto para el sector, para Buenaventura, para la academia y para los investigadores.

Esto seguido de un marco referencial en el que se delimita la ubicación donde se desarrollará la investigación, se muestran los antecedentes de la madera y del sector como tal en Buenaventura.

Mediante unas referencias bibliográficas se mostrarán teorías y escritos académicos que definen el estado del arte del trabajo, donde aportes de autores como Benjamín Betancourt, Frank Balart, Michael Porter, Lourdes Münch Galindo entre otros, dan una perspectiva teórica de lo que es planeación estratégica.

Por último, mediante un análisis de los datos recogidos por parte de las fuentes primarias como lo son los principales actores del sector maderero y tomando como base las teorías y aportes expuestas en marco teórico, se realiza una matriz de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DOFA) del sector, la cual permite un diagnóstico a partir del cual se puede formular un plan de estrategias que propicie el desarrollo óptimo del sector

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El aprovechamiento forestal es una actividad de la silvicultura que comprende la utilización y transporte de recursos forestales, y que se puede conceptualizar como un sistema de producción, ya que engloba varias operaciones como lo son la extracción, apeo (corte), la carga, la saca y el transporte de árboles, trozas y otros productos forestales.

En la medida que estas operaciones sean compatibles con el medio ambiente se convertirán en elementos básicos de la gestión forestal sostenible.

Según la FAO¹, la gestión forestal es un proceso de planificación y ejecución de prácticas para la administración y uso de los bosques y otros terrenos arbolados, con el fin de cumplir con objetivos ambientales, económicos, sociales y culturales específicos. La gestión forestal tiene que ver con todos los aspectos administrativos, económicos, legales, sociales, técnicos y científicos relacionados con los bosques naturales y plantados. También puede relacionarse con grados diversos de intervención humana deliberada, desde acciones que buscan salvaguardar y mantener los ecosistemas forestales y sus funciones, hasta aquellas que buscan favorecer especies de valor social o económico, o grupos de especies que permitan mejorar la producción de bienes y servicios del bosque.

Entonces, la gestión forestal sostenible puede definirse como “el uso y la conservación sostenible de los bosques con el fin de mantener y mejorar sus múltiples valores mediante la intervención humana. Las personas ocupan un lugar central en la gestión forestal sostenible, ya que ésta tiene la finalidad de satisfacer las diversas necesidades de la sociedad a perpetuidad”².

Desde el punto de vista de la sostenibilidad, hay seis elementos fundamentales en relación a las operaciones de aprovechamiento forestal:

- La *planificación*, como elemento primordial para organizar los recursos forestales en función de la productividad.

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, por sus siglas en inglés *Food and Agriculture Organization*.

² SABOGAL, Cesar. Gestión forestal sostenible. Disponible en: <http://www.fao.org/forestry/sfm/85084/es/> (03/04/2016).

- Los *caminos* (o vías de acceso) a los recursos forestales.
- El *corte* del producto forestal, teniendo en cuenta aspectos relacionados con la altura, tipo de corte y tiempo de maduración del árbol para garantizar la sostenibilidad y la calidad de la madera.
- La *saca*, que se refiere al transporte de las trozas o árboles del lugar de extracción hasta su lugar de destino.
- Los *medios de transporte*, pues las distancias que recorre la madera extraída de los bosques, hacen determinante que ésta sea transportada en condiciones de protección contra la humedad, la luz y aseguramiento del producto con el fin de evitar riesgos y pérdidas de material.
- La *evaluación* posterior, con relación al aprovechamiento de los cortes extraídos.

Particularmente, Buenaventura cuenta con un acceso al recurso forestal, que podría privilegiar el nacimiento de una industria maderera que brinde oportunidades de desarrollo económico para la población y la explotación de una actividad alterna a la portuaria.

Actualmente en Colombia existen 7.2 millones de hectáreas de bosque con alta aptitud forestal, de las cuales 4,3 presentan condiciones inmejorables de disposición para el negocio maderable³.

De las cifras anteriores el Pacífico colombiano cuenta con un porcentaje importante de hectáreas en su territorio, apto para ser talado y destinado a fines comerciales. La mayor parte de la madera que llega a Buenaventura para ser comercializada proviene del Chocó (Bahía Solano más exactamente), en donde se reflejan conductas relacionadas con la tala ilegal.

Otro de los aspectos que dificultan la actividad, es la influencia de personas o grupos al margen de la ley en la explotación de la tierra en la zona rural. Sin previo aviso, los árboles que a simple vista se ven aptos para cortar, son talados, se realiza el procedimiento de apeo y se extrae el recurso sin pagar los beneficios que merecen los dueños de las tierras, creando más pobreza, menos oportunidades de trabajo y sobre todo miedo.

³ MARÍN VILLAR, Camilo. Colombia estrena zonificación forestal. Revista M&M [versión on-line]. Disponible en: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev87/forestal_upra.pdf (11/02/2017)

En las inmediaciones del río Atrato en el departamento del Chocó, de donde se obtiene otra parte de la madera que circula por Buenaventura, las comunidades negras e indígenas que habitan a las orillas del río, se ven afectadas significativamente ya que tienen que vivir a merced de estos grupos, quienes además promueven los cultivos ilícitos, que finalmente terminan siendo una opción económica para las familias campesinas ante la ausencia de políticas estatales. De acuerdo con cifras de Semana.com⁴, allí se explotan cada año en promedio 4 mil hectáreas de bosques de Chocó para extraer la madera y venderla en Medellín, Cartagena, Pereira, Buenaventura, Cali y Bogotá.

El negocio de la madera es muy rentable, no obstante, su operatividad y funcionamiento requiere una gran inversión, ya que el proceso para obtenerla demanda tiempo, personal y maquinaria, además del aprovechamiento en sí, es necesario el trámite de los permisos necesarios por parte de las entidades reguladoras, el estudio de la zona y hectáreas que van a ser deforestadas, el aval de las comunidades negras e indígenas introducido por la Ley 70 de 1993 y la consecución de los insumos necesarios tales como combustible para la operación de maquinaria y transporte que representan un alto costo.

En la mayoría de los casos, las comunidades no cuentan con la capacidad económica y técnica para fomentar la industria maderera desde la región y el recurso natural es aprovechado por grandes multinacionales que lo explotan, esto ante la ausencia de políticas públicas para el fomento de la industria en el Distrito.

Con base en informe de la Revista Semana.com⁵, los chocoanos afirman que para ellos no es rentable extraer la madera y transformarla por sí mismos, a menos que se realice un proceso organizativo en comunidad que permita realizar las inversiones necesarias, dado que el retorno de la misma no está garantizado en el corto plazo. Por lo que han optado por ceder la explotación forestal a otras personas a cambio de un mínimo reconocimiento económico.

Por otro lado, a pesar de que las autoridades y entes encargados de la protección y conservación de este recurso natural hacen esfuerzos por mantener controlada la tala y comercialización ilegal de la madera, toneladas de este producto siguen siendo decomisadas, ocasionando daños al medio ambiente y desestabilización en el desarrollo óptimo de la actividad comercial de este producto.

Además de lo anterior la alta deforestación y fragmentación boscosa que se produce por la falta de gobernanza y la socialización de políticas forestales, son

⁴ MEJÍA, Juan Esteban. "La madera: la riqueza y la miseria en el Chocó". En: Semana [versión electrónica] (14 de oct., 2009). Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/problemas-sociales/articulo/la-madera-riqueza-miseria-choco/108430-3> (27/03/2016).

⁵ Ibid., MEJÍA, Juan Esteban.

también problemáticas que afectan el desarrollo óptimo del sector maderero como unidad productiva del Distrito de Buenaventura.

(PÉREZ, 2007) “Pese a que el Litoral Pacífico colombiano tiene una de las mayores riquezas forestales del país, está siendo desaprovechado no sólo por el inadecuado manejo en la extracción, sino por la ausencia de mecanismos de reforestación. Según datos de la Cámara de Comercio de Buenaventura, el desperdicio en la extracción de madera es cercano al 70%”⁶.

Dentro de las actividades en lo que se refiere a la cadena productiva forestal, se encuentran los servicios de apoyo a la silvicultura como el aserrado, cepillado e impregnación de la madera; fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles. Por otra parte y a menor escala de manera artesanal: la fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción; fabricación de recipientes de madera; fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería; por último, fabricación de muebles por parte de pequeñas ebanisterías que desarrollan el proceso de manera informal.

En el desarrollo de la investigación, se encontró que Buenaventura no cuenta con un cadena de procesamiento de madera, se hacen chapas de mala calidad y la única fábrica de triplex de madera contrachapada fue cerrada, es decir que la cadena productiva de la de este producto en Buenaventura se detiene con la comercialización de la misma, ya que las pocas empresas que realizan el segundo proceso de transformación, que es el corte de la madera en bloques o tablas, en su mayoría lo hacen de manera deficiente.

⁶ PÉREZ, Gerson Javier. “Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura”. (Abril 2007). Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-91.pdf (03/03/2016).

Figura 1. Cadena Productiva Sector Madera Buenaventura



Fuente: Elaboración propia con base en: COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cartilla de Cadenas Productivas-Incoder. Disponible en: <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Cadenas/Cartilla%20cadenas%20productivas.pdf> (03/10/2016)

Como lo muestra la Figura 1, la forma de transportar la madera corresponde a prácticas utilizadas desde hace varios años que no representan las condiciones aptas para la preservación del material, dado que se traslada en barcazas dejándola expuesta al ambiente, lo que hace aumentar su humedad; y teniendo en cuenta que la madera por naturaleza contiene agua este tipo transporte la humedece aún más lo que retrasa mucho su tiempo de secado⁷.

⁷ El tiempo de secado de la madera comprende entre 10 y 12 días. Cuando es utilizado equipo especial, el proceso emplea aproximadamente 7 días, lo cual optimiza significativamente los tiempos y la transformación de la madera.

Ilustración 1. Transporte de la madera en balsa desde el Chocó hacia Buenaventura



Fuente: IBARGÜEN, Marcelino. Buenaventura Próspera los Gremios del Valle Comprometidos con su Desarrollo. Disponible en: http://ciev.co/doc/1_5_2_asociacion_de_madereros_marcelino_ibarguen.pdf (03/25/2016)

Según la FAO⁸, La forma más adecuada para realizar este tipo de transporte, es a través de un recubrimiento de la superficie de carga con material impermeable. De no ser posible, debe estar recubierta con una capa de gravilla bien nivelada y compactada. Además, las armadías (truncos unidos de manera plana para ser transportados por agua) han de estar atadas con gran firmeza para impedir la pérdida de troncos y garantizar la seguridad del tráfico fluvial.

En entrevista con el encargado del taller de formación técnica en carpintería y producción de la Fundación Escuela Taller de Buenaventura, el señor Álvaro Adolfo Gómez Ortiz, dio a conocer que esta institución es una de las que se aprovisiona de la madera del municipio de Bahía Solano, Chocó. El señor Gómez⁹ señala “además que la mayor parte de la madera que se comercializa en Buenaventura es de menor calidad puesto en el proceso de corte de madera seleccionan la madera más fina para exportar a otros países”

⁸ DYKSTRA, Dennis y HEINRICH, Rudolf. Código modelo de prácticas de aprovechamiento forestal de la FAO. S.F. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-v6530s/v6530s0a.htm> (04 de mayo de 2016).

⁹ GÓMEZ ORTIZ, Álvaro Adolfo. Fundación Escuela Taller de Buenaventura. Buenaventura, Valle del Cauca. Observación inédita, 2006.

Dicha información fue corroborada con Jorge Luis Orobio, administrador de *Optimus Woods Pacífica SAS*, empresa dedicada a la comercialización a nivel nacional e internacional de productos derivados de la madera, siendo la única en Buenaventura que cuenta con maquinaria para el secado de madera, proceso que se lleva a cabo mientras el producto se encuentra en bodega, lo cual la pone en una posición de ventaja competitiva en comparación con otras empresas que tienen que pagar dinero extra por este proceso, generando costos adicionales en su producción y comercialización. El tipo de madera que vende esta empresa es la Choibá que está catalogada como la más fina y por eso es seleccionada como madera tipo exportación. Esta empresa tiene la capacidad de movilizar hasta dos mil bloques de madera.

El no realizar proceso de secado de manera adecuada, compromete la calidad de la madera, puesto que elaborar un mueble con un trozo de madera que no ha secado correctamente puede generar grietas y otros problemas que comprometen la calidad y la durabilidad del producto final. Por esta razón muchos de los que trabajan con madera de manera artesanal en Buenaventura como los llamados “carpinteros de barrio” o “ebanistas” prefieren trasladarse a lugares como Buga (el sitio más cercano para proveerse de la materia prima) para conseguir los muebles prefabricados, traerlos a Buenaventura y continuar su proceso de elaboración; esto además de generar menos costos en el aprovisionamiento de la materia prima, reduce el tiempo en el que se incurre si se adquiere el material en Buenaventura, dado que evita todo el proceso de corte, limado, secado y elaboración de todas las partes del mueble para continuar con la producción.

La industria de transformación de la madera en Buenaventura está conformada por pequeñas y medianas empresas, las cuales se quedan en el escalón primario de la cadena forestal (corte en bloques y aserrado) y quienes hacen la transformación de la madera en muebles están concentrados en pequeños negocios administrados y operados por sus dueños, es decir por ebanistas y carpinteros que tienen esta actividad como estilo de vida y mecanismo de supervivencia, quienes cuentan con las máquinas e insumos necesarios para suplir la demanda de la ciudad, pero no con la financiación suficiente ni con el apoyo de la administración local para desarrollarla como actividad productiva

Tampoco tienen la facultad de organizarse como un sector que formule estrategias conjuntas de desarrollo y proyección para la región y para el resto del país.

Por todo lo expuesto anteriormente, se refleja la necesidad de crear en el sector maderero de Buenaventura un ambiente empresarial que mediante la formulación de estrategias, le permita al mismo mantenerse en el mercado, que genere una cadena de valor atractiva y promueva la innovación, de modo que este sector económico de la ciudad sea lo suficientemente competitivo no solo en la región

sino en el país, que el comercio de este producto mejore, que se puedan generar empleos dignos para las personas que se dedican a este tipo de actividad, por consiguiente también se mejore la calidad de vida de las comunidades y habitantes de los lugares de donde se extrae la materia prima, que a futuro la cadena productiva se amplíe con la creación de empresas fabricantes de productos a base de madera y que además se convierta en un atractivo para la inversión nacional y extranjera a fin de promover el desarrollo económico de Buenaventura.

Es importante recordar, que Buenaventura y el Pacífico han sido histórica y culturalmente lugares con alta oferta forestal para la producción, no solo por que años atrás esta fue una de las economías más importantes de la ciudad, sino porque sus primeras edificaciones fueron en este material. En el presente la arquitectura palafítica forma parte del paisaje urbano de muchos de los barrios de la ciudad.

Además, es de resaltar la importancia que tiene este recurso para el folclor del Pacífico pues con madera son elaborados los instrumentos musicales característicos de esta y otras regiones del país, lo que traduce el valor que tiene dicho recurso para la conservación del patrimonio y las tradiciones asociadas a los ritmos del Pacífico Sur, donde su principal estandarte es la marimba, nombrada recientemente patrimonio de la humanidad. Por esta razón, se hace necesario recuperar el sector que tiempo atrás fue la principal fuente de ingresos de muchos habitantes en Buenaventura, y aunque hoy la economía de la ciudad es impulsada en un gran porcentaje por la actividad portuaria y comercial, esto se convierte en una gran oportunidad para el desarrollo de un sector alternativo, pues la ubicación geográfica de Buenaventura, los nuevos proyectos que están por ejecutarse y los que ya se están ejecutando tanto a nivel portuario como a nivel de desarrollo urbano obligan a la ciudad a ofrecer un portafolio de oportunidades en todos los sectores económicos existentes.

Con lo anterior se manifiesta de manera específica los ejes principales que se quieren abordar, los cuales sirven de base para la elaboración de un plan estratégico que brinde los lineamientos para el desarrollo del sector, donde cada uno de los que hacen parte de la cadena productiva (corteros, aserradores, comerciantes, transportadores y demás) puedan realizar sus actividades de manera organizada.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica permite que una empresa o un sector pueda sostener y mejorar su posición en el entorno en el que se desarrolla, como mecanismo para lograr el fortalecimiento y expansión hacia nuevos mercados, cabe la pregunta: ¿cómo desarrollar un plan estratégico que permita generar una cadena productiva que agregue valor y haga competitivo al sector maderero de Buenaventura?

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Formular un plan estratégico que permita identificar factores claves de éxito para la consolidación de una industria maderera competitiva en Buenaventura.

2.2 ESPECÍFICOS

- Realizar análisis de los factores internos y externos que afectan al sector.
- Elaborar un análisis DOFA que permita dar un diagnóstico de la industria en Buenaventura.
- Identificar los ejes estratégicos de desarrollo del sector maderero en Buenaventura.
- Determinar soluciones viables que aporten al mejoramiento del sector.

3. JUSTIFICACIÓN

Buenaventura como Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico, es el principal puerto del país y el municipio más grande e importante del Valle del Cauca y la Región Pacífica además para las personas que migran desde el interior del país es un lugar lleno de oportunidades de negocio.

El dinamismo del comercio, la actividad portuaria, y el turismo traen consigo grandes retos para las empresas que operan en la ciudad, exigiendo competitividad a las pymes que son las más vulnerables a sobrevivir a las exigencias del mercado y las turbulencias económicas de un país o de una región.

La economía de Buenaventura está regida por el sector logístico y portuario, el sector financiero, en los que figuran grandes empresas, la mayoría con presencia a nivel nacional, el comercio también representa un gran porcentaje en lo concerniente a sectores económicos del Distrito. Pero en menor magnitud se desarrollan actividades como la pesquera y la maderera las cuales son una característica muy particular de esta zona del Pacífico colombiano.

Es conveniente para el sector maderero de Buenaventura crear un entorno propicio para lograr que se dé una gestión forestal sostenible y por ende un buen aprovechamiento de la madera, que involucre factores como la organización del gremio, la integración de todos los actores de la cadena productiva del sector, gobernanza y el apoyo de la administración local y departamental, entre otros factores importantes para lograr el desarrollo sostenible del sector y un avance en la economía del Distrito.

Una planificación adecuada, el control eficaz de la aplicación de las leyes forestales, y la creación de una estructura sólida para el sector maderero en Buenaventura que incluya todos los actores relacionados con la extracción, transporte, transformación (en primer y segundo grado) y la comercialización de madera es necesario para garantizar un entorno favorable para el sector de la madera.

Cabe resaltar que la actividad maderera es un negocio rentable, pero este requiere una organización en los diferentes niveles de producción y comercialización, que cumpla con todos los estándares legales, las exigencias del mercado de modo que haya una satisfacción total del cliente, que a su vez esté dispuesto a pagar lo justo por un producto de calidad.

Adicional a lo anteriormente expuesto, esta industria requiere estimular la formalidad tanto de las empresas como de sus operarios, capacitándolos para que lograr que ellos también sean competitivos para el mercado laboral, y que sus actividades al estar directamente relacionadas con la madera, contemplen

aspectos como la responsabilidad ambiental, mejores prácticas de manufactura, innovación no sólo en el diseño y fabricación de productos sino también en sus prácticas administrativas y de gestión, la manera cómo se muestran al mercado y cómo llegan a él.

Cabe resaltar los proyectos y grandes avances que ha tenido el Distrito en los últimos años. La creación de los nuevos puertos, los que se encuentran en construcción y los que están proyectados, brinda al sector maderero la oportunidad de comercializar sus productos y expandirse a otros mercados a través de la gestión logística y portuaria que ofrecen estas empresas.

Esta investigación podría ser un gran aporte a nivel competitivo para el sector maderero de Buenaventura, el cual se fundamentará en un modelo de plan estratégico, aportando temas y conceptos de acuerdo al análisis y diagnósticos hallados durante la investigación de modo que el sector sea más fuerte, pueda cumplir las expectativas exigidas por el mercado local y nacional y genere ventajas competitivas al Distrito.

El impacto que va a tener esta investigación da protagonismo a los principales actores del sector en Buenaventura, como son los aserradores y cotereros que en últimas son los más afectados, ya que no cuentan con trabajos dignos y mucho menos bien remunerados y al pretender con esta labor integrar a todos los actores de la cadena productiva forestal se busca también tener en cuenta a los menos favorecidos del sector creando estrategias de inclusión para ellos.

La Universidad del Valle Sede Pacífico y su programa académico Administración de Empresas no pueden ser ajenos a las problemáticas del Distrito de Buenaventura y esta investigación es una oportunidad de demostrar su competitividad en la formación de profesionales capacitados para llevar a cabo investigaciones que permitan identificar necesidades dentro de las organizaciones y proponer soluciones a las mismas.

El programa de administración de empresas forma profesionales con capacidades para gerenciar todo tipo de organizaciones, lo cual sirve como apoyo para aquellos empresarios empíricos dentro del sector maderero del Distrito, que no cuentan con una formación profesional en cuanto a la administración de sus negocios.

Para los autores, realizar esta investigación es muy importante, puesto que permite asentar todos los conocimientos adquiridos a través de la formación y confrontarlos con la realidad mediante la interacción con una unidad productiva. Los saberes adquiridos facilitan la capacidad de análisis de las distintas problemáticas que atraviesan las empresas y la manera como los agentes internos y externos a la misma se involucran creando un entorno sistemático entre la economía y la sociedad.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

La planeación estratégica es un tema adaptable para cualquier área de conocimiento. Independientemente del campo de aplicación ésta siempre va a dirigida a solidificar la estructura de funcionamiento de una empresa, un sector, una escuela, o cualquier organización logrando determinar una misión, una visión unos objetivos, ejercer funciones de administración y dirección mediante modelos de gestión para tener como resultado ventajas competitivas frente a otras organizaciones.

En el desarrollo de esta investigación se encontraron diversos proyectos de planeación estratégica para el sector maderero bajo la modalidad de clústeres forestales, entre los que se destacan algunos casos exitosos como lo son:

Tabla 1. Antecedentes de planes estratégicos para el sector madera

Clúster de Madera de Galicia (España):	Este proyecto se realizó con el fin mejorar la competitividad del conjunto de empresas de la madera en la Comunidad Autónoma Gallega en España, estrechando los lazos de unión y sentando las bases de futuras actuaciones conjuntas, propiciando una mayor cooperación entre las empresas a través de la constitución de un clúster de madera. El sector maderero en Galicia presentaba debilidades en su estructura como consecuencia de los cambios del ambiente (la globalización, los competidores, gustos de los consumidores, entre otros) por ello a partir de los 90's con el fin de implementar una mejora competitiva entre las empresas de la cadena de la madera de la Comunidad Autónoma Gallega se comenzó a proyectar la creación de un clúster de madera que permitiera la reordenación de las estructuras del sector y la solución o mejoramiento a los problemas económicos y sociales que esto implica. Para dicho proyecto tomaron como base el concepto general de clúster: "herramienta de mejora competitiva de la empresas que operan en él" en donde se integren todos los niveles de las actividades que se relacionen con madera (ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.). Mediante la creación de comités de trabajo, de investigaciones, estudios y análisis minuciosos del sector se identificaron los posibles planes de acción para ejecutar el clúster y se logró
---	--

	establecer en 2001 el clúster donde en el que a través de un plan estratégico se plasman las estrategias y mejoras que apoyaron las respectivas actividades del sector haciéndolo más competitivo ¹⁰ .
Plan Estratégico de la Industria de la Madera de Euskadi (País Vasco) 2011-2014:	El sector de la madera de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) atraviesa dificultades por factores como la crisis económica, por lo que considera necesario asumir con naturalidad la realidad de la industria y cambiar el modelo de relación y estructuración de la cadena de valor global de la misma. Pensar en conjunto y trascender, en la medida de lo posible, las perspectivas de cada una de las partes, para ser competitivos en un mundo cada vez más globalizado. Por lo que tomando como puntos de referencias a las regiones y estados miembro de la Unión Europea que han adoptado el concepto “clúster” para mejorar lo existente y crear nuevas sinergias competitivas en la cadena de valor forestal, especialmente para las pymes. Además, se ha puesto en escena un Programa de Competitividad e Innovación para la cooperación transnacional entre clústeres y para el desarrollo de estrategias clúster a nivel sectorial¹¹.
Plan Estratégico Sector Madera y Muebles (Mendoza, Argentina) :	El Plan Estratégico Sector Madera y Muebles de Mendoza es una iniciativa que apunta al desarrollo de dicha industria sobre bases participativas, consolidando la articulación existente entre los sectores público y privado. Esta herramienta, pretende a su vez actuar como un modelo de planificación y gestión, basado en la apertura hacia la industria y la innovación metodológica. Es por ello que, la participación de la comunidad se convierte en un elemento prioritario, reconociendo que la planificación no debe ser una tarea exclusiva del Gobierno Provincial. Con este plan estratégico la Provincia de Mendoza se convierte en patrimonio del sector desde el cual sea posible orientar su futuro, basado en las premisas fundamentales de igualdad de oportunidades, posibilidades de mejora de la competitividad empresarial, sustentabilidad ambiental y crecimiento económico. Esta programación de futuro se plasma

¹⁰ El Clúster de la Madera de Galicia Como Instrumento de Integración y Cooperación para la Mejora Competitiva. Disponible en: <http://cjardon.webs.uvigo.es/Publicaciones/clustermadera.pdf> (25/04/2016)

¹¹ Plan Estratégico de la Industria de la Madera de Euskadi. Disponible en: http://www.nasdap.ejgv.euskadi.eus/contenidos/proyecto/pema/es_def/adjuntos/PEMA_2015.pdf (10/05/2016)

	en un documento de consenso, donde se concretan las grandes decisiones que orientarán la marcha del sector hacia metas de excelencia. Por otro lado, intentará exponer las tendencias de cambio más importantes y previsibles en el entorno futuro de la industria en la provincia ¹² .
--	--

4.2 MARCO CONTEXTUAL

Buenaventura, dista 115 km por carretera de Cali y 119 km de la ciudad de Buga y está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes. Además, es el Distrito con mayor extensión territorial en toda la región del Pacífico y del departamento del Valle del Cauca. El Distrito es de los más biodiversos en cuanto a especies de peces, cuenta con abundantes recursos hídricos y además está dotada de una de las mejores bahías para la navegación marítima en el mundo.

Buenaventura como muchos otros municipios de la Región y del resto del país sufre el abandono político, condiciones socioeconómicas precarias con oportunidades de desarrollo para unos pocos, un bajo nivel de progreso en la infraestructura y proyectos de desarrollo urbano económico y social.

Problemáticas como la ausencia de un esquema apropiado de acueducto y alcantarillado que cubra toda la geografía del Distrito parece no tener fin, pues a través de los años este problema se acentúa creando insatisfacción y desconcierto entre sus habitantes.

4.2.1 La Madera en Buenaventura

El desarrollo de la actividad maderera en Buenaventura se da bajo la existencia de pequeños negocios administrados por sus dueños, en donde la mayoría no cuentan con estudios técnicos o profesionales para desempeñar papeles administrativos, es decir realizan esta tarea de manera empírica. Por otro lado se evidencia la debilidad en la forma en la que emplean a las personas que desarrollan sus actividades en el sector como lo son los cotereros y los aserradores, pues no cuentan con empleos dignos que mejoren su calidad de vida.

La madera que se comercializa en Buenaventura es destinada tanto a la venta local usada mayormente para la construcción, pues con este producto se realiza lo

¹² Plan Estratégico Sector Madera y Muebles. Disponible en: http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMadera/Plan_Estrategico_Mz_a-IDITS.pdf (20/03/2016)

que se conoce como piloteo de terrenos cuando se van a construir viviendas. También es utilizada para el embellecimiento de casas y oficinas, destacando que la mayoría de los muebles que se usan en ellas son hechas a base de madera.

Lastimosamente, la mayoría de estos son muebles no son fabricados en Buenaventura, debido a que la madera que llega a Buenaventura es llevada a otras ciudades donde existen grandes fábricas de producción y transformación de madera. Esto afecta significativamente el desarrollo de la actividad maderera en Buenaventura ya que reduce su cadena productiva solamente a la transformación en primer grado (corte y elaboración de madera contrachapada), a la comercialización y elaboración de madera en triple. Con esto también se ven afectadas aquellas personas que trabajan en el sector, por ejemplo las personas que tienen conocimiento en elaboración y producción de productos hechos a base de madera, pues sólo pueden desempeñar sus actividades en pequeños negocios con los mínimos recursos y para la satisfacción de una pequeña demanda de consumidores de estos productos ya que la mayor parte de este tipo de mercancía ingresa a Buenaventura con menores precios y con calidad garantizada.

Además, las empresas que componen el sector no cuentan con una estructura organizacional sólida que les permita enfrentar aquellos factores que las puedan afectar como lo son la situación económica actual del sector, el factor político, normativo y legal, los cuales están directamente relacionados con su actividad ya que la madera es un recurso natural y por ende cuenta con muchas restricciones para quienes trabajan con este producto.

4.2.2 Exportación e Importación de Madera en Colombia

El sector forestal y la silvicultura son mercados muy importantes para la exportación e importación en Colombia. A pesar que no es de los más sobresalientes en Suramérica en cuanto a exportación, Colombia muestra un comportamiento significativo en este aspecto¹³.

¹³ Sector Forestal en Colombia. Invierta en Colombia – Proexport Colombia. Disponible en: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil_Forestal_2012.pdf (15/01/2017)

Tabla 2. Exportación e Importación de Madera en Colombia Años 2011, 2012, 2013

Movimiento	2011 (Cifras en millones USD)	2012 (Cifras en millones USD)	2013 (Cifras en millones USD)
Importaciones	164.13	123	143
Exportaciones	31.86	78.7	46.4

Fuente: PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES. Sector forestal en Colombia. PROEXPORT 2012. Disponibles en: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil_Forestal_2012.pdf. (28/08/2016)

Se toma el año 2011 como referencia porque fue en este período que se registró el mejor comportamiento del producto en comparación con otros años. En 2012 la cifra cayó con un 4,1%. En los años 2013 y 2014 se registró un mínimo aumento con respecto de 2012, la cifra se ha mantenido estable.

Para el año 2015, según el DANE, el sector forestal y la silvicultura registraron el 3.3% del PIB nacional, donde la silvicultura y la extracción de madera aportaron un 0,7%. La movilización de madera a territorios extranjeros, mostró los avances que ha tenido el producto a través de los años¹⁴.

4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 Planeación Estratégica

Según lo propuesto por Lourdes Münch Galindo, la planeación estratégica es la respuesta a interrogantes como ¿Qué objetivos se pretende lograr? ¿Cómo se van a lograr? ¿Cuándo se van a lograr dichos objetivos?, que debe definir un empresario para tener un plan de acción en donde ejerza las acciones necesarias para el logro de sus objetivos.

La respuesta a estos interrogantes permite al empresario tener las bases para el desarrollo operativo y organizacional de la empresa, además brinda una previsión de escenarios futuros, bien sean positivos o negativos que pueden influir en la

¹⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) 2015. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta.pdf (15/01/2017)

consecución de sus objetivos. Este plan debe incluir el análisis del entorno para mitigar posibles riesgos de eventualidades negativas, a fin de optimizar los recursos y la definición de las estrategias idóneas para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

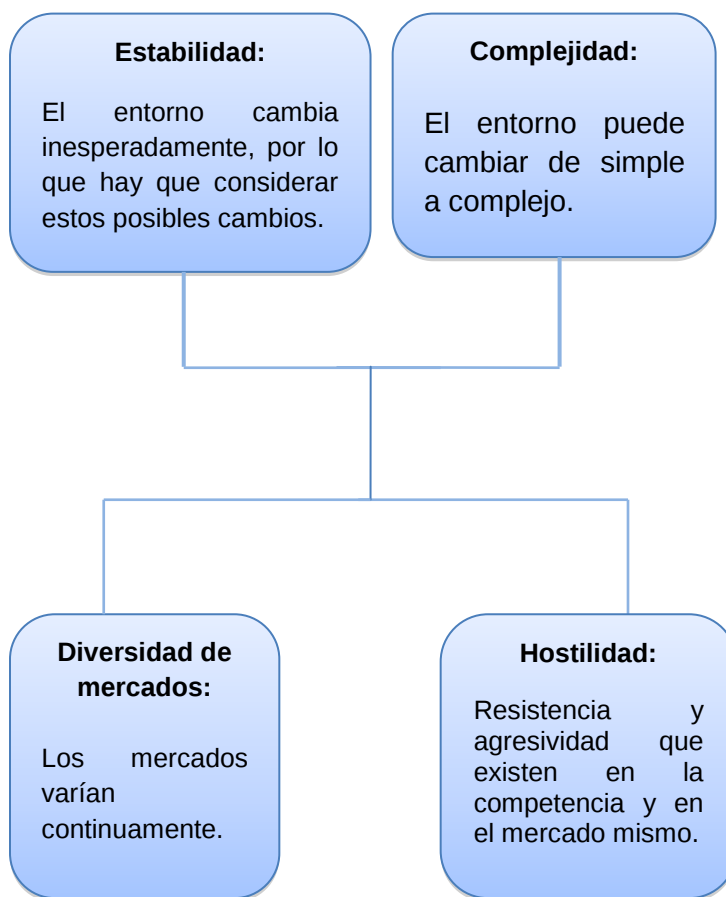
Para los empresarios tanto aserradores como comerciantes del sector de madera del Buenaventura, este tema resulta muy importante ya que les permite prever el futuro de la empresa, además brinda la oportunidad de desarrollar actividades que contribuyan a la generación de ventajas competitivas para la empresa y para el sector.

4.3.2 Planeación Estratégica Enfoque Ambiental¹⁵

Dentro del plan estratégico los empresarios deben contar con planes de acción sujetos a los cambios del entorno, de manera que las contingencias causadas por el ambiente en un futuro no afecten su desarrollo o por lo menos le ayuden a recuperarse y salir adelante. Son muchos los autores que han escrito sobre planeación estratégica basa en contingencias o en el entorno, entre ellos Minstzberg postula cuatro dimensiones básicas en el entorno que afectan la planeación:

¹⁵ MÜNCH GALINDO, Lourdes. Planeación Estratégica: El rumbo hacia éxito. 2a ed. México, Trillas, 2011. p. 93.

Figura 2. Dimensiones básicas según Mintzberg.



Fuente: Elaboración Propia con base en información de: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2014. p. 100,101.

Este aporte resulta de gran importancia para el desarrollo de esta investigación ya que ayuda a destacar aspectos como lo son el comportamiento del entorno tanto ambiental como del mercado para la planeación y desarrollo de estrategias en el sector maderero, aún más siendo este un tema que depende totalmente del ambiente.

4.4.3 El Diamante Competitivo de Porter. Betancourt (2014) hace referencia a lo que es el Diamante Competitivo de Michael Porter, explica que éste es un sistema en el que cada componente depende del estado de otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

1. Condiciones de los factores, que se refiere a la posición en la que se encuentra un país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una industria o sector determinado.
2. Condiciones de la demanda, es la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo, la presencia o ausencia en el país de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

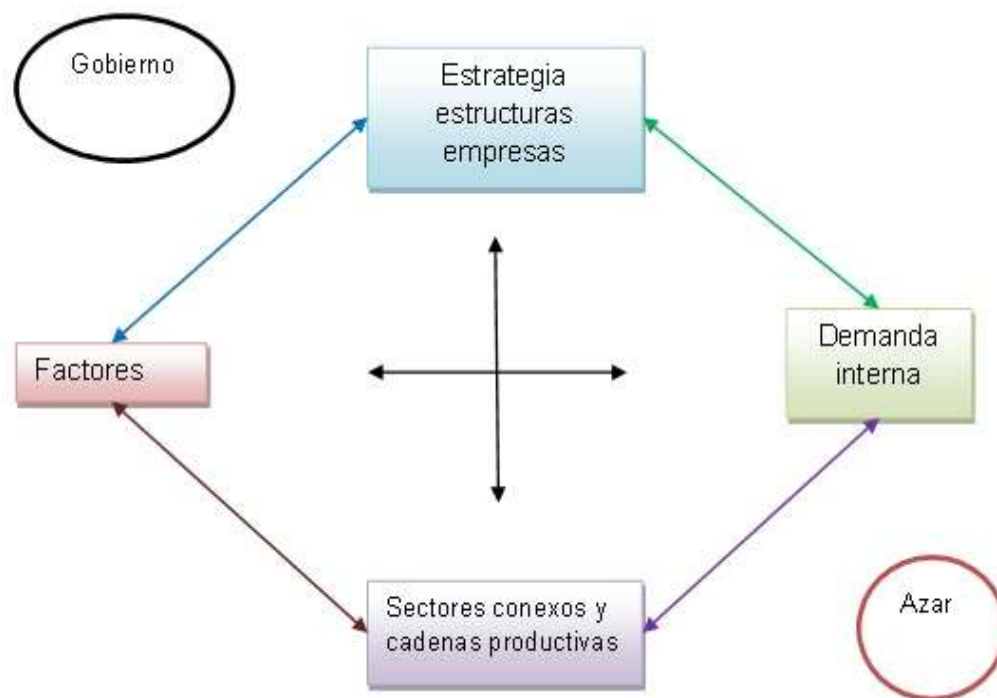
En ese sentido, los **factores productivos** se dividen en naturales (el clima, los recursos nacionales, la situación geográfica, etc.) y los creados que se refieren a la infraestructura en comunicaciones, estructura vial y energética entre otros).

Los **encadenamientos productivos y clúster** o de apoyo son aquellos sectores conexos (auxiliares y de apoyo) a las actividades de un sector y que compiten entre sí, las cuales pueden compartir o coordinar actividades de la cadena de valor cuando compiten, incluyendo los sectores que son complementarios.

Las **condiciones de la demanda** hacen referencia a la creación de una demanda interna exigente que mediante una dinámica competitiva le permitirá al sector incursionar en mercados extranjeros. Dicha dinámica consiste en la unión de tres aspectos que son: la composición de la demanda interna (las necesidades del comprador), la magnitud y las pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se negocia con el mercado internacional. Lo anterior marca un eje importante a la hora de determinar una ventaja competitiva.

La **estrategia y estructura de las empresas del sector** es la capacidad de gestión que guardan las empresas del sector y la rivalidad interna de las mismas¹⁶.

Figura 3. Diamante Competitivo de Porter



Fuente: BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2014. p. 100,101.

4.3.3 Modelos de Planeación Estratégica

4.3.3.1 Modelo William Newman¹⁷

El modelo de Newman consta de las siguientes etapas:

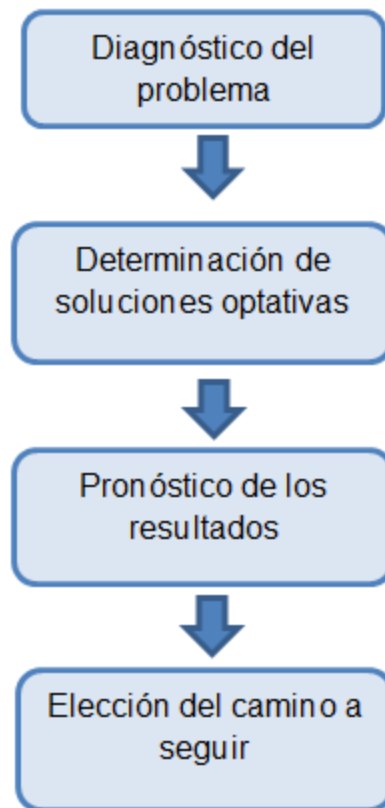
1. Diagnóstico del sector a través del análisis tanto de los factores externos como la situación interna del sector.

¹⁶ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2014. p. 100,101.

¹⁷ CANO FLORES, Milagros y OLIVERA GÓMEZ Daniel. Algunos Modelos de Planeación... Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf> (10/01/2017)

2. **Determinación de soluciones optativas**, que sirvan como punto de partida para el buen desarrollo del sector.
3. **Pronóstico de los resultados de cada acción**, son los supuestos de lo que sucedería en caso de desarrollar las acciones descritas en el paso anterior.
4. **Elección del camino a seguir**, una vez estudiadas y analizadas las soluciones que más se adaptan al objetivo del plan, se define la ruta a seguir para el logro del propósito.

Figura 4. Modelo de William Newman



Fuente: Elaboración propia basado en: ÁLVAREZ GARCÍA 2002, Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México pág. 22.

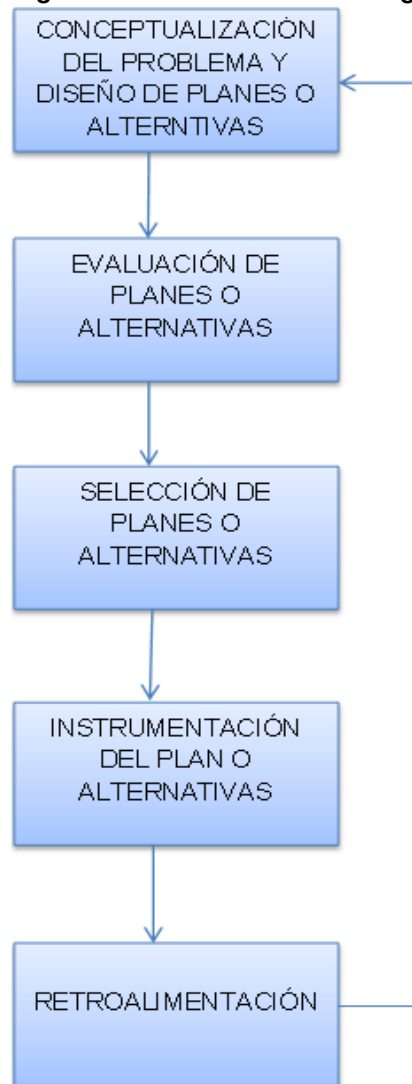
4.3.3.2 Modelo de Frank Banghart¹⁸

Las seis fases que constituyen este modelo son:

- Conceptualización del problema, en la que incluye el diseño del plan o las alternativas.
- La evaluación de planes o alternativas propuestas, como precedente a la planeación final.
- Selección de planes o alternativas, una vez evaluadas las distintas opciones, se escoge la que mejor se adapta al objetivo.
- Instrumentación del plan o alternativa seleccionada, poner en marcha el plan o alternativa seleccionada.
- Retroalimentación, ya ejecutado el proceso y se observa el desarrollo del mismo, se pueden analizar su funcionamiento y definir las deficiencias observadas.

¹⁸ Fuente: Elaboración propia basado en: ÁLVAREZ GARCÍA 2002, Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México pág. 22.

Figura 5. Modelo de Frank Banghart



Fuente: Elaboración propia basado en: FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA DE PLANIFICACIÓN. Conceptos de planeación basados en la teoría clásica de la administración. Pág. 7. Disponible en: http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/fundamentos_de_teor%C3%ADa_de_la_planificaci%C3%B3n_ahumada.pdf

4.3.3.3 Modelo de Planeación de John Friedman¹⁹

El autor define la planeación como un subproceso difícil de orientación social. Describe dos formas de planificación, estas son: la planeación de asignación o racionalización y la de innovación.

La primera hacer referencia a: *“las acciones que determinan la distribución de recursos limitados entre usuarios que compiten entre sí por el uso de esos mismos recursos”*.

Mientras que la planeación de innovación *“se relaciona con aquellas acciones que producen cambios estructurales en la orientación de la sociedad. La cual define como parte importante del crecimiento estructural y sostenido del sistema social y por consiguiente del desarrollo.*

Figura 6. Proceso de Planeación de John Friedman



Fuente: Elaboración propia basado en: ÁLVAREZ GARCÍA 2002, Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México pág. 22.

¹⁹ FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA DE PLANIFICACIÓN. Conceptos de planeación basados en la teoría clásica de la administración. Pág. 7. Disponible en: http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/fundamentos_de_teoría_de_la_planificación_ahumada.pdf. (11/01/2017)

4.3.3.4 Modelo de Planeación de Russell Ackoff²⁰

La planeación es una toma de decisión anticipada. Es necesaria cuando el hecho futuro que se desea implica un conjunto de decisiones interdependientes, es un sistema de decisiones.

Es el sistema para hacer efectivas las decisiones tomadas, realizar el plan elegido y conseguir los objetivos formulados, implica diseñar un camino que pueda ser recorrido, establecer pasos precisos, para alcanzar los objetivos propuestos, aprovechar las oportunidades, prever las dificultades, tener una visión global del contexto, mantener el equilibrio propio del ámbito desde el que se planifica la existencia de un proceso colectivo de avance, romper la resistencia al cambio y comprometerse con la ejecución.

Figura 7. Proceso de la Planeación de Russell Ackoff



Fuente: Elaboración propia basado en: ÁLVAREZ GARCÍA 2002, Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México pag. 22.

4.3.3.5 Planeación Estratégica según Benjamín Betancourt

Para Benjamín Betancourt la definición de planeación estratégica varía según el enfoque de la escuela de pensamiento administrativo que la estudie, es decir, que no tiene una definición única o universal. Además considera que la estrategia puede considerarse como un plan en el que visualiza un futuro o como un patrón que examina una conducta del pasado.

²⁰ Ibíd., pág. 29 - 30

El autor plantea el proceso estratégico en un esquema de componentes que sirven como instrumento para orientar y facilitar la elaboración de cada parte que constituye el proceso. Dichos componentes se definen a continuación.

- **Caracterización e historia del sector**

Se desarrolla los factores más relevantes que dieron origen a la organización, los cambios que se han efectuado en ella y el impacto que esta haya tenido a través del tiempo, con la finalidad de entender la situación actual de la organización y de esta manera guiar a la organización a un futuro prometedor.

- **Análisis externo del sector**

El análisis externo de la organización comprende dos espacios para analizar: el estudio del macro ambiente que es todo lo que está directa o indirectamente relacionado y que influye en el comportamiento del sector, como los son el factor social, tecnológico, económico, cultural, demográfico, jurídico, político y ecológico; y el análisis sectorial que hace referencia al entorno en el cual la organización se desenvuelve y al conjunto de organizaciones que ofrecen productos o servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

- **Referenciación y perfil competitivo de la organización**

Permite tener una base, al realizar un análisis comparativo con las demás organizaciones.

- **Análisis interno de la organización**

De acuerdo con el autor se determinan los factores que permiten identificar la posición competitiva que va a adoptar la organización.

- **Análisis estratégico DOFA**

Esta permite identificar las características particulares de la organización, lo cual permite realizar un diagnóstico interno del sector identificando sus fortalezas y debilidades, un diagnóstico externo donde se evidencian sus oportunidades y amenazas y por ultimo una análisis cruzado que identifica las estrategias FO (fortalezas y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas), DO (debilidades y oportunidades) y DA (debilidades y amenazas).

- **Direccionamiento estratégico**

La visión: según el autor, la visión busca comunicar la naturaleza de la existencia la organización, en términos de sus propósitos a futuro en el ámbito de sus líneas de investigación, buscando un liderazgo en la organización.

La misión: ¿por qué? y ¿para qué? fue creada la organización.

Los objetivos generales o estratégicos: Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado.

Las estrategias: marcan las pautas para la consecución de los objetivos propuestos.

La estructura: es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

La gestión de control: el autor manifiesta que son estándares que permiten medir el desempeño de todas las áreas de la organización, comparando lo planeado con los resultados.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

4.4.1 Cadena Forestal²¹:

La cadena forestal es la encargada de definir y coordinar acciones encaminadas al mejoramiento competitivo de los diferentes eslabones que la integran. La cadena está conformada por los eslabones industrial, comercial y primario. En el sector industrial se encuentran los transformadores de productos en segundo grado, tales como muebles, tableros aglomerados, contrachapados y otros, madera pre-dimensionada y tableros de partículas; en el sector comercial se encuentran los comercializadores nacionales integrados principalmente por depósitos de maderas, aserraderos y comerciantes informales y a nivel internacional, las comercializadoras internacionales de productos de segundo grado de transformación y madera pre-dimensionada; y el sector primario representado por productores forestales o reforestadores. Desde el punto de vista gremial se cuenta con la participación FEDEMADERAS que asocia tanto reforestadores como industriales del mueble, de tableros y de pulpa y papel.

²¹ Cadenas Productivas. (versión electrónica). S.F. Citado en: 03/04/2016.

4.4.2 Centro de Acopio

Si bien la palabra acopio se refiere a la reunión o acumulación en gran cantidad de una cosa, el centro de acopio es el lugar de almacenamiento de grandes volúmenes de alguna cosa. Para el caso de la madera, Buenaventura acopia gran parte de la madera del pacifico, con una alta de la producción total de la Zona Pacifico-Atrato, que se comercializa en vigas, y de manera mínima es comercializada con materia prima para transformación.

4.4.3 Competitividad²²

Los autores Rodrigo Villamizar y Mauricio Villamizar en su texto “Transmutación Competitiva (camino a la competitividad)”, en el que definen a la competitividad como una locomotora (la transmutación) con sus tres vagones (entorno o infraestructura, productividad o eficiencia y conocimiento o tecnología; componentes de la competitividad) en donde la competitividad sería la estación de llegada, y las organizaciones son los viajeros que desean llegar a la estación de destino. Entonces el entorno serían aquellos factores externos que pueden afectar el viaje; la productividad está relacionada con el combustible de la locomotora y la habilidad de los operadores, y la tecnología esta simbolizada por los manuales, controles y cartas de conducción del tren.

Por lo anterior se puede decir que la competitividad es el conjunto de acciones y movimientos que realizan las organizaciones por llegar a ella, en donde factores externos por ejemplo el entorno político, o factores internos como las decisiones que tomen la alta gerencia y los métodos que se lleven a cabo, pueden entorpecer o retrasar la llegada a la meta.

4.4.4 Clúster²³

Michael Porter define un clúster como una concentración geográfica (que puede ser urbano, regional, nacional o supranacional) de empresas que se relacionan entre sí dentro de un determinado territorio, integrados en la mayoría de los casos por proveedores, organismos gubernamentales, y

²² VILLAMIZAR ALVARGONZÁLEZ, Rodrigo y VILLAMIZAR VILLEGAS, Mauricio. Transmutación Competitiva. Bogotá: Ediciones de la U, 2011. p. 62.

²³ BETANCOURT GUERRERO, Op. cit., p. 118.

otras instituciones. Para Porter los clústeres estimulan la competencia entre las empresas y buscan mediante sus nuevas relaciones la reducción de costos y alcanzar mayor flexibilidad productiva.

4.4.5 Empresa

Comúnmente se identifica como empresa a una unidad básica de producción, que utiliza factores tales como la naturaleza, el trabajo y el capital de producción, denominados factores de producción, para producir y/o proveer bienes y/o servicios a una comunidad o mercado. La unión de estos tres factores constituye la misión de la empresa y dará lugar a su actuación bajo la dirección del empresario. La misión fundamental de la empresa es conseguir el mejor aprovechamiento de los factores de producción de que disponga a fin de obtener el máximo beneficio.

4.4.6 Madera Aserrada²⁴

La madera aserrada es el más simple de los productos de madera elaborada, el más fácil de producir y el que se utiliza desde hace más tiempo. Continúa siendo la forma más común de elaboración de la madera: aproximadamente dos tercios de toda la madera en rollo elaborada industrialmente en el mundo es aserrada. El consumo mundial registrado de madera aserrada ascendió a 266 millones de m³ en 1951, elevándose a 310 millones en 1956 y a 341 millones en 1961. En 1963, el consumo había alcanzado ya los 354 millones de m³. Pero, en algunas partes del mundo, se consumen cantidades adicionales que no se han registrado; se trata, por lo general, de la madera aserrada a mano o producida en el país por otros pequeños aserradores.

4.4.7 Ventaja Competitiva:

La conceptualización de ventaja competitiva constituye un grupo de características diferenciadoras sobre la competencia, donde tradicionalmente se ha considerado que consta de factores como tierra, capital y trabajo, pero que actualmente la información, la infraestructura, el conocimiento y las estrategias son piezas claves

²⁴ La Madera: Tendencias y Perspectivas. S.F. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/30164s/30164s04.htm> (02/04/201)

en los que se refleja la verdadera diferencia entre una empresa y otra o sector.

La construcción de ventaja competitiva está asociada con:

- Desarrollo del conocimiento.
- Tecnología de información.
- Innovación; no sólo en tecnología, sino también en técnicas mercadeo, comercialización y posicionamiento de productos.
- Capacidad de transformación mediante procesos productivos eficientes e innovadores.

Innovación y mejoramiento de la gestión empresarial: diseño, marca, publicidad, precios, marketing, estrategia, liderazgo, talento humano, rentabilidad²⁵.

4.5 MARCO POLÍTICO Y LEGAL

Las primeras disposiciones nacionales legales en materia ambiental en Colombia fueron anteriores a la Constitución 1991 y entre muchas se destaca el Decreto Ley 2811 de 1974 (Diciembre 18) Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente, el cual dice que el ambiente es patrimonio común. El Estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo, que son de utilidad pública e interés social.

4.5.1 Normatividad de la Gestión Forestal

- Ley 70 de 1993²⁶

Esta ley tiene como objetivo reconocer a las comunidades negras que han venido ocupando tierras baldías en las zonas rurales ribereñas de los ríos de la Cuenca del Pacífico, de acuerdo con sus prácticas tradicionales de producción, el derecho a la propiedad colectiva. Así mismo tiene como propósito establecer mecanismos

²⁵ BETANCOURT GUERRERO, Op. cit., p. 37

²⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 70 de 1993 (27, agosto, 1993). Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política. Quibdó. Diario Oficial No. 41.013. [Agosto 31 de 1993] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7388> (06/06/2016)

para la protección de la identidad cultural y de los derechos de las comunidades negras de Colombia como grupo étnico, y el fomento de su desarrollo económico y social, con el fin de garantizar que estas comunidades obtengan condiciones reales de igualdad de oportunidades frente al resto de la sociedad colombiana.

- Ley 99 de 1993²⁷

En el proceso de desarrollo de la Constitución, se formula la Ley 99 de 1993 por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente (hoy llamado Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible) se reordena el sector público encargado de la Gestión y conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA), y se dictan otras disposiciones. El cual está conformado por el Ministerio del Medio Ambiente, como el organismo rector de la gestión ambiental, las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, los Institutos de Apoyo Científico y Técnico, las Entidades Territoriales, las Organizaciones no Gubernamentales Ambientales y la Sociedad Civil.

- Ley 1021 de 2006²⁸

Tiene por objeto establecer el Régimen Forestal Nacional, conformado por un conjunto coherente de normas legales y coordinaciones institucionales, con el fin de promover el desarrollo sostenible del sector forestal colombiano en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Forestal. A tal efecto, la ley establece la organización administrativa necesaria del Estado y regula las actividades relacionadas con los bosques naturales y las plantaciones forestales.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural en su CONPES 2834 “Política de Bosques” propone respuestas efectivas que contribuyan a la protección y

²⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 99 de 1993. (22, diciembre, 1993). Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. Santa Fe de Bogotá. Diario Oficial No. 41146. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297> (10/06/2016)

²⁸ COLOMBIA. CONGRESO NACIONAL. Ley 1021 de 2006. (20, abril, 2006). por la cual se expide la Ley General Forestal. Bogotá D.C. Disponible en: <http://www.ceo.org.co/images/stories/CEO/ambiental/documentos/Normas%20ambientales/2001-2010/2006/LEY%201021%20DE%202006%20-%20Ley%20general%20forestal.pdf> (12/06/2016)

conservación de los bosques y tiene por objetivo lograr el uso sostenible de los bosques, con el fin de conservarlos, consolidar la incorporación del sector forestal en la economía nacional y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

4.5.2 Entes reguladores, asociaciones e instituciones relacionadas con la actividad maderera en Colombia y Buenaventura.

El Ministerio del Medio Ambiente fue comisionado por el Estado para la administración y conservación de los recursos naturales a nivel nacional. Ya teniendo esa misión delega en todo el territorio nacional a las corporaciones autónomas regionales, para que velen por la adecuada administración y conservación de los recursos naturales en cada una de sus regiones competentes.

En ese momento como caso especial Buenaventura el cual estaba a cargo delINDERENA²⁹ encargada de ejercer las funciones de control y vigilancia de los productos forestales tanto en movilización como removilización, siendo este municipio un puerto el cual ha servido de punto de acopio para esta actividad en toda la zona del Pacífico donde se movilizan los productos forestales aprovechable de las corporaciones Nariño, Cauca, Choco y Valle; que posteriormente se circulan al interior del territorio colombiano (Medellín, Bogotá, Pasto, Villavicencio, Tuluá, Cali, Yumbo etc.)

Hasta comienzos del año 2015 el Distrito de Buenaventura contaba con la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), como autoridad ambiental asentada en el territorio y quien tiene como misión preservar y conservar los recursos naturales como fauna y flora; una de sus actividades fundamentales es la de controlar el tráfico de madera. A partir del junio de 2015 dichas responsabilidades fueron concedidas a lo que hoy se conoce como EPA³⁰

Buenaventura de acuerdo a lo dispuesto en el Acuerdo 34 de diciembre 6 de 2014, otorgándole la autoridad ambiental en la zona urbana y suburbana desde dicha fecha y estableciendo un término de seis meses para que la CVC haga entrega de todo lo actuado vigente.

²⁹ Instituto Nacional de Materiales Renovables y del Ambiente.

³⁰ CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Establecimiento Público Ambiental, EPA, asume funciones ambientales en Buenaventura. (24 Junio 2015). Disponible en: <http://www.cvc.gov.co/index.php/carousel/1123-epa-2015-buenaventura> (15/05/2016).

En la actualidad no existen permisos de aprovechamiento forestal en el Distrito Especial de Buenaventura. La CVC - DARPO era la entidad encargada de expedir el permiso de re-movilización de la madera que llega de diferentes municipios ubicadas en Litoral Pacífico, dado que el único canal de ingreso de la madera es el Distrito Especial de Buenaventura; estos municipios pertenecen a los Departamentos del Choco, Nariño y Cauca, las CAR que expidieron el permiso de movilización son CODECHOCO, CORPONARIÑO, CRC respectivamente.

En el Distrito se encuentra una asociación formalizada que se puede llegar a interpretar como una mini cadena forestal, ECOMADERA, “entidad no gubernamental, social y gremial, que tiene como finalidad conservar y utilizar los recursos maderables de manera sostenible en beneficio de las generaciones actuales y futuras, de derecho privado, sin ánimo de lucro; se rige por la Constitución Política, las leyes y estatutos”³¹.

La Asamblea Departamental y Asomaderas, al término de una sesión plenaria en la que se dio a conocer la crítica situación que viven los madereros del Pacífico, se concluyó que ese sector requiere: políticas de explotación y comercialización, el establecimiento de un Parque Industrial Maderero y la devolución del muelle que construyó la CVC con recursos del PLADEICOP³². Todo ello, para evitar que “los madereros pasemos de estar moribundos a desaparecer”, anotaron voceros de la Asociación para el Desarrollo Maderero de la Costa Pacífica.

4.2.3 Apoyos Gubernamentales para el sector Forestal.

Entre las políticas de Estado para la promoción y desarrollo forestal del país se tiene:

El CIF³³, es principal apoyo del gobierno para la reforestación comercial, tiene como objetivo premiar a los empresarios del campo, que deciden dedicar esfuerzos y recursos al desarrollo de proyectos forestales que son sostenibles.

El incentivo creado en 1994, ha estado a cargo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entidad que en mayo de 2012 delegó a FINAGRO³⁴ su administración integral; responsabilidad que la entidad asumió con una visión

³¹ IBARGÜEN MOSQUERA, Marcelino. Buenaventura Próspera los Gremios del Valle Comprometidos con su Desarrollo. Disponible en: http://ciev.co/doc/1_5_2_asociacion_de_madereros_marcelino_ibarguen.pdf (08/08/2016)

³² Plan de Desarrollo Integral para la Costa Pacífica

³³ Certificado de Incentivo Forestal. Amparado por las condiciones técnicas, ambientales, financieras y legales, establecidas por la Ley 139 de 1994.

³⁴ Fondo para el financiamiento del sector agropecuario.

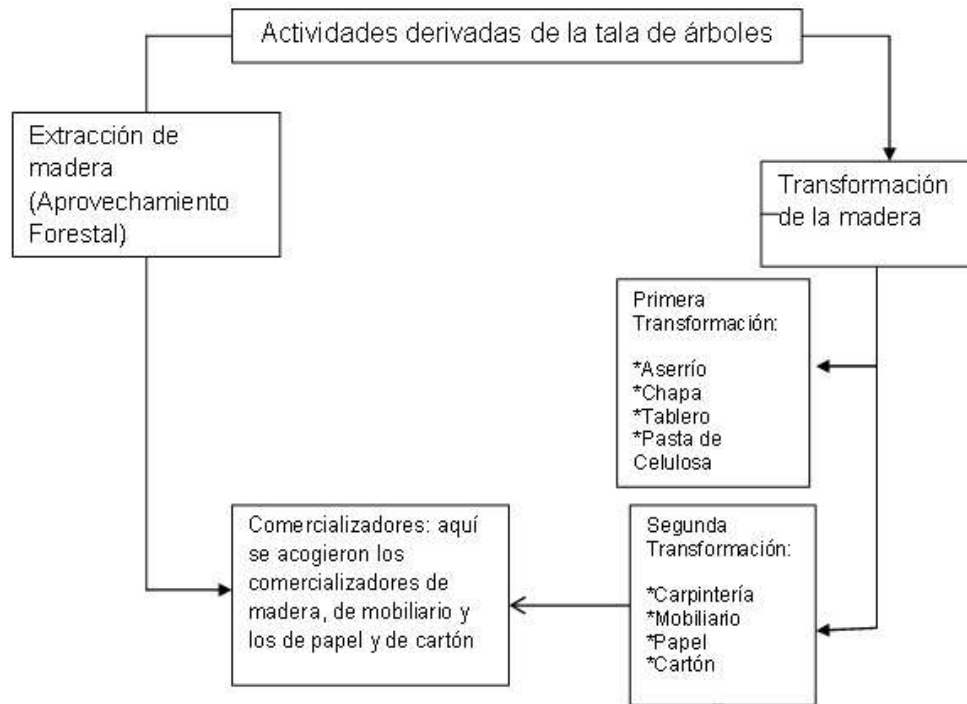
moderna, y una promesa de servicio al cliente fundamentada en la transparencia, equidad, agilidad y oportunidad. Para lo anterior, FINAGRO “desarrolló un aplicativo en línea conocido como Artemisa y puso a disposición del sector reforestador un equipo interdisciplinario de atención y gestión”³⁵.

El Incentivo a la Capitalización Rural ICR, “es un beneficio económico que se otorga a una persona natural o jurídica que en forma individual o colectiva, ejecute un proyecto de inversión nueva, con la finalidad de mejorar la competitividad y sostenibilidad de la producción agropecuaria y de reducir sus riesgos de manera duradera, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente título y sujeto a la disponibilidad de recursos presupuestales y de tesorería del programa”³⁶.

³⁵ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena Forestal – Madera. Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Forestal/Documentos/005%20-%20Documentos%20T%C3%A9cnicos/Documento%20Cadena%20Forestal%202014.pdf> (15/08/2016)

³⁶ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Apoyos Directos. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/atencion-ciudadano/preguntas-frecuentes/Paginas/Apoyos-Directos.aspx> (15/08/2016)

Figura 8. Niveles de las Actividades relacionadas con la Madera en el Clúster de la Madera de Galicia.



Fuente: Elaboración propia con base en información del clúster de la madera de Galicia.

4.3.1 Estudios relacionados a nivel local.

A nivel de Buenaventura, se encontró un trabajo investigativo relacionado con el sector y se trata del “Proceso de comercialización de la cadena productiva de la madera y los impactos que ha generado en la población de la ciudad de Buenaventura” Rosa Mary Joris Rodríguez y Rodin Yesid Lerma Sinisterra (2008), el propósito de este trabajo es identificar como se da el proceso de comercialización de la madera en Buenaventura y que impacto socioeconómico ha generado en la comunidad.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevará a cabo se basará en un modelo de investigación descriptiva, que dé paso a una caracterización de cada uno de los factores relacionados con la realidad del sector maderero de la ciudad de Buenaventura; que tiene como finalidad además de conocer la percepción que tienen los principales actores acerca del tema de investigación, mostrar el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren de forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

A partir de este tipo de investigación se pretende realizar los siguientes análisis:

- 1) Conocer el estado actual del sector maderero en Buenaventura.
- 2) Identificar las ventajas que tiene el sector a pesar de la problemática que se presenta.
- 3) Conocer la percepción que tienen los empresarios de este sector en cuanto al tema que se plantea.
- 4) Caracterizar los agentes internos o externos que influyen directa e indirectamente en el desarrollo del sector.
- 5) A partir de los resultados poder contribuir con soluciones que den indicios a una mejoría para la realidad del sector.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se desarrollara bajo un método inductivo, que permita observar, clasificar y estudiar los hechos, para llegar a una generalización del problema y a partir de ellos poder plantear una solución al mismo.

Frente a la premisa de que el sector maderero en Buenaventura viene enfrentando una crisis debido a factores como la inseguridad social, la tala ilegal dada en las zonas montañosas de los ríos de donde se extrae la madera, la falta de apoyo del Estado y de la Administración local para las empresas que comercializan y transforman la madera en Buenaventura y también a la informalidad en las empresas, se precisa formular un plan estratégico que le permita al sector maderero de Buenaventura ser competitivo para fomentar un mejor desarrollo para el mismo e integrando a todos y cada uno de los actores relacionados.

La metodología a implementar para el desarrollo de la propuesta del plan estratégico, será el modelo del autor William Newman, ya que este permite globalizar cada uno de sus aspectos y aplicarlos a un sector económico, en este caso el sector de la madera en Buenaventura, permitiendo así, crear un diagnóstico, determinar soluciones y pronosticar cada una de las acciones, para luego definir un camino a seguir que será la ruta de solución a la problemática.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de información que sustente los análisis, argumentos y líneas de acción del presente proyecto se utilizaron las siguientes técnicas:

- Dado que la investigación no busca dar juicios de valor a los fenómenos que generan el problema, sino más bien lo que se quiere lograr es la descripción y calificación de aquellos factores y cómo estos afectan el desempeño de la cadena productiva de la madera en Buenaventura y cómo involucra a quienes participan en ella, se realizaron entrevistas directas aplicadas a quienes actúan dentro de la industria.

Además que este tipo de investigación permite a los investigadores abundar la información con temas que puedan surgir durante la entrevista, externos al cuestionario aplicado, pero de gran relevancia para el estudio.

- Como fuente secundaria, la búsqueda de información se basó en publicaciones, informes, bases de datos en internet e investigaciones previas de temas directa e indirectamente relacionados, que permitieran un panorama más amplio respecto al tema de estudio.

Para la muestra se escogió el acopio de empresas ubicada en el sector isla del puerto exactamente en el sector conocido como el Puente del Piñal, ya que es el sitio de mayor acogida de las empresas comercializadoras de madera más conocidas y antiguas de Buenaventura. Este lugar se ha caracterizado por su reconocido ambiente maderero y pesquero, ya que desde hace muchos años se asientan bodegas para los barcos que arriban desde distintos lugares del Pacífico colombiano, bodegas las cuales se han ido convirtiendo en fuentes generadoras de ingresos para muchos que se dedican a la actividad de cargue y descargue de mercancía en el sector.

En este sector se acentúan alrededor de 20 empresas de comercialización de madera en bruto, en bloques, aserrada, contrachapada, de triplex, laminada, etc. Lo cual se consideró apropiado para el desarrollo de la investigación, los testimonios y puntos de vista de los empresarios y colaboradores de dichas empresas serán de suma importancia para verificar el estado actual del sector

maderero en Buenaventura. De estas empresas se realizó un muestreo no aleatorio de seis de las empresas más representativas de la zona, además que se contó con la participación de dos cotereros de la zona y como se mencionó anteriormente, también se entrevistó al señor Álvaro Adolfo Gómez Ortiz del taller de formación técnica en carpintería y producción de la Fundación Escuela Taller de Buenaventura.

5.3.1 Presentación.

Se ha elaborado un cuestionario de 11 preguntas para aplicar una entrevista dirigida con la que se busca obtener información acerca de la situación actual del sector de madera en Buenaventura, recolectar información acerca de la percepción que tienen los empresarios en cuanto a la problemática expuesta.

6. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

A continuación se presenta la formulación del plan estratégico del sector maderero de Buenaventura.

El desarrollo de dicho plan corresponde fundamentalmente, al modelo planteado por William Newman. No obstante, los investigadores consideran pertinente algunos de los pasos que describe Benjamín Betancourt para profundizar en el diagnóstico del sector.

6.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

6.1.1 Caracterización del Sector

Históricamente la madera ha tenido gran presencia en Buenaventura, hace aproximadamente 60 años se dio la tala de árboles en el Distrito. Las hectáreas de bosque ubicadas en la zona rural del Distrito permitían tener la comercialización de madera como actividad económica y fuente de ingresos para los habitantes del mismo, pero la mala administración y la tala indiscriminada del recurso hicieron que este disminuyera cada vez más a tal punto de que ya no se podía cortar madera para fines comerciales.

Gracias a la cercanía del Distrito con otras zonas rurales del Pacífico colombiano la movilización de madera a través de los diferentes ríos pertenecientes y adyacentes a Buenaventura, ingresan grandes cantidades del producto haciendo favorable su comercio.

La construcción de más de 93 años del Puente del Piñal es algo característico de Buenaventura ya que es el que permite la unión entre la zona insular y la zona continental del Distrito, asimismo es importante para la industria de la madera, ya que ahí se reúne la mayor parte de las pequeñas empresas, bodegas de almacenamiento y aserraderos, además que se desarrollan otras actividades como el transporte de mercancías y la embarcación de personas que viajan con distintos destinos hacia el interior del Pacífico.

6.1.2 Análisis Externo del Sector

6.1.2.1 Análisis del macro ambiente

Factores sociales, culturales demográficos y geográficos

En cuanto a estos elementos del entorno se pueden mencionar factores como la tasa de crecimiento de la población colombiana, la cual fue del 0,98% para el 2016, así como la tasa de mortandad (5,36% para el 2014), la estratificación económica, la esperanza de vida poblacional (73,99 años en el 2014), los estilos de vida, población total del país (48.959.319 personas en el año 2016), el salario mínimo legal vigente, el cual es de \$737.717 para el año en curso (2017). Todo esto, afecta la demanda de los productos a los que el sector maderero de Buenaventura provee o vende la madera como materia prima, ya que un aumento en la tasa poblacional genera más consumidores y por ende mayores ventas. Aunque esto también ocasiona mayor competencia entre los participantes del mercado lo cual aumenta la necesidad de crear estrategias que logren captar clientes y brindarle mejor posicionamiento en mercado.

En cuanto al desempleo no se tiene una cifra actualizada del porcentaje de la población ocupada en Buenaventura, según el DANE esta tasa representa un estimado del 60%³⁷, donde la población juvenil es la más afectada, muchos de los jóvenes desempleados están dedicados al comercio de mercancías baratas ofrecidas en las calle bajo la condición de trabajo informal.

En el mercado laboral de las personas que se dedican a realizar tareas relacionadas con la madera, la mayoría tienen conocimientos empíricos a cerca del manejo del producto, pues como se mencionó anteriormente la actividad maderera se viene desarrollando de hace mucho tiempo atrás en Buenaventura. Por otra parte el sector tiene un mínimo porcentaje de personas con conocimientos técnicos en esta área. Esto hace que no se ofrezca un producto de

³⁷ ¿Cuántos desempleados hay en Buenaventura? En: El País. [En línea]. (11 de abr., 2015). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/cuantos-desocupados-hay-buenaventura> (10/01/2016).

calidad pues la madera exige un tratamiento muy minucioso para su utilización final.

Culturalmente, los habitantes de Buenaventura han empleado el trabajo como mecanismo de subsistencia para la superación de la pobreza y la miseria que sufre el Distrito, además de las exigencias de sus derechos por vías legales y arbitrarias.

Por otra parte la celebración de sus fiestas culturales como son el cumpleaños del Distrito (4 de julio) y simultáneamente la fiesta del conocido santo patrono San Buenaventura, hacen de la ciudad un lugar alegre lleno de gente generosa, amable, cordial, biodiversidad de razas y culturas. Aunque este año atrás se haya visto opacado por los actos de violencia, existencia de casas de pique, formación y proliferación de BACRIM's y otros grupos ilícitos que en 2015 hicieron que se posicionara como una de las ciudades más peligrosas del país.

Para ello, las autoridades implementaron un plan de desarticulación de dichos grupos que actualmente han desaparecido “aparentemente”, trayendo consigo la calma y la paz que tanto busca y anhela la gente de Buenaventura.

Factores Tecnológicos

El sector presenta ausencia de inversión tecnológica tanto en maquinaria y equipos para sus procesos, como el manera en que administran sus negocios , dado que se cuentan con un modelo de administración empírica y sin visión a futuro que brinde mejores oportunidades a cada una de las empresas que lo constituye y a la industria como tal. Esto causa temor al cambio y a la toma decisiones, haciendo que no se atrevan o la misma estructura organizacional no les permita obtener financiación para el desarrollo de sus actividades y la reinversión del negocio.

Factores Económicos

La economía de Buenaventura está representada básicamente en los sectores logístico y portuario, el comercial, el de restaurantes, hoteles y por ultimo pero no menos importante el turismo, que al contrario a través del tiempo ha tomado gran importancia con la afluencia de turistas tanto del interior como del exterior del país. En lo que concierne a la madera, la rama de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca para el tercer trimestre del año 2016 presentó una disminución en 1,7% esto en comparación con el aumento del 3,3% en donde la silvicultura junto con la extracción de madera y la pesca aportaron un 0,7% de crecimiento.

De esto se puede deducir que a pesar de las variaciones que puede tener este sector de la economía del país no deja de ser importante para las cifras y análisis económicos del país.

En Buenaventura la movilización de productos forestales se define por corporación, la cual se describe a continuación:

Tabla 3. Movilización a Buenaventura de Productos Forestales por Corporación 2008-2011.

Movilización por Corporación	Volumen (M3)			
	2008	2009	2010	2011
CORPORACIÓN REGIONAL DEL CAUCA (CRC)	27,191	13,597	13,147	10,417
CODECHOCÓ	31,916	5,481	38,064	34,426
CORPONARIÑO	479,573	460,168	455,667	347,945
CVC	1,485	0	1,129	0

Fuente: Elaboración propia con base en: CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. Anuario Estadístico, Buenaventura en Cifras 2012-2013. Disponible en: http://www.ccbun.org/images/multimedia/anuario_est_bun_cifras_2011_p2.pdf (10/01/2017)

Tabla 4. Comparativo PIB pro sectores Año 2015 vs. Año 2016

PIB por sectores año 2015

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,8	1,1	3,3
Explotación de minas y canteras	-1,4	-0,7	0,6
Industria manufacturera	4,0	0,9	1,2
Suministro de electricidad, gas y agua	4,0	0,2	2,9
Construcción	4,3	0,8	3,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,6	0,7	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,5	-1,0	1,4
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	1,0	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,4	1,0	2,9
Subtotal valor agregado	3,2	0,7	3,0
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	3,5	0,8	4,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,3	0,6	3,1

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta.pdf (05/01/2017)

PIB por sectores año 2016

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-1,7	-0,2	-0,3
Explotación de minas y canteras	-6,1	-0,6	-5,9
Industria manufacturera	2,0	-1,1	3,9
Suministro de electricidad, gas y agua	-1,8	1,0	0,0
Construcción	5,8	2,8	4,0
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,1	0,4	1,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,2	1,0	0,3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,9	0,3	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1,8	0,8	2,1
Subtotal valor agregado	1,1	0,4	1,8
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	1,8	-0,1	2,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,2	0,3	1,9

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demanda.pdf (05/01/2017)

Factores Ecológicos

Buenaventura cuenta con una gran biodiversidad ecológica, hídrica y menor proporción forestal, con una zona declarada Reserva Natural del Distrito. La diversidad en la fauna ictiológica, hacen de Buenaventura una gran atrayente para propios y extraños, pues el arribo de las ballenas jorobadas en el tercer trimestre del año es motivo de visita a las diferentes playas que la rodean.

Por otra parte la riqueza minera que existe se vio afectada significativamente por la explotación ilegal de oro en el río Zacarías, esta problemática causó grandes pérdidas ambientales en la zona y también de vidas humanas por parte de personas y grupos al margen de la ley, en una lucha por apoderarse del lugar.

La flora de Buenaventura se centra la zona rural, donde existen trayectos con gran presencia de árboles, pero estos no están destinados a fines comerciales, dado que lo que años atrás existió para tal fin, desapareció por el uso inadecuado del recurso.

Al tratarse de un tema netamente ambiental el aspecto ecológico resulta de gran importancia para la investigación dado que aumenta la preocupación por la preservación y cuidado de los bosques y zonas forestales del país. Para garantizar dicha preservación y cuidado se tiene el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Nacional como cabeza mayor, continuando con las distintas entidades e instituciones encargadas de la veeduría y regulación del comercio y transporte de madera en Colombia. Para regular y controlar la movilización del producto a nivel departamental se tienen a las corporaciones autónomas regionales, que en Buenaventura hasta el año 2015 estuvo a cargo de la CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca), la cual cedió sus responsabilidades al EPA (Establecimiento Público Ambiental).

Factores Políticos y Legales

Las diversas leyes y normas que buscan la protección y preservación las zonas forestales y madera que se extrae de las mismas parecen no ser suficientes, pues el tránsito de madera ilegal o de contrabando se sigue presentando. En el último año en Buenaventura han sido más de mil metros cúbicos de madera extraída

ilegalmente, lo cual afecta negativamente la comercialización del producto en el Distrito.³⁸

Cabe resaltar la importancia de estas leyes para la circulación adecuada y legal de la madera en Colombia, sin embargo su aplicación no deja de ser prácticamente un obstáculo para quienes se dedican a la industria maderera, ya que el desarrollo esta actividad puede verse estropeado al momento de cumplir dichas regulaciones. Un claro ejemplo de ello es el decreto que restringe la circulación de madera, a pesar que este fue levantado a comienzos del año 2017, durante su vigencia dejó muchas insatisfacciones entre los transportadores de barco de cabotaje porque sus ingresos se redujeron significativamente.

Ilustración 2. Volúmenes de Madera Decomisada en Buenaventura 2012-2013

Nº	NOMBRE COMÚN	2012		2013	
		TOTAL (M3)	PARTICIPACIÓN %	TOTAL (M3)	PARTICIPACIÓN %
1	SAJO	260,4	10,21	1.028,6	14,55
2	SANDE	1.104,0	43,32	3.258,8	46,10
3	CUANGARE	281,4	11,04	2.361,8	33,41
4	NATO	53,2	2,09	13,0	0,18
5	CHAQUIRO	1,6	0,06	4,0	0,06
6	SD	38,0	1,49	4,0	0,06
7	CHONTA	1,0	0,04	-	-
8	SOROGÁ	1,3	0,05	3,90	0,06
9	TANGARE	16,5	0,65	7,0	0,10
10	CHANUL	311,2	12,20	169,5	2,40
11	OTOBO	326,0	12,78	-	-
12	MANGLE	18,00	0,71	4,00	0,06
13	VARA DE MONTAÑA	76,70	3,01	17,21	0,24
14	MACHARE	-	-	84,50	1,20
15	CAIMITO	-	-	32,34	0,46
16	CEDRO	-	-	25,50	0,36
17	MANCAYO	-	-	19,00	0,27
18	POPA	-	-	15,50	0,22
19	CARRÁ	-	-	7,30	0,10
20	GUASCO	-	-	6,54	0,09
21	ANIME	-	-	4,00	0,06
22	POMO	-	-	1,90	0,03
23	UVA	-	-	0,40	0,01
24	MORA	-	-	0,40	0,01
25	YARUMO	-	-	0,20	0,00
TOTAL		2.472,8	100,0	7.053,9	100,0

Fuente: Anuario Estadístico Buenaventura en Cifras 2012 - 2013. Cámara de Comercio de Buenaventura. Disponible en: http://www.ccbun.org/images/multimedia/anuario_estadistico_2012_-_2013.pdf (10/01/2017)

³⁸ CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. CVC ha decomisado más de 7.000 metros cúbicos de madera ilegal en el Pacífico vallecaucano. (Agosto 2016). Disponible en: <http://www.cvc.gov.co/index.php/carousel/2426-cvc-ha-decomisado-mas-de-7-000-metros-cubicos-de-madera-ilegal-en-el-pacifico-vallecaucano> (10/01/2017)

Competencia

El sector cuenta con una competencia indirecta que son las empresas comercializadoras de muebles hechos de madera distribuidos entre los de decoración del hogar, muebles para oficinas y aquellos que sirven para embellecimiento de interiores como los son cocinas integrales. En Buenaventura hay gran presencia de este tipo de empresas, dada la diversidad en cuanto a gustos, diseños y poder adquisitivo por parte de los consumidores.

Por otra parte, productos sustitutos como el PVC entran a competir fuertemente en el mercado ya que es un producto relativamente económico por lo tanto más asequible y debido a las condiciones climáticas del Distrito, este suele ser más duradero en comparación con la madera.

6.1.3 Análisis Interno del Sector

La actividad maderera es algo característico de Buenaventura y la región Pacífico y que se ha desarrollado desde tiempos ancestrales. Jaime Cifuentes afirma que “el producto de los aserríos, generalmente tablas y tablones, se transportan por barco hasta Buenaventura y de aquí por vía férrea o por carretera a Cali, Bogotá y ciudades del interior, con un saldo para consumo local en el puerto. También manifiesta que:

Los aserraderos y compañías madereras hacen del campesino aserrador, también llamados “corta palos” su víctima. Aprovechan sus angustias, ignorancia y necesidades económicas para explotarlo conjuntamente con sus propios bosques. El proceso de explotación a que está sometido el campesino es el siguiente:

- Cortar los árboles, con hacha, machete o sierra eléctrica, selva adentro, donde pueda conseguirlos y sin tener en cuenta normas sobre protección de los recursos naturales.
- Arrastrar la madera hasta el río, caño o estero cercano.
- Sacarla por el río hasta el mar, rumbo a Buenaventura, Tumaco y demás centros de acopio, en canoas, lanchas y valsadas, las cuales muchas veces son destruidas por los barcos de cabotaje o pesqueros que no reconocen indemnización alguna.

- Al llegar con la madera al sitio de compra de la población, queda a merced de los supervisores y compradores de la empresa, quienes seleccionan a su voluntad las maderas: “este palo no sirve”, “no compramos de este palo”, “esta madera está muy mala”.

- Como le es imposible arrastrarla nuevamente por el mar y los ríos hacia el monte se ve obligado a vender la madera al precio que impone la compañía.

Esta es la rutina diaria de miles de condenados de la tierra. Largas caravanas de camiones se llevan día a día el sudor y las fuerzas de la comunidad, trasladan su riqueza rumbo al mercado nacional e internacional.

Cuando el proceso de exportación se realiza dentro de las concesiones forestales, las condiciones se tornan más graves para los campesinos³⁹.

En la actualidad las actividades del sector madera del Distrito de Buenaventura se desarrollan en un ambiente de micro y pequeñas empresas, donde la cadena productiva consta de empresas comercializadoras, aserríos, transporte fluvial y terrestre, bodegas de acopio y distribuidoras.

La mayor parte del negocio se basa en el comercio a gran escala para clientes que compran grandes cantidades del producto su mayoría clientes de otras partes de la región o del país; y a menor escala se encuentran aquellos clientes ocasionales que adquieren el producto en menores cantidades. La diversidad de madera que aun sobrevive, ha permitido que muchas de estas empresas se mantengan de pie ante la desaparición de muchas otras que por cuestiones de iliquidez y otros aspectos como las extorsiones por parte de grupos al margen de la ley han llevado al cierre 50 empresas aproximadamente hasta el momento⁴⁰.

A Buenaventura llega gran parte de la madera que se extrae en la zona rural de Pacífico-Atrato, la cual sirve como acopio del producto para su comercialización y distribución, pero esta debería ser aprovechada para crear nuevos productos y/o servicios relacionados con la madera. Buenaventura no cuenta con fábricas de muebles, apenas se tienen pequeños talleres que no figuran en la cadena productiva del sector en el Distrito y que además de tratarse de negocios sin capacidad de producción que responda a la demanda los habitantes de Buenaventura, quedan a rezagados a ser parte de la industria.

³⁹ CIFUENTES RAMÍREZ, Jaime. Memoria Cultural del Pacífico. Santiago de Cali: Club de Leones de Buenaventura Monarca, 2002. p. 174-178.

⁴⁰ Sector maderero, sumido en una profunda crisis. EL PAÍS [versión on-line] (01, junio, 2009). Disponible en: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Junio012009/ec4.html> (15/04/2016)

6.1.4 El Mercado

6.1.4.1 Proveedores

Gran parte de los comercializadores de madera se proveen del producto que llega a Buenaventura desde el río Atrato en el Chocó y algunos que compran madera de otras zonas del Pacífico. Según lo investigado muchos de los proveedores no cuentan con los permisos y requisitos necesarios para la extracción de madera, lo que hace que al llegar a Buenaventura se convierta en madera ingresada al Distrito de manera ilegal puesto que no cuentan con la documentación requerida para declaración del producto antes los entes reguladores. Este es uno de los aspectos más importantes de la investigación, pues lograr reducir la circulación de madera ilegal por Buenaventura es clave para contribuir al mejoramiento del sector.

6.1.4.2 Compradores

El mercado de la madera comercializada en Buenaventura está reflejado en mayor medida a clientes de ciudades aledañas al Distrito. Algunas de las empresas cuentan con compras fijas y otras casuales por parte de este tipo de clientes.

El mercado local es reducido, donde el producto se destina en gran medida a actividades de la construcción, ya que la madera es utilizada en la formación de los cimientos de una obra como la construcción de una casa en lo que se conoce como pilote. La otra parte de los compradores de madera y productos de madera están representados en los consumidores de productos terminados como lo son los muebles, y partes para el embellecimiento de interiores. Este mercado es más grande pero está abarcado por las empresas comercializadoras de este tipo de productos, las cuales traen el producto de otras ciudades donde existen grandes fábricas para venderlos en Buenaventura.

Es importante resaltar que los ingresos serían mayores si el mercado local consumiera más el producto, pero en vista que el Distrito no cuenta con fábricas o procesadores de madera, la oferta queda reducida a los clientes externos que se proveen de ella.

6.1.5 Análisis de la Situación Interna

Para este análisis se tuvieron en cuenta las entrevistas realizadas a comerciantes y trabajadores del sector del Piñal, ya que se consideran una fuente importante de información por su interacción directa con la industria.

6.1.5.1 Entrevista realizadas a los actores del sector maderero ubicados en el Puente del Piñal de Buenaventura.

Pregunta 1. ¿Qué opina usted en cuanto al presente del sector maderero en el Distrito de Buenaventura?

Según los entrevistados por aspectos como la escasez y por ende el alza en el precio de la madera, la desaparición de algunas especies de madera y el cierre de muchas de las comercializadoras y aserraderos de madera se denota un aspecto negativo en cuanto a la situación actual del sector, el cual lo describen como una lucha constante entre la consecución de la materia prima, la mano de obra y los clientes.

Algunos de los factores que más dificultan el dinamismo de este producto es la desaparición de especies maderables como el cedro que se considera la de mejor calidad y más fácil de trabajar.

La comercialización de especies de madera de buena calidad es muy difícil para el mercado local dicha especie para lograr satisfacer los clientes.

Por otro lado la consecución de la madera como materia prima de quienes la distribuyen y la proceso se ha convertido en un desafío pues la mano de obra encarece al igual que los insumos que se necesitan para tal fin, como la gasolina la cual es indispensable para quienes extraen la madera con maquinaria manual (uso de la motosierra).

Pregunta 2. Para usted, ¿cuál es el principal factor que obstaculiza el desarrollo óptimo del sector maderero en el distrito de Buenaventura?

Según este ítem, en gran medida los factores que afectan el óptimo desarrollo del sector están relacionados con los gastos y costos en que se incurre para el funcionamiento de la empresa, pues los impuestos, gastos locativos, gastos de operación, mano de obra entre otros acaparan la mayor parte de las finanzas de la empresa obligando a elevar el nivel de las ventas.

Por otro lado a las microempresas que es el sistema mediante el cual funcionan la mayoría de comercializadoras y distribuidoras de madera no cuentan con un plan estratégico que le permita cumplir con las exigencias del mercado como lo son cumplimiento de entrega de pedido, tener un inventario apropiado para la

necesidad de cada cliente y sobre todo una logística de distribución que son los principales requerimientos de los clientes tanto nacionales como internacionales.

La mano de obra representa un fuerte en este sector, pues al no contar con maquinaria para este tipo de labores las personas son las que deben realizar la mayor parte de los trabajos usando sus manos y su fuerza, lo cual no es reconocido por parte de los empresarios y aunque ellos quieran hacerlo, la mano de obra es de los mayores costes de la industria, sobre todo porque la mayoría de las empresas están representadas en el rango de pequeñas y medianas.

No hay inversión en el sector, no tienen los medios para generar valor agregado a los productos que ofrecen.

Pregunta 3. ¿Qué factores positivos encuentra en el sector maderero de Buenaventura?

Aunque haya tala indiscriminada de árboles, con los programas de reforestación del gobierno que por cierto debería fortalecerse más, se ha logrado la conservación de especies sitios de extracción que permite continuar con la comercialización, distribución y procesamiento de madera.

En el sector hay aspectos por resaltar, además de que el sector cuenta con recurso humano disponible para realizar las actividades propias del sector, Buenaventura representa un lugar estratégico para el acopio de madera, los miles de metros cúbicos del producto que ingresan al Distrito, la facilidad para transportarlo a distintos destinos bien sea por transporte terrestre o fluvial, la presencia de aserríos y bodegas de almacenamiento, brinda la oportunidad crear un mercado organizado en el que participen todos los eslabones que conformar el sector, a excepción de la parte de extracción de madera.

Además, el desarrollo a nivel urbano y a nivel logístico y portuario que se viene dando en Buenaventura como lo son la construcción de la doble calzada, la expansión de puertos como la sociedad portuaria y la construcción de nuevos puertos, hacen de Buenaventura un atractivo para la economía y para la inversión de manera que se pueda impulsar la economía del Distrito y de los distintos sectores económicos que éste tiene, incluido el de la madera.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las principales debilidades del sector maderero en el Distrito de Buenaventura?

El sector maderero en Buenaventura no ha sido explotado en su totalidad, la falta de organización de las empresas hace que el mismo se vea opacado por otros sectores económicos.

Las microempresas en Buenaventura tienden a tener muy poca probabilidad de supervivencia en el tiempo. Estudios realizados por diferentes investigadores demuestran que una de las grandes debilidades de las pequeñas, medianas y microempresas es que no cuentan con un plan estratégico o un modelo administrativo que les permita trazarse objetivos y trabajar en pro de ellos, pues lo mismo sucede en las empresas del sector, la administración empírica y basada en el día a día hace visible la ineficiencia en la gestión administrativa este tipo de negocios y por ende se convierte en una debilidad para el mismo, lo cual también retrasa su desarrollo y permanencia en el tiempo.

Por otro lado, aunque es un aspecto casi nulo, la falta de tecnología es otro agravante para el desarrollo del sector, pues la tecnología está hecha para facilitar y agilizar todo tipo de proceso en este sector es algo que casi no preocupa o no es de primera necesidad. El procesamiento de madera a través de métodos artesanales y manuales es algo muy común en las empresas de esta índole en Buenaventura.

En el sector se evidencia la ausencia de tecnología en cuanto a la producción y los procesos administrativos, igualmente, las empresas no se preocupan por contratar colaboradores con conocimientos técnicos, sino que sólo buscan mano de obra para las actividades de fuerza que se realizan dentro de la producción.

Pregunta 5. ¿Recibe el sector maderero en Buenaventura apoyo por parte de los entes reguladores y/o gubernamentales?

Los empresarios del sector consideran que con las leyes forestales y el apoyo del gobierno se benefician unos pocos, que para acceder a esos beneficios se requiere cumplir con muchos requisitos, además están enfocados más hacia la empresa que extrae madera y no para quienes comercializan la madera.

Es notorio el abandono político en el que está sumergido el sector, la ausencia de políticas públicas que promuevan la comercialización y transformación de la madera que sirvan de apoyo para el desarrollo de esta actividad comercial, de manera que haya una expansión de la madera extraída en el Chocó transformada y comercializada en Buenaventura y que además propicie la generación de empleo formales, organizados y dignos para quienes se dedican a esta labor, que en la mayoría de los casos es lo único que saben hacer, como es el caso de los cotereros.

Al tratarse de microempresas, las que comercializan madera son las más afectadas con la ausencia de apoyo del gobierno puesto que además de todas las exigencias legales que deben cumplir por dedicarse al tratamiento de recursos

naturales, los demás costes que exige sólo la empresa para su funcionamiento representan una gran carga para los dueños o administradores de este tipo de negocios.

Pregunta 6. ¿Tiene la empresa alianzas o coopera con los diferentes actores del sector?

Con la entrevista se pudo evidenciar que las empresas de madera no tienen conocimiento de los que son las alianzas estratégicas o comerciales, no cuentan con una estructura administrativa que le permita mantener relaciones empresariales con quienes se relacionan directa o indirectamente con su actividad. Esto hace que sus oportunidades de crecimiento se desaprovechen quedando rezagados a un modelo administrativo casi que empírico lo que también da paso a la informalidad.

La gestión administrativa de estas empresas está representada básicamente en la relación que mantienen con sus proveedores, con los transportadores del producto, los coteros o cargadores que contratan de manera informal de acuerdo a la producción que haya en el momento.

No cuentan con una administración estratégica que conste de objetivos, misión ni visión, y mucho menos cuentan con estrategias de producción y comerciales que les permita aprovechar las oportunidades del entorno, ni tácticas que permitan transformar sus debilidades en fortalezas.

Se debe tener en cuenta que muchas de las empresas del sector maderero son de tipo micro y pequeñas empresas, y en este tipo de empresas la gerencia o administración está a cargo, en la mayoría de los casos del mismo propietario y se lleva a cabo de forma empírica, es decir, basada en la experiencia, no hay una formación previa por parte de quienes administran este tipo de empresas que conceda conocimientos técnicos acerca de la manejo y administración de empresas y que permita el establecimiento de una estructura organizacional adecuada.

Pregunta 7. ¿Qué estrategias comerciales utiliza la empresa para competir en el mercado?

La forma de comerciar de estas empresas está basada en lineamientos tales como:

- Fidelización con clientes mediante el buen servicio y tiempos de entrega óptimos, y con los proveedores para no tener inconvenientes con el aprovisionamiento de producto.

- Hacen negociaciones de precio de acuerdo al volumen de compra y teniendo en cuenta los de la competencia.

- Mantener comunicación con los clientes y atender a sus necesidades

Las empresas del sector no cuentan con infraestructura administrativa, que permita desarrollar procesos organizados, no tienen un objetivo definido de lo que quieren como empresa.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los clientes más importantes que tiene de la empresa y de donde provienen?

Los comerciantes de madera venden sus productos a empresas de otras ciudades como Cali, Pereira, Manizales, Bogotá y la mayoría son empresas que fabrican muebles. La demanda se da mayormente en otras ciudades, el consumo interno de madera es poco activo, y esto se relaciona con que en Buenaventura no existen empresas transformadoras de este producto, de modo que las ventas que se hacen a nivel local son para la construcción.

Aunque el comercio de madera está dirigido a todo tipo de compradores, es de gran importancia la presencia que éste tiene en distintas ciudades a nivel nacional, donde la madera sale a convertirse en productos terminados y semi-terminados como lo son muebles para el hogar, para la oficina, material de construcción, entre otros, elaborados por empresas del interior del país.

Lo cual deja rezagada las oportunidades de desarrollo que pudiese tener Buenaventura en caso de que se existiesen empresas de este tipo.

Pregunta 9. ¿Su organización fomenta la capacitación necesaria para las personas que se desempeñan en la empresa?

En el sector, la mayoría de las personas que realizan actividades de corte o labores de aserrado de madera tienen conocimientos empíricos para el desarrollo de estas actividades, muy pocos son técnicos en esta área. Lo que implica una capacidad laboral muy basta para quienes ejercen labores en esta industria.

En la actualidad la formación, capacitación y entrenamiento de los colaboradores de una empresa es un tema cada vez más importante, las grandes industrias invierten tiempo y dinero en ello y se preocupan por mantener a sus colaboradores actualizados con las últimas técnicas y saberes de acuerdo a los cargos que se desempeñan. Pero para las pequeñas y medianas empresas es un tema poco relevante, ya que para ellas esto no solo representa un gasto innecesario, sino

que además se conforman con un operario que tenga un leve conocimiento del tema y sea bueno en lo que hace.

Y esto es lo que ocurre con las empresas del sector maderero de Buenaventura, pues a pesar de las capacitaciones que a veces realizan algunas instituciones estatales como lo es el Establecimiento Público Ambiental, no es un tema que ocupe del todo el interés y la preocupación ni de los operarios ni de los dueños de las empresas, o en su defecto su participación es mínima.

Pregunta 10. ¿Considera usted viable que haya una integración de todos los actores del sector en pro de mejorar la calidad de la madera y los productos que se hacen con madera?

A pesar de la existencia de Asomaderas, aún hay disgregación en el sector en relación a la organización de cada una de las empresas del mismo y de quienes participan o pertenecen a la industria, manera que se genere competitividad dentro del sector.

Los entrevistados mostraron aceptación y organización de una estructura que agrupe a todos los que están relacionados con el sector, pues sienten la necesidad de cambiar cosas dentro del sector en pro de un mejor funcionamiento del mismo y de generar ventajas que ayuden al desarrollo y comercialización de la madera en Buenaventura.

Pregunta 11. ¿Qué estrategias cree usted que deberían implementar las organizaciones para incentivar el desarrollo del sector maderero en Buenaventura?

La mayoría de los entrevistados consideran que una políticas que apoyen a las microempresas, que haya inversión en el sector. También resaltan la importancia de crear un parque industrial de manera de todos los integrantes de la industria hagan parte de él y haya organización del sector.

Asimismo consideran que la participación de la administración local es vital para el desarrollo del sector.

6.1.6 Matriz DOFA

Una vez realizado el análisis de los factores externos e internos que conforman el entorno del sector, se pueden determinar los aspectos positivos y negativos de dichos factores, lo cual representa la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sector.

A partir de esta matriz permite reflejar de manera gráfica el diagnóstico del sector, creado un perfil general de la competitividad respecto a las exigencias del mercado.

Tabla 5. Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
• La ubicación de los principales comercializadores y centros de acopio facilita la llegada de embarcaciones con la materia prima. • El sector cuenta con recurso humano disponible para desarrollar actividades relacionadas con la madera. • Las empresas ubicadas en el sector del Piñal (como centro de la presente investigación) cuentan con capacidad de acopio de grandes cantidades de madera para ser transformada o comercializada. • Los carpinteros y ebanistas cuentan con conocimientos básicos en la fabricación de productos en madera. • El sector cuenta con una asociación que agremia los productores de madera del Distrito. • La experiencia que poseen los integrantes del sector en el manejo de la industria.	• Programas del Estado que incentivan el aprovechamiento forestal sostenible. • Ayudas y beneficios de organizaciones como BANCOLDEX, Ministerio del Medio Ambiente, Secretaría de Desarrollo Rural y el SENA. • Presencia de instituciones que brindan educación técnica en manejo y elaboración de productos de madera incorporando la tecnología adecuada para ello. • El desarrollo positivo que está teniendo Buenaventura a nivel económico y social. • La riqueza de los suelos de la zona rural de donde se extrae la madera. • Ubicación geográfica estratégica que facilita la movilización del producto a través de los distintos medios de transporte. • Programas de capacitación y apoyo por parte de la Cámara de Comercio en cuanto a aspectos tributarios. • Trabajo integrado entre los entes controladores para mitigar el comercio de madera ilegal.

Debilidades	Amenazas
• Poco conocimiento en temas administrativos por parte de los dueños de los negocios. • Ausencia de estrategias de logística y distribución por parte de las empresas que integran el sector. • Falta de tecnología adecuada para producción y manejo de la madera. • Mano de obra poco calificada. • La productividad del sector se basa solo en la comercialización del producto. • Gran cantidad de pequeños establecimientos informales. • Poco capital por parte de carpinteros y ebanistas que limitan su crecimiento. • Incumplimiento de las leyes para la reforestación de bosques maderables. • Falta de conocimiento por parte de los empresarios del sector en aspectos legales y tributarios (impuestos y otros). • Desempleo de coteros y cortadores.	• Escasez del producto y alza en el precio del mismo. • Cierre de empresas comercializadoras y aserraderos por fenómenos de violencia, y bajas en la demanda del producto. • Desaparición de especies maderables. • Costos elevados para la extracción de madera. • La comercialización de madera ilegal. • La presencia de productos sustitutos como el PVC y el plástico. • Las constantes bajas en la demanda de productos del sector. • Dificultades en la aplicación efectiva de la Ley por parte de los organismos reguladores para actividades de reforestación. • Falta de inversión y apoyo al sector.

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades)

- Aprovechar la presencia de instituciones como el SENA, las diferentes universidades y centros de formación que hay en el Distrito y las capacitaciones por parte de la Cámara de Comercio, que pueden instruir en aspectos administrativos y dirección de empresas a los dueños de los negocios y así poder aplicar mejores prácticas en sus procesos.
- Socializar con las empresas del sector las ayudas y beneficios que brindan la oportunidad de acceder al financiamiento para la adquisición de tecnología, mediante organizaciones como BANCOLDEX, Ministerio del Medio Ambiente, Secretaría de Desarrollo Rural y el SENA.
- Formular estrategias que permitan la oferta de productos de madera para el crecimiento y expansión a nuevos mercados, aprovechando el desarrollo positivo que está teniendo Buenaventura a nivel económico y social.
- Fomentar a través de ASOMADERAS y la Cámara de Comercio de Buenaventura la importancia del cumplimiento de los requisitos legales para la formalización de las empresas del sector y su debido funcionamiento.
- Fomentar actividades de reforestación, a través de programas del estado para mitigar la pérdida de especies y escasez de bosques maderables, garantizando la sostenibilidad forestal.

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas)

- Presentar proyectos a través de ASOMADERA para que las empresas productoras de madera cumplan con las cuotas de reforestación para evitar escasez producto y las alzas que se puedan generar en los costos de consecución de la materia prima.
- Fomentar la formalización de los establecimientos para la generación de mejores empleos para los trabajadores del sector.

- Ampliar la cadena productiva con nuevos productos elaborados a base de madera para el mercado, de manera que se incremente la demanda de estos.
- Garantizar la calidad del producto a través de la adquisición de tecnología adecuada, y el buen manejo de la materia prima en los procesos de extracción para evitar que los consumidores de productos de madera opten por usar sustitutos como el PVC y el plástico.
- Fortalecer los procesos de planeación estratégica de las empresas que integran el sector enfocados en la innovación y creación de nuevos productos y servicios para incentivar la inversión del sector público y/o privado.

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades)

- Formular estrategias de logística y distribución desde las empresas que integran el sector en las inmediaciones del Piñal y que estas permitan integrar los diferentes tipos de transporte (marítimo/fluvial, terrestre y ferroviario) que facilitan el acceso a las vías donde se moviliza el producto.
- Reforzar los conocimientos y técnicas de los trabajadores del sector en los procesos de primera transformación a través de las capacitaciones que brindan las distintas instituciones para el aprovechamiento de los suelos de donde se extrae la madera y el debido manejo de esta.
- Acercar a los carpinteros y ebanistas agremiados a capacitaciones que permitan reforzar sus conocimientos básicos y aprender otras técnicas de producción con un enfoque de emprendimiento que les ayude a acceder a los programas de financiación que ofrecen diferentes organizaciones.
- Integrar el sector a los planes de desarrollo local que permitan el aprovechamiento de la experiencia de los empresarios de la madera y la generación de nuevos emprendedores. Dado que el sector maderero es una industria ya establecida de manera histórica en el Distrito, su experiencia fortalece el aprovechamiento de todas las ayudas, programas y proyectos con que cuenta Buenaventura.

- Realizar convenios con instituciones como el Sena, la Universidad del Pacífico, el Instituto Gerardo Valencia Cano, y la Escuela Taller de Buenaventura para que se den cátedras de formación y capacitación para quienes ejercen actividades relacionadas con el sector y así brindar mejores oportunidades laborales para los mismos.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas)

- Diseñar procesos que sean socializados entre los diferentes niveles del sector que permitan garantizar el buen manejo de la materia prima desde la extracción hasta la comercialización para mitigar los riesgos de escasez y alza en los precios.
- Elaborar planes de acción donde ASOMADERA en conjunto con las autoridades puedan garantizar la reducción de los índices de delincuencia que atenten contra la seguridad del sector y el control de la comercialización ilegal del producto.
- Generar e implementar estrategias que incentiven la reforestación de los bosques maderables aprovechables con los que cuenta el territorio, a través de la agremiación con la que cuenta el sector maderero de Buenaventura.
- Fortalecer capacidades de producción de pequeños transformadores en carpintería arquitectónica, diseño y acabados que les permita competir con productos sustitutos.
- Establecer estrategias de comunicación que permitan visibilizar la industria maderera en Buenaventura como un sector atractivo para posibles inversionistas, basado en la experiencia, el mercado existente y los mercados potenciales.

El análisis de los factores internos y externos facilita la elaboración de la matriz DOFA, la cual permite dar un diagnóstico del sector, en el cual se identifican los principales aspectos que afectan a la industria y que no permiten un desarrollo óptimo del sector. Dichos aspectos hacen que la cadena productiva quede

rezagada solo a la transformación en primer grado de la madera y la comercialización de la misma en Buenaventura.

Este análisis también permitió identificar oportunidades de mejora a partir de las fortalezas del sector para optimizar el desarrollo del mismo de manera que se puedan incluir a todos los participantes del sector y haya una expansión de la cadena productiva de esta industria.

6.2 DETERMINACIÓN DE SOLUCIONES OPTATIVAS

De acuerdo al análisis de la situación actual del sector, la identificación de los ejes más importantes que afectan el desarrollo del sector y la información obtenida a través de las entrevistas realizadas dentro de la metodología de la investigación, se determina que:

- Es importante lograr una organización de cada una de las empresas que incluyen el sector para el mejoramiento y desarrollo óptimo del mismo.
- El apoyo al emprendimiento y a las pymes que constituyen la industria, ayuda a que al fortalecimiento y desarrollo de las mismas.
- Mitigar la circulación de madera ilegal en Buenaventura.
- Brindar empleos dignos para contar con mano de obra eficiente y con habilidades que aporten al desarrollo de las empresas del sector.
- Unificar y aglomerar a todos y cada uno de los que hacen parte de la cadena productiva del sector en pro de ofrecer productos y servicios de calidad.

Tabla 6. Matriz de Planificación Modelo de Plan Estratégico.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR MADERERO DE BUENAVENTURA			
Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
FINALIDAD Proponer estrategias para el mejoramiento del sector maderero de Buenaventura para un desarrollo productivo óptimo.			Los principales actores del sector desarrollarían sus actividades en un ambiente organizado y próspero.
OBJETIVO Organización e integración de cada una de las empresas y actores que hacen parte del sector maderero de Buenaventura. Constitución relacionada con el sector.	Número de empresas comercializadoras de madera debidamente registradas ante Cámara y Comercio y con asuntos tributarios y legales al día.	- Registros de las empresas del sector en la Cámara y Comercio de Buenaventura.	La formalidad de las empresas permite el acceso a mercados, da opción de obtener créditos y otros servicios financieros.
Componente 1: (APOYO INSTITUCIONAL)	Incluir en los planes (sector público y sector privado) de desarrollo empresarial de	- Planes de inversión local.	Los comerciantes, aserraderos, coteros y

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR MADERERO DE BUENAVENTURA

Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Las empresas del sector maderero, accedan a los incentivos de emprendimiento de las diferentes entidades e instituciones.	Buenaventura el apoyo a las diferentes empresas del sector maderero. Las distintas organizaciones e instituciones destinan recursos para la promoción de las pequeñas y medianas empresas del sector.	- Presupuestos de inversión.	transportadores del sector, contarán con mejores oportunidades para el desarrollo de sus actividades.
Componente 2: CONTROL DE MADERA ILEGAL Las empresas del sector se proveen de productos de procedencia legal y debidamente certificada.	Reducción significativa en los metros cúbicos de madera incautada y/o retenida por las distintas autoridades.	- Reportes de guardacostas, policía de carreteras (para el transporte terrestre) y de la policía ambiental.	

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR MADERERO DE BUENAVENTURA

Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Componente 3: EMPLEOS DIGNOS Los coteros y aserradores cuentan con empleos formales, que permitan mejoras en su calidad de vida.	Cobertura de todos los trabajadores informales y de sus derechos sociales y laborales.	Seguimiento a las tipologías utilizadas en los contratos y la manera en que estos se celebran.	Satisfacción reflejada en mejores ingresos y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Tabla 7. Actividades a Desarrollar para cada Componente.

ACTIVIDADES	
Para el componente 1 1.1. Realizar mapeo institucional del Distrito. 1.2. Identificar las necesidades del sector de la madera. 1.3. Consolidar incentivos para el emprendimiento de las empresas del sector. 1.4. Difundir información acerca de la oferta de incentivos. 1.5. Apoyar la familiarización de los empresarios con la oferta.	
Para el componente 2: 2.1. En acuerdo con las autoridades ambientales y autoridades municipales y regionales, elaborar estrategias que ayuden a mitigar la circulación de madera ilegal en Buenaventura. 2.2. Implementar la cátedra de sensibilización a los comerciantes del sector sobre la gravedad de realizar talas indiscriminadas de madera y sus consecuencias. 2.3. Implementar mecanismos de seguimiento a la procedencia de la madera que llega a Buenaventura.	La capacitación a los empresarios propicia conductas de buen uso y manejo de la madera
Para el componente 3: 3.1. A través de un esquema de trabajo digno y decente, analizar la posibilidad de realizar contratos que cumplan con los requerimientos mínimos de derecho social y laboral aplicado a pequeñas empresas. 3.2. Sensibilizar a los empresarios a cerca de la importancia de la satisfacción y motivación laboral.	Las condiciones laborales favorables, dan la oportunidad de mejorar la calidad de vida de las personas.
Para el componente 4: 4.1 Incluir las actividades de ebanistería y carpintería como una característica de los	La inclusión de estos pequeños negocios

servicios que puede brindar el sector.

4.2 Garantizar la procedencia de la madera destinada para la comercialización.

4.3 Garantizar la capacidad de los ebanistas y carpinteros en pro del cumplimiento de las actividades de producción propias del sector.

4.4 Establecer alianzas entre los carpinteros, ebanistas y productores de la zona rural como estrategia para la industria.

en la industria, brinda la oportunidad de captar nuevos mercados.

Tabla 8. Subactividades a Desarrollar Componente 1.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR MADERERO DE BUENAVENTURA Componente 1 Las empresas del sector maderero, accedan a los incentivos de emprendimiento de las diferentes entidades e instituciones.		
ACTIVIDADES (SUBACTIVIDADES)	INDICADOR	TIEMPO
1.1. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL SECTOR MADERERO	Diagnóstico de cada una de las empresas, para un análisis general.	1-28 febrero 2017
1.1.1. Levantar información relevante de la situación del sector.	Identificación de los problemas más frecuentes, como eje de mayor importancia.	20-25 febrero 2017
1.1.2. Validar información sobre necesidades con empresarios.	Revisión y aprobación por parte de los empresarios.	26 febrero- 05 marzo 2017
1.1.3. Construir documento de diagnóstico.	Análisis minucioso de cada problemática, que generalice las falencias del sector.	06 marzo 2017
1.2. REALIZAR MAPEO INSTITUCIONAL DEL DISTRITO.	Inclusión de instituciones directa o indirectamente relacionadas con el sector.	01-26 marzo 2017
1.2.1. Realizar acercamiento con las diferentes instituciones del Distrito.	Totalidad de las instituciones que han respondido a la solicitud.	07 marzo 2017
1.2.2. Dar a conocer información	Nivel de aceptación por parte de los	08-12 marzo 2017

de los incentivos a los empresarios del sector.	empresarios.	
1.2.3. Socializar necesidades identificadas en el sector maderero.	Revisión y aceptación por parte de los implicados.	12 marzo abril 2017
1.3. CONSOLIDAR INCENTIVOS PARA EL EMPRENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.	Nivel de vinculación por parte de las instituciones promotoras.	15-30 marzo 2017
1.3.1. Sistematizar información de oferta vs. Demanda del sector.	Validación de las necesidades del sector.	16-20 marzo 2017
1.3.2. Construir portafolio de incentivos.	Análisis de las necesidades encontradas comparado con las ofertas recibidas.	21 marzo 2017
1.4. DIFUNDIR INFORMACIÓN ACERCA DE LA OFERTA DE INCENTIVOS.	Nivel de percepción por parte de los empresarios.	22-30 marzo 2017
1.4.1. Socializar portafolio de incentivos con los empresarios.	Nivel de respuesta de las instituciones.	22-24 marzo 2017
1.4.2. Generar estrategia de comunicación del portafolio.	Número de empresas notificadas.	20 marzo 2017
1.5. APOYAR LA FAMILIARIZACIÓN DE LOS EMPRESARIOS CON LA OFERTA.	Nivel de satisfacción de los empresarios y evolución del sector.	A partir de la implementación del plan.
1.5.1. Brindar acompañamiento constante a empresarios.	Visitas periódicas a las empresas.	A partir de 2018 (una vez se haya implementado el proyecto)

1.5.2. Seguimiento y evaluación con los actores involucrados.	Valoración del progreso en el desarrollo de sus actividades.	2017-2019
--	--	-----------

Tabla 9. Subactividades a Desarrollar Componente 2.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR MADERERO DE BUENAVENTURA Componente 2		
ACTIVIDADES (SUBACTIVIDADES)	INDICADOR CLAVE	TIEMPO
2.1. ELABORAR ESTRATEGIAS PARA REDUCIR CIRCULACION DE MADERA ILEGAL.	Volumen de madera decomisada en aguas o tierras bonaverenses.	22-15 abril 2017
2.1.1. Crear procedimientos para reducir la comercialización de madera ilegal.	Verificación y aprobación de la madera ingresada a Buenaventura.	23 abril 2015
2.1.2. Identificar organizaciones productoras y comercializadoras de madera ilegal.	Número de empresas que carezcan de los permisos necesarios.	A partir de la ejecución del plan.

2.2. SENSIBILIZAR A LOS COMERCIANTE	Número de capacitaciones realizadas	A partir de la ejecución del plan.
2.2.1. Elaborar una cartilla sobre los procesos para la tala de bosques.	Porcentaje de árboles talados correctamente, mediante sus respectivos documentos.	
2.2.2. Capacitar y fortalecer los procesos de tala de bosques maderables	Nivel de asistencia de los involucrados con el sector a las capacitaciones.	06-25 mayo 2017
2.3. IMPLEMENTAR MECANISMO DE SEGUIMIENTO DE LA PROCEDENCIA DE LA MADERA.	Verificación y aprobación de la madera ingresada a Buenaventura.	A partir de la ejecución del plan.
2.3.1. Analizar el estado de la madera y sus procedencias.	Verificación y aprobación de la madera ingresada a Buenaventura.	A partir de la ejecución del plan.

Tabla 10. Subactividades a Desarrollar Componente 3.

Matriz de planificación Propuesta de plan estratégico para el sector maderero de Buenaventura Componente 3 Los coteros y aserradores cuentan con empleos formales, que permitan mejoras en su calidad de vida.		
ACTIVIDADES (SUBACTIVIDADES)	INDICADOR	TIEMPO
3.1 ESTIMULAR EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DEL OFRECIMIENTO DE EMPLEOS DIGNOS.	Incremento de la satisfacción laboral.	A partir de la ejecución del plan.
3.1.1 3.1.2 Realizar un análisis para identificar las necesidades de personal que requieren las empresas.	Elaboración de mapa de proceso por parte de cada empresa.	28 febrero – 03 marzo 2017
3.1.2 Realizar caracterización de la situación laboral del sector.	Diagnóstico de la situación.	04-08 marzo 2017
3.2 Sensibilización de la importancia de la motivación y satisfacción laboral	Aceptación por parte de los empresarios.	10-22 marzo 2017

3.2.1 Hacer un análisis sociodemográfico de las personas que trabajan en el sector.	Encuestas sociodemográficas a los trabajadores del sector.	23-30 marzo 2017
3.2.2 Crear estrategias para lograr la satisfacción y la motivación laboral.	Nivel de respuesta y desempeño de los trabajadores.	10-16 abril 2017
3.2.3 Realizar contrataciones, de acuerdo a su modalidad, según lo establecido por la ley.	Grado de diligenciamiento de los contratos realizados.	A partir de la ejecución del plan.

Tabla 11. Subactividades a Desarrollar Componente 4.

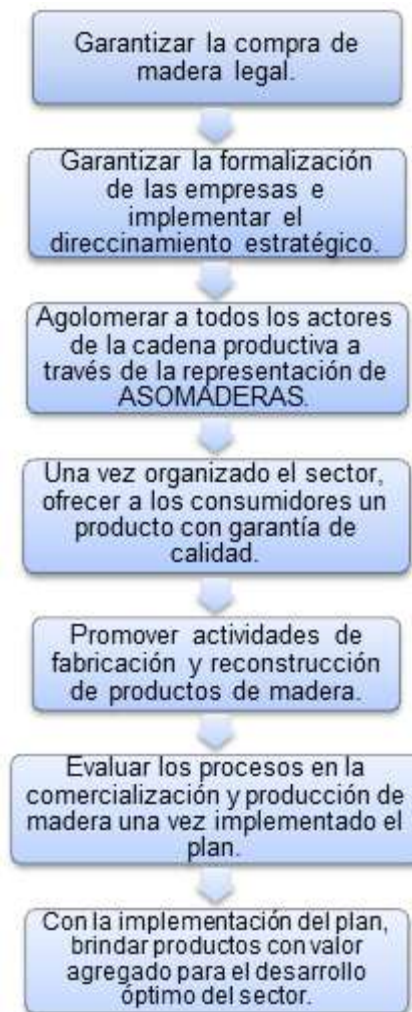
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR MADERERO DE BUENAVENTURA Componente 4 Incluir dentro de la cadena productiva a los carpinteros, ebanistas del Distrito y a los productores de madera.		
ACTIVIDADES SUBACTIVIDADES	INDICADOR CLAVE	TIEMPO
4.1. Actividades de ebanistería y carpintería como nuevos servicios del sector.	Nivel de aceptación por parte de los ebanistas y carpinteros.	A junio 30 de 2017 contar con el 80% de los ebanistas y carpinteros del Distrito.
4.1.1. Identificar en el distrito los	Verificación en registros de la	10-15 mayo 2017

diferentes transformadores de la madera.	Cámara de Comercio de Buenaventura.	
4.2. GARANTIZAR LA CAPACIDAD DE LOS EBANISTAS Y CARPINTEROS EN PRO DE LA PRODUCTIVIDAD.	Nivel de producción.	02-20 junio 2017
4.2.1. Realizar un análisis de los conocimientos de los ebanistas y carpinteros.	Verificación del proceso de elaboración.	02-08 junio 2017
4.2.2. Fortalecer los conocimientos de los ebanistas y carpinteros.	Capacitar sobre el manejo y uso de madera para procesar.	08-14 junio 2017
4.3. Socializar el proyecto con los distintos actores del sector.	Nivel de difusión de la información.	15-18 junio 2017
4.3.1. Dar a conocer los beneficios de conformar un aglomerado entre comercializadores, productores y fabricantes de productos de madera.	Nivel de aceptación por parte de los empresarios.	19 junio 2017
4.3.2. Establecer alianzas entre los carpinteros, ebanistas y productores como estrategia para la industria.	Número de productores, carpinteros y ebanistas agrupado al proyecto.	20-28 junio 2017

6.3 ELECCIÓN DEL CAMINO A SEGUIR

De acuerdo a las actividades planteadas anteriormente, se opta por la siguiente ruta de acciones a ejecutar para el cumplimiento del objetivo del proyecto.

Figura 9. Ruta a seguir del plan estratégico para el sector madera del Distrito de Buenaventura.



Fuente: Elaboración Propia.

Con la implementación de esta ruta se pronostica un progreso en el desarrollo de las actividades del sector, de manera que se optimice la productividad, aumenten las ventas y los ingresos de las empresas, y mejore la calidad de vida de cada uno de los actores de la industria en el Distrito.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de la investigación se encontraron variables que ratifican la necesidad de crear un plan estratégico para el sector maderero de Buenaventura. Con los resultados de las entrevistas realizadas se elaboró un análisis DOFA que permitiera dar un diagnóstico. En este análisis se evidenciaron aspectos como la ineficiencia en el control de madera ilegal, la falta de una estructura organizacional por parte de las empresas que constituyen el sector, de la misma manera la ausencia de empleos dignos para quienes laboran en este sector, lo que da paso a problemáticas como lo son la evasión de impuestos, y desequilibrio financiero, lo cual impide que estas empresas sobrevivan en el mercado a través del tiempo.

Además las falencias que padecen las PYMES en Colombia como lo son: problemas en la declaración de renta, inseguridad, altos cargos impositivos, y demás gravámenes que obstaculizan el buen manejo y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, están relacionados con la situación que atraviesa el sector en la actualidad.

Se determinaron ejes estratégicos para el desarrollo del sector y estos son la organización gremial del sector en su gestión administrativa y productiva de manera que se incluyan a todos los actores de la cadena productiva de la industria, la generación de empleos dignos para quienes ejercen trabajo de fuerza como son los coteros y también para los que realizan las tareas de producción en las distintas empresas y el apoyo y creación de políticas públicas que promuevan el avance de estas empresas impulsando así el desarrollo óptimo del sector.

Cabe resaltar la importancia que tiene este sector para Buenaventura, y que en vista de todos los proyectos de desarrollo económico, rural y urbano, social entre otros, se considera que la actividad maderera puede ser una economía alterna a las que se destacan en el Distrito, este sector al igual que otros genera empleos y si se lleva a cabo de manera organizada resulta ser un negocio muy rentable.

Buenaventura gracias a sus ancestros son muchas las personas que se dedican a estas actividades, bien sea de manera empírica o por conocimientos técnicos adquiridos en algún momento de su vida, y aunque hay falencias en este sentido, sí se cuenta con mano de obra para llevar a cabo estas labores madereras en Buenaventura, con lo que no se cuenta es con la calidad de dicha mano de obra lo cual indica la necesidad de garantizarla, de contar la tecnología adecuada con capacidad para un total cubrimiento de las exigencias del mercado.

Por lo anterior, se planteó un plan estratégico, que brinde objetividad al sector y a las empresas que participan en él y dé mecanismos de acción para el logro de los objetivos, de manera que el sector se desarrolle en un ambiente competitivo y de

mejora continuada, logrando así las bases para un avance socioeconómico en Buenaventura.

Una vez se logre la organización, la unión entre los actores de la cadena productiva y la estabilidad del sector se puede crear un clúster que fortalezca la industria, brinde mejores oportunidades a los que constituyen el sector haciéndolo más sólido y que sea apto para competir con mercados externos.

RECOMENDACIONES

Es importante organizar el sector de manera que se integren a todos y cada uno de los actores del mismo con el fin de organizarlo, que mediante las estrategias sea posible mitigar aquellos factores que afectan significativamente el desarrollo óptimo de la industria en Buenaventura.

Cabe resaltar la importancia que tiene el desarrollo de la silvicultura, puesto que la inadecuada extracción de madera o tala indiscriminada de la misma, sin cuidado alguno del medio ambiente y de las zonas de deforestación se convierten en aspectos negativos para el desarrollo de la actividad madera en el Distrito de Buenaventura.

Garantizar el apoyo y acompañamiento de la administración local, y demás entes de control y administrativos a fin de conozcan sus dificultades y contribuyan al mejoramiento de la situación actual del sector, generando nuevas y mejores prebendas para quienes ejercen actividades relacionadas con la madera en el Distrito.

Como se mencionó anteriormente urge la formación de la cadena productiva de la madera en Buenaventura, de manera que incluya a quienes intervienen en ella directa o indirectamente, para así fortalecer la industria y que pueda generar competitividad a nivel regional, nacional y que puedan cumplir con los parámetros del comercio internacional para incursionar en este mercado.

Recuperar este eslabón de la economía bonaverense es de suma importancia, ya servirá de aliciente a muchos de los problemas sociales que amenazan al sector y a la población en general.

Brindar asesorías, charlas de gestión administrativa a los dueños, encargados y/o representantes de los aserraderos y comercializadoras de madera para que empleen nuevas técnicas administrativas y las empresas no caigan en el conflicto que aqueja a las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

BIBLIOGRAFÍA

- BETANCOURT GUERRERO, Benjamín: Análisis Sectorial y Competitividad. Santafé de Bogotá, Ecoe Ediciones, 2014.
- CIFUENTES RAMÍREZ, Jaime: Memoria Cultural del Pacífico. Santiago de Cali, Club de Leones Monarca de Buenaventura, 2002.
- MÜNCH GALINDO, Lourdes Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito 2a ed. México, Trillas, 2011.
- VILLAMIZAR ALVARGONZÁLEZ, Rodrigo y VILLAMIZAR VILLEGAS, Mauricio: Transmutación Competitiva. Bogotá, Ediciones de la U, 2011.

CIBERGRAFÍA

- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 70 de 1993 (27, agosto, 1993). Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política. Quibdó. Diario Oficial No. 41.013. [Agosto 31 de 1993] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7388>
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 99 de 1993. (22, diciembre, 1993). Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. Santa Fe de Bogotá. Diario Oficial No. 41146. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- COLOMBIA. CONGRESO NACIONAL. Ley 1021 de 2006. (20, abril, 2006). por la cual se expide la Ley General Forestal. Bogotá D.C. Disponible en: <http://www.ceo.org.co/images/stories/CEO/ambiental/documentos/Normas%20ambientales/2001-2010/2006/LEY%201021%20DE%202006%20-%20Ley%20general%20forestal.pdf>
- COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. Conpes 2834 (enero, 1996). Política de Bosques. Santafé de Bogotá, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Disponible en: http://www.minambiente.gov.co/images/BosquesBiodiversidadyServiciosEcosistemicos/pdf/Normativa/Politicasy555_politica_de_bosques.pdf
- COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cartilla de Cadenas Productivas-Incoder. Disponible en: <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Cadenas/Cartilla%20cadenas%20productivas.pdf>
- CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Establecimiento Público Ambiental, EPA, asume funciones ambientales en Buenaventura. (24 Junio 2015). Disponible en: <http://www.cvc.gov.co/index.php/carousel/1123-epa-2015-buenaventura>
- DYKSTRA, Dennis y HEINRICH, Rudolf. Código modelo de prácticas de aprovechamiento forestal de la FAO. S.F. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-v6530s/v6530s0a.htm>
- El Clúster de la Madera de Galicia Como Instrumento de Integración y Cooperación para la Mejora Competitiva. Disponible en: <http://cjardon.webs.uvigo.es/Publicaciones/clustermadera.pdf>

- IBARGÜEN, Marcelino. Buenaventura Próspera los Gremios del Valle Comprometidos con su Desarrollo. Disponible en: http://ciev.co/doc/1_5_2_asociacion_de_madereros_marcelino_ibarguen.pdf
- La Madera: Tendencias y Perspectivas. S.F. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/30164s/30164s04.htm>
- MEJÍA, Juan Esteban. “La madera: la riqueza y la miseria en el Chocó”. En: Semana [versión electrónica] (14 de oct., 2009). Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/problemas-sociales/articulo/la-madera-riqueza-miseria-choco/108430-3>
- PÉREZ, Gerson Javier. “Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura”. (Abril 2007). Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-91.pdf
- Plan Estratégico de la Industria de la Madera de Euskadi. Disponible en: http://www.nasdap.ejgv.euskadi.eus/contenidos/proyecto/pema/es_def/adjuntos/PEMA_2015.pdf
- Plan Estratégico Sector Madera y Muebles. Disponible en: http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMadera/Plan_Estrategico_Madera_Mza-IDITS.pdf
- PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES. Sector forestal en Colombia. PROEXPORT 2012. Disponibles en: http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil_Forestal_2012.pdf
- SABOGAL, Cesar. Gestión forestal sostenible. Disponible en: <http://www.fao.org/forestry/sfm/85084/es/>
- ¿Cuántos desempleados hay en Buenaventura? En: El País. [En línea]. (11 de abr., 2015). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/cuantos-desocupados-hay-buenaventura>

ANEXOS

ANEXO N°1

ENTREVISTA REALIZADA POR ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PARA EL ANÁLISIS DEL SECTOR MADERERO DE BUENAVENTURA

1. ¿Qué opina usted en cuanto al presente del sector maderero en el Distrito de Buenaventura?
2. Para usted, ¿cuál es el principal factor que obstaculiza el desarrollo óptimo del sector maderero en el distrito de Buenaventura?
3. ¿Qué factores positivos encuentra en el sector maderero de Buenaventura?
4. ¿Cuáles son las principales debilidades del sector maderero en el Distrito de Buenaventura?
5. ¿Recibe el sector maderero en Buenaventura apoyo por parte de los entes reguladores y/o gubernamentales?
6. ¿Tiene la empresa alianzas o coopera con los diferentes actores del sector?
7. ¿Qué estrategias comerciales utiliza la empresa para competir en el mercado?
8. ¿Cuáles son los clientes más importantes que tiene de la empresa y de donde provienen?
9. ¿Su organización fomenta la capacitación necesaria para las personas que se desempeñan en la empresa?
10. ¿Considera usted viable que haya una integración de todos los actores del sector en pro de mejorar la calidad de la madera y los productos que se hacen con madera?
11. ¿Qué estrategias cree usted que deberían implementar las organizaciones para incentivar el desarrollo del sector maderero en Buenaventura?

ANEXO N°2

Entrevistas realizadas a las empresas de madera del sector del Piñal del Distrito de Buenaventura

El compendio que se presenta a continuación hace referencia a una extracción de lo que se dió en el desarrollo de la entrevista, dado que las respuestas a las preguntas de la entrevistas están desplegadas en la presentación de la información recolectada durante la investigación.

Entrevista 1

Entrevistado: Jorge Luis Orobio Cortes (Administrador)

La empresa Optimus Woods Pacifica SAS lleva aproximadamente un año en el mercado, anteriormente tenía otra razón social, otros dueños y trabajaban solo la parte de aserrío y vendían la madera en el entorno local, es una empresa que se dedica al comercio de madera, es la única que cuenta con cámara de secado para el procesamiento de la madera, el producto con el trabajamos viene de Bahía Solano, es un trabajo en unión con el hermano del dueño de la empresa, quien cuenta con los permisos necesarios para cortar y extraer madera allá en Bahía Solano. La madera que más comercializan es la Choibá, puesto que es de las más finas, y ellos están enfocados en la exportación y este tipo de madera es la que más se adecua a los estándares de calidad que exigen los clientes externos.

Inicialmente los trabajadores eran contratados por trabajo jornal, en la actualidad cuentan con 7 personas de planta y de acuerdo a la producción que haya en el momento se contratan los jornaleros para poder entregar los pedidos según estén los mismos. Para proceso de cargue y descargue se contratan a los coteros que están conformados en grupos, que siempre están a la expectativa de los “trabajitos” que salgan.

Sus principales clientes potenciales son una empresa ubicada en la ciudad de Manizales y al momento tenían una negociación con una empresa en México.

El señor Orobio considera que en la actualidad el sector maderero no tiene la misma fuerza que tuvo hace unos años, y que se necesita de una gran capital para iniciar o sostener este tipo de empresas, dado que entre permisos,

transporte, recursos humanos y maquinaria son muchas las inversiones que se deben realizar.

Puesto que Optimus Woods Pacifica SAS está enfocado al mercado externo, satisfacer este tipo de clientes requiere de un arduo trabajo de producción ya que se comprometen con una fecha de entrega y el proceso de corte, secado, aserrado y demás de la madera demanda por lo menos 15 días, esto sin contar el tiempo que se demora la madera en llegar de Bahía Solano a Buenaventura.

En vista del cambio de razón social y de la nueva administración, el señor Orobio está trabajando en la creación de una administración orientada a la estrategia, como se mencionó anteriormente, no se tiene una estructura administrativa organizada, la empresa no cuenta con misión, visión, objetivos, la parte de gestión humana se está gestionando de manera que a los empleados de planta se les está organizando la parte de prestaciones sociales y así tener una nómina establecida.

Para una mejor gestión de la actividad maderera, además de cumplir con todos los requerimientos legales para asegurar el buen uso del recurso, debería existir un apoyo de la administración local para este sector.

Entrevista 2

Entrevistado: Walter García

Esta entrevista se llevó a cabo con... encargado de la empresa Maderas Marfe, quien expresa que en los años que lleva la empresa, han logrado mantenerse en pie a pesar de la situación del sector, y aunque en la actualidad son más los reglamentos que se deben cumplir, y hay menos especies maderables aptas para extracción, con el comercio local y sus clientes a nivel nacional en ciudades como Cali, Medellín, Manizales, Bogotá entre otras, están en una posición positiva en la industria.

El señor Walter considera que la mayor ventaja con que cuenta la empresa es la antigüedad de la misma, debido a la escasez de algunas especies madera, los precios se alteran pero tratan de que sus clientes no se impacten mucho con los cambios de precios. Venden madera aserrada y sus clientes son otras empresas

que transforman la madera bien sea en muebles u otros productos, cuentan con dos proveedores en el Chocó.

Durante la entrevista, el señor Walter reflejó la preocupación al ver que otras empresas han tenido que cerrar, y aunque la asociación de vendedores de madera y el gremio como tal ha buscado llamar la atención de gobierno local y regional para que brinden su apoyo, esto no ha sido posible.

Considera que el apoyo del gobierno local es vital para solucionar el problema, y aunque la madera se siga trayendo a Buenaventura, sino se hacen cosas diferentes como la adecuación del muelle maderero, el sector no va a tener grandes avances.

Entrevista 3.

Entrevistado: Manuel Caicedo

En la entrevista el señor Garcés expresa que lamentablemente la madera en trozas que llega a Buenaventura, solo es aserrada, cepillada y cortada, no se genera una especie de valor agregado para impactar en el mercado, no existe una organización formal de la industria, la administración local es indiferente a lo que sucede, así como ha pasado con el sector pesquero, que son extractores artesanales y no cuentan con el apoyo de nadie, sino que por el contrario quieren acabar con ellos precisamente por ejercer su labor de manera artesanal. Así mismo sucede con este sector, dice el señor Caicedo. Los cotereros y aserradores del sector laboran de manera informal, porque esta es una actividad en la que se gana por producción y las ventas han disminuido considerablemente.

El control en la extracción de madera aumenta cada vez más, tanto así que han limitado el tránsito fluvial de madera, y es entendible porque se requiere una extracción sostenible, pero esto también afecta a quienes la comercializamos.

Entrevista 4

Entrevistada: Janeth Realpe

En la entrevista la Sra. Realpe manifiesta que la situación actual del sector es bastante difícil, ya que es una problemática que se viene presentado hacer

aproximadamente 5 años y que cada vez coge más fuerza. Considera que las exigencias legales son un factor muy importante, pues el no cumplimiento de las mismas puede generar problemas tributarios y de ley, pero que también afectan la parte financiera de la empresa.

Maderas Janeth Realpe también comercializa productos para la construcción, con lo que alterna la venta de madera.

Para competir en el mercado Maderas Realpe trata de manejar precios similares a los de la competencia, no cuenta con algún tipo de alianza, solo la buena relación con sus proveedores.

Durante la entrevista la señora Janteh expresó que espera una pronta mejoría a la situación y que ojalá la alcaldía y demás entidades apoyen a la industria de la madera de Buenaventura.

Entrevista 5

Entrevistado: Leonel Montilla

El señor Montilla comenta que su empresa al igual que muchas otras de la zona o del gremio sufre con la situación del sector, comenta que aunque sigue en pie a pesar de la crisis, sus ventas han disminuido, y trata de negociar siempre los precios con sus clientes para que no cambien de comprador.

Menciona que no solamente el problema es de los cotereros, las bodegas, los aserríos y las comercializadoras, sino también el transporte fluvial que ha tenido que entrar en paro es los últimos meses por las restricciones que les ponen para la movilización de la mercancía, asunto que también afecta a los comerciantes de madera.

Hace referencia a que es necesaria la presencia de gobierno local para dar solución a la crisis.

También dice que se ha propuesto la creación de un parque industrial, lo que para el trataría grandes cambios al sector y a Buenaventura.

Entrevista 6.

Entrevistado: Luis Garcés

El señor Garcés representante de Maderas Don Lucho, expresa que la situación actual del sector es difícil, manifiesta que la demanda ha decaído en un 70% y que es una situación que requiere del apoyo de la administración local, para que se le dé una pronta solución.

En la entrevista el señor Garcés menciona que hace años fue construido el muelle maderero, pero que esto no ha sido usado para tal fin, sino que fue concedido a particulares afectando el trabajo de quienes comercializan la madera. Los transportadores fluviales de madera también están en crisis, pues el valor del combustible fluvial es cada vez más caro y con eso de la limitación del tránsito de la madera a ciertas horas, es mucha la mercancía que queda represada acortando el trabajo de quienes transportan lo que también representa pérdidas.

Don Luis Garcés hace alusión al Parque Industrial que propusieron construir, dice que esto sería de gran ayuda para la industria, ya que le permitirá al sector generar valor agregado a la madera que comercializa, teniendo en cuenta que ésta en Buenaventura solo es aserrada, cepillada, secada y cortada.

Entrevista 7

Entrevistado: Manuel de la Cruz (Cotero)

Expresa su preocupación por la situación del sector, pues cada vez son más las empresas que cierran sus puertas y esto para los coteros significa menos trabajo, el señor Manuel expresa que un cotero gana al día entre \$10.000 y \$15.000, y esto es el sustento diario de su familia.

Manuel indica que es lo único que sabe hacer, y que en caso de acabarse el trabajo de carga y descarga de madera le tocaría dedicarse a otra y él no cuenta con estudios para buscar otro tipo de empleo, su trabajo siempre ha sido informal. Tanto él como sus compañeros alimentan la esperanza de que haya una mejoría para la industria, ya que a ellos nadie los protege.

Entrevista 8

Entrevistado: Carlos David Castro (Cotero)

El señor Castro lleva aproximadamente 30 años ejerciendo como cotero, y nunca había visto el sector en la crisis que se encuentra sumergida en la actualidad, nunca ha tenido un empleo formal, siempre ha vivido de las ganancias diarias que el trabajo de cotero, y a su edad no sabe a qué más podría dedicarse en caso de este tipo de empleo termine, pues además que no cuenta con más habilidades que la fuerza de su cuerpo para cargar madera, dice que en Buenaventura es muy difícil encontrar empleo para personas de su edad.

Considera que debería haber un gremio o una asociación de coteros en la que ellos puedan dar a conocer su situación y ser tenidos en cuenta por el gobierno local.