

TITULO: "FORMULACION DE UNA ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA INDUSTRIA DEL MUEBLE Y LA MADERA EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA*

AUTORES

Claudia Bohorquez Díaz, Profesional en Mercadeo y Publicidad.
Beatriz Helena Díaz Plata, Ingeniera Industrial
Claudia Patricia Ardila Torres, Odontóloga**

PALABRAS CLAVE

Aserrió; Cluster; Madera; Prymeros; Reforestadora; TIC's.

CONTENIDO

El objetivo de esta Monografía es formular una alternativa de comercialización para los industriales del mueble y la madera asociados a Madercoop en Bucaramanga y su área metropolitana quienes en los últimos años han sufrido una disminución de sus ventas y no están utilizando la totalidad de su capacidad instalada. La propuesta se plantea con base en un grupo de empresas piloto que fueron seleccionadas por su experiencia, potencial exportador, el portafolio de sus productos y el interés del empresario por participar en el proyecto. Madercoop S.A. es la empresa que integra el cluster de la madera en Santander.

Para elaborar esta propuesta se realizó un diagnóstico del sector y se emplearon herramientas de planeación estratégica como el análisis DOFA y el Modelo de Porter para determinar la situación interna y externa de la industria del mueble y la madera. Con base en la información que suministra Proexport a través de su servicio de inteligencia de mercados se identifican oportunidades en Estados Unidos, Chile, Perú, México y Panamá para muebles de madera del tipo de los utilizados en oficinas, cocinas, dormitorios y los demás muebles de madera. Se plantean tres alternativas de comercialización a los empresarios asociados a Madercoop que incluye la creación de una Comercializadora Internacional, la consecución de un Agente Comisionista y la utilización de Tecnologías de Información y Comunicación TIC's, quines en consenso optan por esta última. Aunque la implementación de esta alternativa no se contempló en el alcance de este proyecto, es importante destacar que logró atraer el interés de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Comfecámaras y el Banco Interamericano de Desarrollo quienes a través de su proyecto PRYMEROS que busca apoyar a las pequeñas y medianas empresas en la actividad exportadora aportaron recursos técnicos y financieros para su ejecución.

* Monografía

** Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Especialización en Alta Gerencia. Hernan Pabón Barajas. – Ingeniero Industrial. – Director de Monografía, Universidad Industrial de Santander.

TITLE: FORMULATION OF A COMMERCIALIZATION ALTERNATIVE FOR
INDUSTRY OF FURNITURE AND WOOD IN BUCARAMANGA AND ITS
METROPOLITAN AREA*

AUTHORS

Claudia Bohorquez Díaz, Prof. Merchandising and Advertising
Beatriz Helena Díaz Plata, Industrial Engineer
Claudia Patricia Ardila Torres, Odontologist**

KEY WORDS

Sawmill; Cluster; Wood; Prymeros; Reforestal Company; TIC´s.

CONTENT

The objective of this project is to formulate a commercialization alternative for the people in charge of the industry of wood and furniture associated to *Madercoop S.A.* in Bucaramanga and its metropolitan area. Which in the last years have suffered a decrease in its sales and not using the totality of installed capacity. This proposal is planned for a selected group of enterprises that were chosen based on their exporting experienced, product briefcase and the empresarial interest of taking part in the project. *Madercoop S.A.* is the enterprise that integrates the cluster of the enterprises in Santander. This enterprise counts with reforestall programs, a storage center for wood, and dry of wood and it's dedicated to the commercialization of prime matter. The associated enterprises are in charge of transforming the prime matter in furniture to use at home, office, kitchen and all kind of furniture made of wood, and commercialize through galleries and own stores.

To make this proposal it was done a diagnostic of the sector and it was used a set of strategic planeation tools like the DOFA matrix and the Porter pattern to determine the internal and external situation of the industry of furniture and wood. Based on the information that *Proexport* gives through their merchandise intelligence service are identified opportunities in the United States of America, Chile, Peru, Mexico and Panama for furniture made of wood for offices, kitchens, bedrooms and all kind of furniture made of wood. It is planned three commercialization alternatives to the enterprises associated to *Madercoop S.A.*, that includes the creation of an International Commercialising Company, the contracting of a Comision Agent and the use of Information and Communication Technologies whorn in agreement selected the last one.

* Monographic

** Industrial and empresarial studies school, High Management Specialization. Hernán Pabón Barajas. – Industrial Engineer. - Director of Monography, Universidad Industrial de Santander.

FORMULACION DE UNA ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA
INDUSTRIA DEL MUEBLE Y LA MADERA EN BUCARAMANGA Y SU AREA
METROPOLITANA.

CLAUDIA BOHORQUEZ DIAZ
BEATRIZ ELENA DIAZ PLATA
CLAUDIA PATRICIA ARDILA TORRES

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2005.

FORMULACION DE UNA ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA
INDUSTRIA DEL MUEBLE Y LA MADERA EN BUCARAMANGA Y SU AREA
METROPOLITANA.

CLAUDIA BOHORQUEZ DIAZ
BEATRIZ ELENA DIAZ PLATA
CLAUDIA PATRICIA ARDILA TORRES

TRABAJO DE GRADO PARA ASPIRAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

HERNAN PABON BARAJAS
INGENIERO INDUSTRIAL
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA

PAGINA DE DEDICATORIA

Dedicamos esta trabajo a Dios por darnos la inspiración
y permitirnos alcanzar una meta mas de nuestras vidas.
A nuestras familias por todo su apoyo incondicional
y a nuestras parejas por su amor, confianza y comprensión.
Al Ingeniero Hernan Pabón Barajas por sus enseñanzas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias por apoyo y colaboración, a todos los docentes que con su experiencia y conocimiento nos brindaron las bases para desarrollar esta monografía, a Madercoop y sus empresas asociadas que gentilmente compartieron su información con nosotras y nos proporcionaron asesoría a través de sus representantes y en general a todas las personas que ayudaron a llevar a cabo el presente proyecto.

CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCION	17
1. OBJETIVO GENERAL	19
1.1 Objetivos Específicos	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
2.1 Identificación	22
2.2. Descripción Y Elementos	22
2.3 Formulación	23
2.4 Alcance	23
3. JUSTIFICACION	24

4. MARCO TEORICO	26
4.1 Antecedentes	26
4.1.1 Clusters En Colombia	27
4.1.2 Comercio Electronico	29
4.2 Estado Del Arte	34
4.2.1 Madercoop Y Su Entorno	34
4.2.2 Vision De Madercoop	37
4.2.3 Mision De Madercoop	38
4.2.4 Organigrama De Madercoop	39
4.2.4.1 Funciones De Cargos Madercoop	39
4.2.5 Guia Para Exportar	42
4.2.5.1 Razones Para Exportar	44
4.2.5.2 Defina La Capacidad Exportable	45
4.2.5.3 Mercado Objetivo	46
4.2.5.4 Tramites Para Arealizar Una Exportacion	48
4.2.6 Transacciones Seguras Por Internet	52
4.2.6.1 Preocupaciones Al Comprar O Efectuar Transacciones Por Internet	52
4.3 Definiciones Conceptuales	54
4.3.1 Las Cadenas Productivas	54
4.3.2 Proceso De Formacion De Una Cadena Productiva	55
4.3.3 Principales Ventajas De La Integracion De Una Cadena Productiva	56
4.3.4 Tecnologias De La Informacion Y Comunicación Tic	57
4.3.5 La Participacion De Las Tics En El Desarrollo De Las Regiones	58

4.3.6 Legislacion Sobre Las Tics	59
4.3.7 Masificacion De Las Tics	61
4.3.8 Metas Operativas De Las Tics	62
4.3.9 La Sociedad Del Conocimiento	64
4.3.10 Los Derechos De Los Usuarios De Las Tics	66
4.3.11 Planeacion Estrategica	68
4.3.12 Estrategia E Innovacion	69
4.3.13 La Competitividad	71
4.3.14 Las Cinco Fuerzas Del Modelo De Porter	72
4.3.15 Investigacion De Mercados	79
4.3.15.1 El Proceso De Investigacion	80
4.4 Hipotesis	82
4.4.1 Las Tics Contribuyen Al Desarrollo Economico De Los Paises	82
5. METODOLOGIA	84
5.1 Tipificacion	84
5.2 Universo Y Muestra	84
5.3 Datos, Recoleccion Y Muestra	85
6. DIAGNOSTICO DEL SECTOR	89
7. ANALISIS DOFA SECTOR MUEBLE Y MADERA	93

8. MODELO DE PORTER	95
9. ANALISIS DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS	96
9.1 Portafolio De Productos De Las Empresas Piloto	96
9.2 Produccion Actual Y Potencial De Las Empresas Piloto	97
9.3 Canales De Distribucion	99
10. ANALISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL	101
10.1 Exportaciones De La Cadena Forestal	101
10.2 Exportaciones De La Cadena Forestal 2001-2004 En Santander	102
10.2.1 Exportacion De Extraccion De Madera	103
10.2.2 Exportacion De Madera Y Sus Productos	104
10.2.3 Exportacion De Muebles De Madera	104
10.2.3.1 Subclasificacion Arancelaria Para Muebles De Madera	108
11. OPORTUNIDADES DE MERCADO	110
11.1 Oportunidades En Estados Unidos Para Muebles De Madera	110
11.1.1 Importaciones Totales de Estados Unidos	111
11.1.2 Importaciones desde Colombia	112
11.1.3 Perspectivas Para Colombia	112
11.2 Oportunidades Del Mercado Chileno Para Muebles De Hogar Y Oficina	114
11.2.1 Acuerdo De Complementacion Economica Ace No. 24 Entre Colombia Y Chile	117
11.3 Oportunidades Del Mercado Peruano Para Madera Y Muebles	118

11.4 Oportunidades Del Mercado Panameño Para Muebles De Oficina	121
11.5 Oportunidades Del Mercado Mexicano Para Muebles	122
12. PROPUESTAS APRA MADERCOOP Y SUS ASOCIADOS	125
12.1 Comercializadora Internacional	125
12.2 Agente Comisionista	130
12.3 Tecnologías De Informacion Y Comunicación	130
12.3.1 Proyecto Prymeros	131
CONCLUSIONES	159
RECOMENDACIONES	162
BIBLIOGRAFIA	169

LISTA DE TABLAS

	PAG
Tabla 1. Empresas Seleccionadas Y Representante Legal	58
Tabla 2. Portafolio De Productos De Las Empresas Piloto	59
Tabla 3. Produccion Actual Y Potencial De Las Empresas Seleccionadas	59
Tabla 4. Exportaciones De La Cadena Forestal 2001-2004	62
Tabla 5. Exportaciones De Extraccion De Madera	63
Tabla 6. Exportaciones De Madera Y Sus Productos	64
Tabla 7. Exportaciones De Muebles De Madera	66
Tabla 8. Miembros Del Comité De Los Donantes Del Fomin	87
Tabla 9. Criterios De Calificacion	92

LISTA DE FIGURAS

	PAG
Figura 1. Organigrama De Madercoop	26
Figura 2. Las Cinco Fuerzas Del Modelo De Porter	44
Figura 3. Metodologia	50
Figura 4. Cluster Madera En Santander	53
Figura 5. Comercializadora Internacional	76

LISTA DE GRAFICAS

	PAG
Gráfica 1. Produccion Actual Y Potencial De Las Empresas Seleccionadas	60
Gráfica 2. Exportacion De Muebles De Madera Según Su Subclasificacion	
Arancelaria	68

INTRODUCCION

La globalización ha llevado a las empresas a competir a un ritmo acelerado y en un ambiente altamente cambiante. La industria del mueble y la madera en Bucaramanga no ha sido ajena a esta situación. En los últimos 20 años la comercialización se ha enfocado en el mercado regional principalmente y a nivel nacional en regiones como La Costa Atlántica y el Eje Cafetero. Las empresas del sector utilizan canales de distribución tradicionales como puntos de fabrica, galerias y almacenes de cadena. A nivel promocional, asisten a eventos locales y nacionales como ferias y exposiciones, siendo las mas representativas FIMMA (Feria Internacinal del Mueble y La Madera) en Bucaramanga y El Salon del Mueble y La Decoración en Bogotá.

El pobre desempeño económico y social del país que se agudizó en el año 1999 desencadenó una crisis en el sector financiero y de la construcción que tuvo un impacto directo sobre el sector del mueble y la madera afectando los precios, los volúmenes de ventas y la rentabilidad. Esto plantea la necesidad de buscar nuevos mercados en el comercio internacional y por esta razón un grupo de representantes del sector agremiados

en Madercoop realizaron visitas a países como Estados Unidos, México, Italia, Panamá y Chile con el objetivo de analizar gustos, tendencias, precio y características de los productos que demanda este mercado y su potencial para satisfacer estas necesidades.

La mayoría de las empresas del sector en Bucaramanga, se encuentran asociadas hace trece años a través de una Cooperativa del Mueble y La Madera - Madercoop; que surgió del interés del gremio de tener un mayor poder de negociación en la adquisición de materias nacionales e importadas y establecer programas de capacitación en temas de interés. Este esfuerzo conjunto ha permitido la creación de empresas complementarias para la satisfacción de las diversas necesidades:

- **REFORESTADORA MADERCOOP S.A.** : Empresa fundada en 1997 desde la cual se han obtenido subsidios del Banco Alemán (KFW); para la siembra y mantenimiento de las plantaciones de coníferas en Curití y Betulia . Este banco destina parte de sus utilidades en cuidado y protección de las riquezas ecológicas en diferentes países latinoamericanos y la asesoría técnica; que se consigue a través del comité nacional de cafeteros .
- **MADERSECAS S.A.:** Centro de secado y aserrio fundada en el 2003 desde donde se ha desarrollado la transformación primaria de la madera para cumplir con los estándares de calidad que son exigidos por el mercado internacional ; como el control de la humedad de la madera.

- **MADERCOOP LTDA:** Empresa fundada en 1991; siendo esta la más grande de las tres empresas e incubadora de las dos anteriores; Madercoop Ltda. se encarga de la importación de insumos, suministros y materias primas de países como Chile, Ecuador y Perú al igual que la compra de materiales a nivel nacional para mejorar la relación costo-beneficios del sector en Santander con agencias en Bucaramanga y San Gil a través de las cuales provee a las diferentes empresas de los materiales necesarios para la fabricación de muebles de excelente calidad.

Estas empresas constituyen eslabones de la cadena productiva del sector, sin embargo para los empresarios es clara la necesidad de establecer un canal que permita la comercialización de sus productos en el mercado nacional e internacional y que sea el eslabón final de la cadena productiva (Reforestación – Secado y Aserrio – Fabricas de Muebles – Comercializadoras).

Considerando la necesidad de los industriales del mueble y la madera de completar la cadena productiva, este proyecto tiene como objetivo proponer una alternativa de promoción y comercialización alterna de sus productos que contribuya al desarrollo del sector.

1. OBJETIVO GENERAL

Formular una alternativa de comercialización, alterna para los industriales del mueble y la madera en Bucaramanga y su área metropolitana, mediante la agremiación de sus empresas buscando ser más competitivos en el mercado nacional e internacional en un periodo de tres años.

1.1 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico del sector y una investigación del mercado objetivo.
2. Identificar un grupo piloto de industriales dentro del sector, que por sus características empresariales tengan potencial exportador y deseen utilizar herramientas de venta como las que proporciona el comercio electrónico.

3. Conocer los recursos con que cuenta las empresas piloto en cuanto a maquinaria y determinar las limitaciones.

4. Identificar el mercado internacional objetivo con base en el plan exportador del sector del mueble y la madera en Santander elaborado y aprobado por Bancoldex con apoyo con Madercoop.

5. Buscar apoyo técnico y financiación para este proyecto en empresas del estado destinadas a la promoción y apoyo de las pequeñas, y medianas empresas para la exportación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación

El sector del mueble y la madera en Bucaramanga y su área metropolitana presenta una disminución en sus ventas en el mercado local, regional y nacional, que los ha llevado a ser menos rentables y que les obliga a buscar otras alternativas de comercialización.

2.2 Descripción y Elementos

El sector del mueble y la madera se encuentra deprimido debido a la disminución significativa de sus volúmenes en ventas, derivado muy posiblemente por la situación económica que afronta el país y la cual se agudizó a partir de 1999, así como la incursión en el mercado de otras alternativas de muebles más económicos provenientes del exterior, y otros materiales que restan participación a los fabricantes locales. De esta manera,

Santander siendo el tercer productor¹ de muebles en Colombia, se ha visto directamente afectado, y aún no encuentra la forma de afrontar y superar positivamente este nuevo escenario, pese a que en el país, las empresas de Bucaramanga son las únicas que en la actualidad se encuentran asociadas.

2.3 Formulación

Con base en el análisis del comportamiento y características del mercado, formular una alternativa de comercialización de los productos, que les permita penetrar nuevos mercados e incrementar sus niveles de ventas.

2.4 Alcance

En la presente monografía se plantea a las empresas asociadas a Madercoop un alternativa de comercialización, utilizando un grupo piloto. Es importante tener en cuenta que muchas de las empresas del sector no cuentan con un registro histórico de sus operaciones comerciales, ni tienen el talento humano calificado, ni la liquidez, ni la tecnificación en la producción, pero consideran importante orientarse hacia la globalización. Los análisis financieros y de capacidad de producción son responsabilidad de cada una de las empresas.

¹ Tomado De Memorias Congreso Nacional De Las Maderas, Medellín, Marzo 2003.

3. JUSTIFICACION

MADERCOOP LTDA. requiere de una alternativa de comercialización, que le permita a las pequeñas y medianas empresas fortalecer su mercado local, ampliar el mercado nacional y principalmente, penetrar en mercados internacionales.

Esta cadena productiva que cuenta con programas de reforestación con el apoyo del Banco Alemán KFW y el Comité Nacional de Cafeteros, un centro de acopio de maderas, aserrío y secado en cámara, la importadora y comercializadora e insumos y materias primas para el sector y las fabricas de muebles de sus asociados requiere para cerrar el ciclo de un alternativa facilite la comercialización de sus productos no solo en el mercado regional y nacional, sino a nivel internacional.

Un diagnóstico del sector con base en la matriz DOFA y el Modelo de Porter son la plataforma para identificar una estrategia que permitan a las empresas asociadas a

MADERCOOP LTDA. llegar al mercado objetivo internacional.

En el año 2001 PROEXPORT realizó un Plan Exportador para el sector del mueble y la madera lo cual ha generado entre los empresarios un gran interés por incursionar en el mercado internacional, pero aun falta determinar los mecanismos que permitan acceder al mismo.

Entre las empresas afiliadas a MADERCOOP LTDA. hay cuatro que han logrado exportar algunos de sus productos, sin embargo estos acercamientos han sido muy timoratos y pasajeros y no obedecen a una estrategia definida que le permita a estas empresas mantenerse en el mercado internacional.

Consolidar esta cadena productiva redundará sin duda en beneficio para todos los participantes, y los convierte además en elementos clave para lograr desarrollar la actividad exportadora en el sector.

4. MARCO TEORICO

4.1 Antecedentes

En el sector forestal colombiano existe un alto potencial de desarrollo, gracias a las condiciones naturales que brindan ventajas competitivas tanto para establecer plantaciones forestales, como para aplicar un adecuado manejo silvicultural a los bosques naturales productivos. Sin embargo, estas ventajas no han sido aprovechadas adecuadamente.

En efecto, el escaso desarrollo forestal en el país se ha caracterizado por un deficiente manejo de los recursos, y afectado en muchos casos por la ilegalidad de muchas de las actividades que se desarrollan a lo largo del proceso productivo, debido entre otras razones, a la carencia de un marco legal y regulatorio moderno, concentrado y específico para la promoción del sector maderero.

Así, se evidencia la falta de conocimiento sobre esta actividad, por lo que la subutilización forestal en el país (de especies y en generación de valor agregado), son indicadores que muestran el subdesarrollo sectorial nacional y la enorme pérdida de capacidad de producción de riqueza, de empleo, de ampliación de la producción natural, de tecnificación y de potencial exportador.

Proexport realizó en 1999 en convenio con La Universidad de La Sabana un plan exportador para el sector del mueble en donde se identificaban oportunidades de negocio en Estados Unidos, Chile, Panamá y México, sin embargo este proyecto nunca se llevó a cabo por falta de financiación.

4.1.1 Los Clusters en Colombia

Los clusters como organizaciones de grupos de empresas relacionadas de una cadena productiva se han venido desarrollando en los últimos años en el país.

La Cámara de Comercio de Bogotá con base en las directrices de la Firma Monitor Company en Colombia e investigaciones publicadas en la Revista Harvard Business Review bajo la dirección de Michel Porter definió dos categorías para determinar los sectores en los cuales la ciudad puede especializarse de acuerdo a su economía regional en la década de los noventa:

1. Sectores relevantes: Participación en el Producto Interno Bruto (PIB), Exportaciones e

Inversión Extranjera Directa (IED).

2. Sectores dinámicos: Estimados a partir del crecimiento de las variables de Exportaciones y Producto Interno Bruto. Debe destacarse que los modelos tienen una orientación especialmente exportadora, debido a una orientación política de La Cámara de Comercio de Bogotá y a la necesidad de armonizar este estudio con el Plan de Desarrollo Nacional y la Política de Productividad y Competitividad.

Para el caso de Bogotá fue necesario definir patrones de especialización para las empresas locales, a partir de la identificación de ventajas comparativas y competitivas ya adquiridas por el entorno geográfico, económico y social. Por lo tanto los pasos que siguieron para la identificación de Clusters comprendieron:

1. Identificación de las actividades económicas en los niveles dinámicos y relevantes con base en los criterios de Inversión Extranjera Directa (IED) y Producción para los sectores no industriales de la economía, análisis adicional del sector exportador y análisis del perfil tecnoeconómico de las industrias más dinámicas² para definir cinco clusters.

2. Se desarrolló una visión general del sector económico seleccionado, lo cual implicó recolectar información nacional e internacional que en algunos casos permitió desarrollar un Benchmarking de tendencias en actividades estructurantes para el desarrollo del sector. Estos análisis que debían hacerse en los niveles macro, micro y meso con el objetivo de

² Instituto Ser de Investigación, Julio 1999

integrar las interrelaciones que pudieran existir en las tres dimensiones no se logró consolidar debido a la disponibilidad de información

A diferencia de un estudio adelantado por Medellín que abarca un análisis de los últimos 40 años de la economía Subregional, se consideró con la Dirección de Competitividad que para el caso de Bogotá se tomaría la dinámica que se había presentado durante los últimos 10 años, los cuales correspondieron al proceso de apertura comercial y financiera de La Economía Colombiana, que definitivamente marcó patrones de orientación productiva en la estructura económica de la ciudad.

Posteriormente se efectuó una conclusión del estado actual del sector, el cual básicamente respondió a un diagnóstico de coyuntura, que debía incluir tendencias mundiales para el Cluster analizado pero que no se presentó por falta de información y porque no hacía parte de los alcances iniciales del proyecto.

3. El siguiente paso, consistió en definir a partir de la estructura del diamante competitivo y sus vértices (demanda, factores, Cluster y estrategia), un inventario de actividades que permitieron caracterizar cada uno de los vectores del Cluster analizado e identificar de manera empírica el nivel de fortaleza del vector considerado.

4. Para este nivel de análisis, se previó identificar la cadena productiva en los niveles de sector o producto para los Cluster que se desarrollaron, para esto, con base en La Matriz Insumo Producto se identificaron las ramas productivas que aportaban insumos y las ramas

a las cuales el Cluster aportaba productos.

5. Con la información anterior, se construyeron los mapas preliminares de los 5 Cluster elegidos.

5 Este Benchmarking podrá desarrollarse con el apoyo de otras actividades complementarias que actualmente está desarrollando La Dirección de Competitividad.

4.1.2 Comercio Electrónico

Desde su origen más primitivo, el comercio ha sido definido básicamente como un intercambio de bienes y servicios, evolucionando desde el llamado "trueque" hasta las formas contractuales más complejas existentes en la actualidad.

Antes de la aparición de las telecomunicaciones, las transacciones comerciales se realizaban siempre con limitaciones del espacio geográfico, requiriendo la cercanía física de las partes o de sus representantes. A medida que compradores y vendedores se alejaban, inventos como el teléfono, el fax y el telex facilitaron el comercio haciéndolo más ágil y dinámico al permitir la gestión de los negocios a distancia en los casos en que se podía prescindir de la presencia física.

El avance en las comunicaciones a través de nuevas tecnologías como las redes computacionales, ha permitido una nueva forma de llevar a cabo transacciones comerciales

a distancia, haciendo inválidas las limitaciones de espacio. Este fenómeno que comenzó con el Intercambio Electrónico de Datos (EDI) es más evidente en la Internet que, a través de sus servicios de World Wide Web y de correo electrónico permite a empresas y consumidores encontrarse en el ciberespacio y dentro de este espacio público virtual, celebrar actos de comercio. Es esta actividad la que se conoce con el nombre de "comercio electrónico", la cual involucra el conjunto de relaciones, transacciones y contratos comerciales que se dan parcial o totalmente dentro del contexto de una red telemática, sea Internet o cualquier otra. La forma más avanzada es aquella que va desde el mercadeo hasta la adquisición del producto en línea, pero también pueden darse etapas de la negociación por fuera de la red.

Así como la invención de la máquina de vapor hace dos siglos, y el subsiguiente auge de la electricidad originaron la revolución industrial, con el comercio electrónico estamos frente a otra revolución del mundo de los negocios y ya se habla de una nueva economía que día a día adquiere más fuerza y en la que los principales protagonistas son los organismos multinacionales, los gobiernos nacionales, los sectores representativos, los proveedores de tecnología, las empresas y los consumidores, quienes deambulan en ese gran centro comercial llamado Internet, considerada la puerta de entrada al futuro de la nueva economía global.

El comercio electrónico se puede definir, en un sentido amplio, como cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como Internet. En este sentido, el concepto de comercio

electrónico no sólo incluye la compra y venta electrónica de bienes, información o servicios, sino también el uso de La Red para actividades anteriores o posteriores a la venta, como son:

- Búsqueda de información sobre productos, proveedores, etc.
- Negociación entre comprador y vendedor sobre precio, condiciones de entrega, etc.
- Atención al cliente antes y después de la venta
- Dar cumplimiento a trámites administrativos relacionados con la actividad comercial
- Colaboración entre empresas con negocios comunes (a largo plazo o sólo de forma coyuntural)

Estas actividades no tienen necesariamente que estar presentes en todos los escenarios de comercio electrónico

En el comercio electrónico participan como actores principales las empresas, los consumidores y las administraciones públicas.

Así se distinguen normalmente tres tipos básicos de comercio electrónico.

- Entre empresas o B2B (business to business)
- Entre empresa y consumidor o B2C (business to consumers)
- Entre empresa y administración o B2A (business to administrations)

Las empresas intervienen como usuarias (compradoras o vendedoras) y como proveedoras de herramientas o servicios de soporte para el comercio electrónico: proveedores de servicios de certificación de claves públicas, instituciones financieras, etc.

Por su parte, las administraciones públicas, actúan como agentes reguladores y promotores del comercio electrónico y como usuarias del mismo (por ejemplo en los procedimientos de contratación pública o de compras por la Administración).

En un sentido amplio, los consumidores participarían en dos formas adicionales de comercio electrónico además del B2C: por una parte, el comercio electrónico directo entre consumidores (venta directa entre particulares) y, por otra, las transacciones económicas entre ciudadano y administración (pago de prestaciones sociales, pago de impuestos, etc.)

La mención a Internet en la definición que abre esta sección se justifica porque, si bien las

actividades de comercio electrónico entre empresas, por ejemplo mediante los sistemas de Intercambio Electrónico de Documentos, existen desde hace más de una década y son anteriores al uso comercial de Internet, ha sido esta apertura al uso comercial de Internet y, en particular, el desarrollo de La World Wide Web el elemento clave que ha hecho posible al comercio electrónico llegar al consumidor final y, en definitiva, ha provocado el actual crecimiento explosivo del comercio electrónico en todas sus formas.

4.2 Estado Del Arte

4.2.1 Madercoop y su Entorno

En la actualidad el sector esta conformado por mil doscientas empresas entre aserrios, centros de acopio para madera, proveedores de insumos y suministros, fabricas de muebles y galerias³. Sin embargo, es importante resaltar que es un sector en donde predomina la informalidad y por lo tanto este número podría ser mayor.

Madercoop es una empresa asociativa, sin ánimo de lucro, enmarcada dentro de la filosofía del cooperativismo y de la economía solidaria, que se rige por las disposiciones legales vigentes, así como por su propio estatuto y reglamentos internos y que reúne las principales empresas formalmente constituídas del sector del mueble y la madera.

La oficina principal esta ubicada en la carrera 17b # 49-19 de Bucaramanga y cuenta con

³ Fuente Cámara de Comercio de Bucaramanga

dos agencias ubicadas en carrera 15 # 11-75 de Bucaramanga y otra en la carrera 12 # 18-58 de San Gil y su actual representante legal es la señora Janeth Bueno Gomez.

La Cooperativa actualmente cuenta con 28 socios instalados en Bucaramanga, Cùcuta y San Gil que cubre el mercado de los Santanderes, La Costa Atlántica y el Eje Cafetero.

Para ser socio de MADERCOOP Ltda., la empresa aspirante debe tener por objeto social actividades relacionadas con la transformación de la madera, comercialización de insumos, suministro y materias primas, fabricación de muebles y distribución y comercialización de los mismos; deben suscribir en aportes sociales el valor de veinte salarios mínimos legales mensualmente.

Desde su fundación en 1991, la unión y el deseo de los empresarios han logrado importantes proyectos para el desarrollo de las empresas asociadas entre los que se destacan:

- La comercialización de materias primas, insumos , maquinaria y equipos nacionales para la industria del mueble y la madera.
- Importación y comercialización de materias primas, insumos, suministros y maquinaria provenientes de Chile, Ecuador, Perú.

- Financiación de materias primas, insumos, suministros y maquinarias.
- Visitas comerciales a países como Italia, Chile, Panamá, México y Estados Unidos.
- Creación de un Aserrio de madera y un horno de secado.
- Implementación del Programa de reforestación con apoyo del Banco Alemán KFW y el Comité Nacional de cafeteros en Curití y Betulia.
- Capacitación del talento humano.
- Servicio de sierra vertical y asesoría técnica gratuita en la fabricación de muebles.
- Representación del sector ante entes nacionales e internacionales, públicos y privados.

Los industriales agremiados tienen más de 30 años de experiencia en el diseño y fabricación de muebles, y esto les ha permitido asumir una nueva visión en el desarrollo de mercados a nivel internacional.

Su principal fortaleza es estar asociados porque les permite entregar una variedad de productos (muebles) y cumplir con las expectativas de sus clientes compitiendo con precio, calidad y diseño.

Con más de 25 plantas que suman en su totalidad más de 24.000 metros cuadrados con las tecnologías apropiadas y con el arte hecho en cada uno de sus productos, con manos y hombres artesanos que expresan una exquisitez única.

Su filosofía cooperativista basada en la equidad económica y social, los ha puesto en el camino del desarrollo sostenible la cual hemos promovido la siembra de más de 5.200 hectáreas de bosques y asumiendo directamente más de 1.100 de ellas en nuestra región.

4.2.2 Visión de Madercoop

Para el 2010 queremos:

- Ser proveedor de productos, servicios y soluciones integrales para la industrial del mueble y la madera.
- Ser un comercializador del mueble y productos de madera a nivel nacional e internacional.
- Ser un punto de apoyo eficaz entre fabricantes y proveedores.
- Ser reconocidos en la economía solidaria como modelo empresarial.

- Ser modelo de atención al cliente y serio compromiso social.
- Ser generadora de desarrollo sostenible de la madera, dándole un carácter al bosque protector/productor.
- Ser promotor del espíritu del cooperativismo entre sus asociados y comunidad en general.
- Deseamos que la gente con madera, tenga arraigo en la empresa y que se sienta plenamente realizado en el aspecto personal y profesional.
- Deseamos proyectar nuestra imagen en el panorama nacional e internacional.

4.2.3 Mision de Madercoop

Madercoop es una empresa asociativa que integra a pequeños y medianos industriales del mueble y la madera en los santanderes, que comercializa materias primas, maquinaria y equipos nacionales e importados de la mejor calidad con precios y plazos justos; que presta servicios de crédito con plazos y tasas de interés competitivos, entregas y servicios oportunos, dando un carácter racional y adecuado manejo para un desarrollo sostenible de la madera.

4.2.4 Organigrama Madercoop Ltda

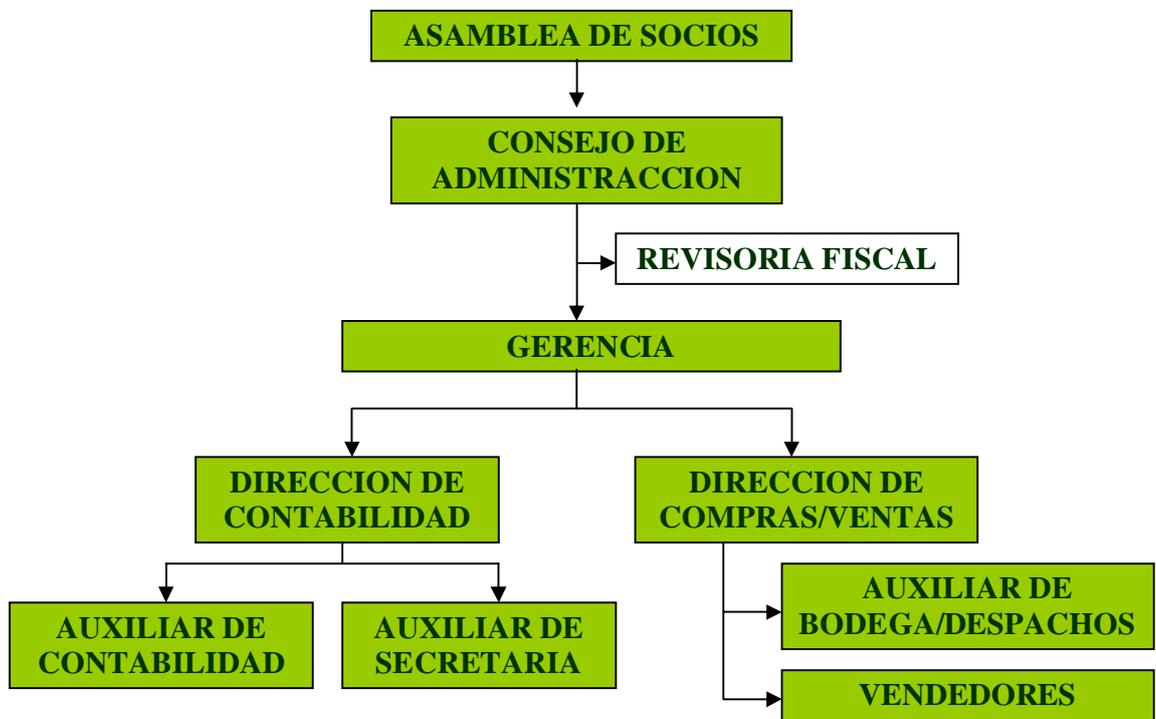


Figura 1. Organigrama de Madercoop

4.2.4.1 Funciones De Cargos De Madercoop Ltda.

- **Asamblea De Socios:** La asamblea de socios es el ente administrativo conformado por los representantes legales de todas las empresas asociadas, y es quien define el direccionamiento estratégico de la cooperativa, es quien conceptualiza la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos.

- **Consejo De Administracion:** El consejo de administración es el organismo de administración, conformado por los representantes legales de las empresas asociadas, quienes en la asamblea anual de socios han sido elegidos por mayoría. Este organismo es el encargado de velar porque la misión y visión definidas, sean alcanzables de acuerdo a un plan de acción propuesto por la gerencia y aprobado por el consejo de administración; es quien orienta y valida las tácticas que la gerencia emprenda, para el logro de resultados. El consejo de administración delega a uno de sus miembros, escogido por mayoría, para que junto con el gerente, aprueben el gasto.
- **Revisoria Fiscal:** La revisoría fiscal, es un ente fiscalizador a staff, que se encarga de vigilar que las acciones emprendidas por la alta gerencia (asamblea de socios, consejo de administración y gerencia) estén enmarcadas en la legalidad de la economía solidaria y las demás leyes colombianas.
- **Gerencia:** La gerencia general, es el representante legal, el administrador del gasto, quien se encarga de proponer, soportar y ejecutar los planes de acción que permitan alcanzar el planteamiento estratégico de la cooperativa, proponer proyectos para la promoción del sector.
- **Dirección De Contabilidad:** La dirección de contabilidad, es quien se encarga de registrar todas las operaciones y transacciones de la compañía, para que se haga de

manera oportuna de acuerdo con la ley y las normas, calcula el pago de obligaciones tributarias, calcula y estudia el mejor manejo a las inversiones, elabora los documentos y adquiere los requisitos para realizar las importaciones, elabora el presupuesto, elabora los balances y estados de resultados, hace el primer estudio de crédito, se encarga de realizar el cálculo de mensual para el pago de nomina y demás funciones que la gerencia le asigne.

- **Auxiliar De Contabilidad:** La auxiliar de contabilidad, es quien se encarga de dar soporte a la dirección de contabilidad, llevar los libros contables, registrar los egresos e ingresos de la cooperativa por su ejercicio y por el recaudo de aportes sociales y cartera, y demás funciones que la dirección de contabilidad le asigne.
- **Auxiliar De Secretaria:** El auxiliar de secretaria, es quien se encarga de llevar el archivo, la correspondencia, apoyar a la gerencia en la administración de su agenda, administrar la caja menor y demás funciones que la gerencia le asigne.
- **Dirección De Compras Y Ventas:** La dirección de compras y ventas, es quien se encarga de evaluar que los insumos, suministros, materias primas, maquinaria, estén acorde con la necesidad del sector, que sus características técnicas, y de calidad, cumplan con los requisitos mínimos exigidos por el mercado y que las cantidades y el precio de compra y de venta, le permita a la cooperativa ser competente, es decir, es quien define el plan de compras y ventas para la cooperativa de acuerdo a los

parámetros que la gerencia y el mercado le definan y demás funciones que la gerencia le asigne.

- **Auxiliar De Bodega/Despachos:** El auxiliar de bodega/despachos, es quien se encarga de informar mensualmente a la dirección de compras/ventas, las cantidades en bodega, quien se encarga de almacenar los suministros, insumos, materias primas y maquinaria de acuerdo a los estándares permitidos para la correcta conservación de los mismos, además de diseñar los horarios y rutas para los despachos a los socios y demás funciones que la dirección de compras y ventas le asigne.
- **Vendedores:** Los vendedores, en Bucaramanga, San Gil y Cúcuta, son los encargados de desarrollar la labor de prospección y cierre de ventas desde los mostradores en las agencias de la cooperativa, así como en las visitas a los socios y clientes potenciales y demás funciones que la dirección de compras y ventas le asigne.

4.2.5 Guía Para Exportar⁴

La inserción de una empresa en los mercados internacionales y su reto como empresario, van más allá de hacer ventas en el exterior por medio de contactos con importadores o realizar los trámites de exportación. La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, requiere dedicación, entusiasmo y

⁴ PROEXPORT COLOMBIA

prepararse para llegar a ser un exportador exitoso.

PROEXPORT COLOMBIA ha preparado una Guía de Cómo Exportar, dirigida a facilitar el conocimiento de cada una de las etapas involucradas dentro del proceso exportador y a orientarle en la preparación de la información y documentación necesaria, de forma ordenada y estructurada.

En esta Guía de Cómo Exportar, se busca desde familiarizar al empresario con los conceptos básicos en el campo de comercio exterior, hasta profundizar y consultar fuentes de información sobre temas especializados a través de hipervínculos a sitios de Internet.

La estructura de temas de la guía y el diseño de la misma está dirigida a facilitar el proceso de apropiación, uso y permanente consulta de la información.

Es importante que el empresario considere que algunos de los pasos pueden ser asumidos por el canal de comercialización y la operatividad de la exportación por una Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), sin embargo, es importante que conozca y pueda controlar todos los aspectos relacionados con la internacionalización de la empresa.

En el entorno de hoy, la exportación más que una opción es una imperiosa necesidad para aquellas empresas que buscan su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el largo plazo.

4.2.5.1 Razones para exportar

Las empresas deben tener en claro las razones para buscar internacionalizarse, entre ellas podemos destacar: diversificar productos y mercados, ganar competitividad, vender mayores volúmenes, aprovechar las ventajas de los acuerdos preferenciales.

En primera instancia, la empresa debe tener muy claro cuáles son las razones para internacionalizarse y buscar mercados externos. A continuación se presentan algunas opciones que pueden ayudar a la empresa a identificar cuáles son los factores que motivan su decisión.

- Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.
- Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenidas en el mercado.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.

- Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.
- Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
- Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.
- Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

4.2.5.2 Defina la capacidad exportable

La capacidad exportable de la empresa puede ayudar a definir estrategias de penetración del mercado.

El empresario, con base en el producto que desea exportar, debe determinar el volumen que tiene disponible para el mercado externo. El volumen debe ser aquel que pueda ofrecer de manera estable o continua. Considere también su capacidad para manejar y almacenar estos volúmenes. Esta información servirá para definir algunas de las estrategias de penetración del mercado que usted ha escogido.

Se deben identificar los productos a exportar teniendo en cuenta que gocen, por lo menos una, de las siguientes ventajas:

Volúmenes disponibles para el mercado externo.

Abastecimiento del producto o materias primas (ventajas en precio, volumen, calidad o disponibilidad).

Características de calidad del producto superiores a las de la competencia, y consistencia de la calidad en el tiempo.

Se debe identificar a Posición Arancelaria o Código Arancelario de los productos escogidos, ya que toda la información de comercio exterior se basa en esta codificación.

4.2.5.3 Mercado objetivo

Descubrir el mercado objetivo para su producto implica hacer una investigación de mercados.

Estudiar el mercado objetivo implica investigar los mercados potenciales para su producto, sus condiciones y exigencias. Esta investigación de mercados debe ser rigurosa, porque de ella dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la Exportación.

Siga las etapas en orden:

1. Preselección de países: Teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado, escoja los países a los cuales se puede exportar su producto.
2. Selección del mercado: en el momento de elegir el país es importante que tenga en cuenta : 1.conozca la reseña política, económica y geográfica 2. Costo estimado del transporte
3. Exigencias de entrada del producto y régimen comercial.
4. Obtener información del mercado: de producto, de precios, de comercialización, de competencia y de promoción.

Las condiciones de la empresa frente al mercado escogido

- Su organización
- Su producción
- La situación financiera

- El producto
- El mercadeo
- Su competitividad

Planeación de la exportación

Es necesario diseñar un plan exportador para poder de esta manera establecer los objetivos y metas de la exportación.

4.2.5.4 Tramites Para Realizar Una Exportación (Cámara De Comercio)

1. Estudio del mercado y localización de la demanda potencial (este paso es opcional):

- Preferencias arancelarias otorgadas a productos nacionales.
- Países importadores.
- Destino de las exportaciones nacionales.

- Gustos, hábitos y presencias del consumidor.
- Diseños del producto, precios de materias primas, estándares de producción, marcas y patentes, requisitos de entrada (licencias, permisos sanitarios, cupos, etc.).
- Usos alternativos del producto en caso de que existan.
- Medios logísticos y canales de distribución adecuados, cultura de negociación (plazos de entrega, formas de pago, descuentos, márgenes, etc.).
- Mecanismos de pago más usados, se recomiendan aquellos que presenten respaldo jurídico a nivel internacional.
- Mecanismos de fijación de precios.
- Información de la competencia y sus productos.
- Formas de mercadeo más utilizadas y con aceptación por el cliente.

2. Elaboración del plan exportador de la empresa (paso opcional no constituye requisito)

3. Registro ante la cámara de comercio del exportador como persona natural o jurídica, teniendo en cuenta que dentro de su razón social o actividad comercial del registro mercantil aparezca como exportador.
4. Obtener número de identificación tributario de exportación ante La DIAN.
5. El ministerio de comercio MINCOMEX entregará los siguientes documentos: Registro nacional de exportadores, Registro del productor nacional y solicitud de determinación de origen.
6. Inscripción como exportador en la aduana de salida, en la sección de exportadores.
7. Informarse si el producto está sometido a cupo en el país de destino.
8. En los casos de productos que gozan de preferencias arancelarios, se debe tener el Certificado de origen.
9. Radicación de la documentación en la oficina de MINCOMEX del certificado de origen, acompañado de la factura comercial.
10. Diligenciar el documento de exportación DEX.

11. El exportador tramita en caso de requerirse los registros sanitarios y vistos buenos ante las entidades correspondientes como: ICCA, INVIMA, Banco de La Republica etc.
12. Presentación ante la aduana de salida el DEX y adjunta: Documento de identidad que acredita su autorización para exportar, documento de transporte, factura comercial, lista de empaque, vistos buenos y registros sanitarios.
13. Despacho de la mercancía y confirmación de la entrega de esta al importador.
14. Cobro de la mercancía al exportador y declaración del cambio correspondiente, si se ha otorgado una financiación por un periodo superior a los doce meses a partir de la fecha de la declaración de exportación, se debe registrar la operación en el banco de la republica.
15. Si el producto exportado tiene derecho a CERT es decir una devolución porcentual de impuestos generados en el proceso exportador, el exportador a través de un poder autoriza a su intermediario cambiario para que tramite ante el Mincomex su reconocimiento.
16. El exportador está obligado conservar por un periodo de cinco años contados a partir de la fecha de presentación y autorización del embarque todos los documentos todos los documentos que se involucran en la exportación.

4.2.6 Transacciones Seguras Por Internet (Red Segura)

Las transacciones por Internet presentan significativas ventajas sobre las tradicionales en muchos aspectos: la posibilidad de comprar fácilmente productos o servicios que por su lejanía geográfica no se podrían adquirir de otra manera, y el poder pagar cuentas desde la comodidad de su casa u oficina, sin tener que someter a nadie a horas de filas en bancos y otras entidades.

Pero a pesar de la comodidad y beneficios de hacer transacciones por Internet, muchas personas no lo hacen por simple y físico miedo. Las transacciones realizadas a través de Internet se perciben como peligrosas.

La verdad sea dicha, es menos peligroso comprar con una tarjeta de crédito en el ciberespacio que pagar con la misma tarjeta en una tienda del mundo real.

4.2.6.1 Precauciones Al Comprar O Efectuar Transacciones Por Internet

1. Tener el PC libre de virus y con las últimas actualizaciones de software.
2. Emplear una tarjeta débito o crédito virtual. Se trata de tarjetas sin plástico, que brindan total seguridad debido a que su número se puede modificar y se carga por el monto deseado. Se recomienda mantenerla con el mínimo permitido, y cuando se

vaya a comprar por Internet, cargarla previamente por un valor algo mayor (por las tasas de cambio y las comisiones bancarias). En Colombia por ejemplo, están disponibles las tarjetas virtuales e-Prepago e e-Card (Bancolombia), e-Money (Colpatria) y Virtual Conavi (Conavi).

3. Comprar o hacer transacciones solamente en sitios web de empresas serias y reconocidas. Cuando se van a ingresar datos de pago en el sitio de comercio, se debe asegurar primero que la conexión con el sitio sea segura, (SSL) lo cual se verifica por la presencia de un candado cerrado en la parte inferior derecha del navegador.

Una vez efectuada la compra, imprimir y conservar la página de resultado de la transacción. Ésta sirve como comprobante de la operación para referencia futura o en caso de algún reclamo.

4. Nunca enviar datos bancarios (claves, n°s de tarjeta, etc.) que sean solicitados por correo electrónico o por teléfono. Una creciente modalidad de estafa en Internet consiste en enviar e-Mails supuestamente a nombre de entidades bancarias o tiendas en línea, y solicitarle al usuario que ingrese sus datos bancarios en una página aparentemente del banco o tienda en línea, pero que resulta ser un sitio ficticio montado por el estafador para hacerse a sus datos financieros.

Tomando las precauciones necesarias, comprar por Internet es tan seguro como comprar en efectivo en un almacén.

4.3 Definiciones Conceptuales

4.3.1 Las Cadenas Productivas

Los cambios generados en la economía como producto de la globalización, hacen más dependientes a las economías y exigen de ellas mayores niveles de competitividad para ganar mercados. El logro de competitividad ya no es exclusividad de una sola empresa, sino del sector en el cual se desarrolla la actividad y las condiciones que un país brinda para estos sectores productivos puedan competir en el mercado.

Desde esta perspectiva, las políticas de desarrollo que los Estados deben llevar es asumir un enfoque integrador, donde se enlacen las actividades que intervienen en el proceso productivo de un bien agropecuario a través de la formación de las cadenas productivas, de modo tal que actúen como una unidad, posibilitando que la participación coordinada y consciente de los actores de la cadena productiva genere valor, facilitando que todos los participantes se beneficien de la mismo.

La Cadena Productiva es definida como un "Conjunto de Agentes Económicos que participan directamente en la producción, transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario.

Como se esta demostrando, ninguna actividad productiva puede desenvolverse de manera

aislada, pues existen relaciones de interdependencia entre los agentes económicos que demuestran una participación en conjunto y articulada, a esta participación en los riesgos y beneficios en la producción se le denomina también cadena productiva.

4.3.2 Proceso de Formación de una Cadena Productiva

Para la formación de una cadena se tiene en consideración las siguientes etapas:

1. Análisis de la cadena

Para la integración de los agentes y hacer frente a los problemas de interés común, se tiene que realizar las siguientes actividades:

- Definición de la estructura de la cadena productiva (Por ejemplo: productor, acopiador rural, mayorista, hasta el consumidor).
- Definición del funcionamiento, rol de los actores.
- Identificación de los principales problemas y cuellos de botella (Por ejemplo: relaciones entre los productores y los compradores, entre los industriales y los comerciantes, etc.)

2. Establecer diálogos para la acción.

Los agentes económicos deberán desarrollar un diálogo franco y abierto para establecer la

competitividad con equidad a través de los siguientes pasos:

- Consultas Institucionales, entre los entes privados y estatales.
- Mesas de diálogo, entre los representantes de las instituciones involucradas.
- Mesas de concertación, en las cuales se van a definir la suscripción de Acuerdos, Convenios, Contratos, etc. entre las instituciones involucradas.

4.3.3 Principales Ventajas De La Integración En Una Cadena Productiva

- El fortalecimiento de las instituciones participantes en los acuerdos.
- Mayor rentabilidad en la producción obteniendo mejores precios y reduciendo los costos.
- Disminución del riesgo.
- Facilidad en el acceso a los insumos.
- Acceso a fuentes de financiamiento, créditos y economías de escala.
- Acceso a información de mercados.
- Mayor acceso a tecnologías de punta.
- Mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar.

Madercoop el 19 de diciembre del 2003, firmó como parte de la cadena productiva del sector del mueble y la madera en Santander, y desde entonces y antes de ello, se ha

considerado una abanderada de la misión de ser integrador del gremio para el departamento y el país.

4.3.4 Tecnologías De La Información Y Comunicación - Tics

Tecnologías de la Información, son aquellas que están destinadas a promover el libre flujo de la información, a partir de la libertad de pensamiento, opinión, expresión, edición y circulación de mensajes o contenidos.

Tecnologías de las comunicaciones, son aquellas que constituyen la plataforma lógica y la infraestructura tecnológica, para canalizar y transmitir esos contenidos, a través de redes y aplicaciones de telecomunicaciones (telefonía, televisión, telemática) y de medios de comunicación radiodifundida y escrita.

En ese contexto, las tecnologías de la información son todos los procesos de producción de contenidos: Prensa escrita, prensa electrónica, producción multivisual, datos y textos.

Y las tecnologías de las comunicaciones, son las que permiten la utilización de las plataformas de espectro radioelectrónico, redes y aplicaciones, tales como posiciones orbitales, bandas y frecuencias; redes físicas, satelitales e híbridas; telefonía fija e inalámbrica y Protocolo IP.

Las TIC se pueden definir, igualmente, como aquellos sistemas tecnológicos mediante los

cuales se emiten, procesan y reciben información como insumo y facilitan la comunicación entre dos o más interlocutores.

4.3.5 La Participación De Las Tics En El Desarrollo De Las Regiones

En ese sentido se debe buscar la participación de todos en el manejo, conocimiento y acceso a las TIC. Uno de los grandes problemas del subdesarrollo está centrado en la exclusión a que están sometidas grandes áreas de la población, las cuales son consideradas como incapaces de acceder a este tipo de desarrollos.

Para lograr un verdadero impacto económico, cultural y social, es necesario generar a través de las TIC una red de administraciones, empresas, colegios, universidades, hospitales, bancos, servicios, cooperativas, bibliotecas, etc... la cuales sirviéndose de ondas satelitales deben considerar las necesidades y realidades locales y permitir a los usuarios acceder y beneficiarse de ellas, desde donde se encuentren.

La meta es llegar así a la creación de ciudades digitales las cuales más que el desarrollo de la informática y el uso de las tecnologías, deben ser verdaderos espacios de comunicación, De desarrollo y cultura permanente y una apuesta de futuro que permita a los países mejorar el nivel y la calidad de vida de sus ciudadanos. Se buscará reducir la brecha digital, incorporarse en la sociedad del conocimiento, disminuir la distancia que separa al gobernante del ciudadano, promover nuevos y modernos servicios en salud, educación, cultura, comercio, ambiente, etc.

4.3.6 Legislación Sobre Las Tic's

Hoy se hace más evidente, y los organismos internacionales (El Banco Mundial, el BID, La CEPAL) así lo recomiendan, la necesidad de que nuestros países establezcan legislaciones especiales sobre la planificación, promoción y uso de las tecnologías de información y las comunicaciones. Esa legislación deberá trazar políticas y establecer mecanismos que permitan masificar y acelerar su uso en proyectos transversales y sectoriales de la administración pública, a fin de facilitar la interacción ciudadana.

Esa legislación deberá tener en cuenta la diversidad cultural, el acceso universal indiscriminado a la educación, la información como interés público y la libertad de expresión. Será un marco que garantizará a los usuarios el uso oportuno, inteligente y productivo de esas tecnologías.

Esta legislación deberá considerar:

- Su alcance, la planificación, orientación y fomento de las tecnologías de la información y las comunicaciones- TIC deberá trascender la política sectorial dentro del conjunto de servicios públicos ofrecidos a los usuarios. Deberá establecer y reconocerse como una política de estado, que vaya más allá de la temporalidad de las administraciones y que involucre de manera responsable y efectiva, a todos los sectores de la administración pública.

- Su regulación debe velar porque ellas beneficien las soberanías y autonomías nacionales, la dignidad individual y la de los países en el contexto global.
- Sus contenidos, Así mismo se deberán desarrollar nuevos modelos de cooperación entre los sectores públicos y privado, a fin de promover el desarrollo de aplicaciones y contenidos locales, que preserven la idiosincrasia y que se adapten a las necesidades, demandas y requerimientos de cada región.
- Su promoción, Los estados deberán velar por el derecho a las comunicaciones, facilitando el acceso libre e indiscriminado a las TIC. Deberán promover principios básicos como la liberalización de los mercados, la inversión y la sana competencia, el desarrollo de la infraestructura, su óptima utilización, el acceso universal a la misma y la creación de contenidos de interés público.
- Su mercado, Los estados deberán diseñar políticas y estrategias que fomenten y estimulen las demandas de nuevos servicios y aplicaciones basadas en las TIC. Ellas deberán responder a las verdaderas necesidades de los usuarios e involucrar al sector privado en la creación de las condiciones más favorables, de productividad y competitividad para el fomento de nuevas empresas, servicios y productos.

- Sus objetivos nacionales, los estados deberán propender por el uso de las nuevas tecnologías y su generación de contenidos a fin de reducir la brecha digital, especialmente en la administración pública, en los servicios sociales, con énfasis en los campos educativos, del trabajo y de la salud. Deberán promover la modernización y reorganización de la infraestructura de las comunicaciones, tanto en el sector público como en el privado, para permitir condiciones racionales de ínter conectividad e interoperabilidad.
- Igualmente deberían ocuparse de sentar las bases para que la sociedad, a través de las nuevas tecnologías, se organice dentro de los parámetros de acceso democrático, equitativo oportuno y libre a esas TIC.

4.3.7 Masificación De Las Tic´s

Los estados, especialmente los de los países en desarrollo deben proyectar y promover la masificación del uso de las TIC como instrumentos para crear, reunir, transmitir, presentar y almacenar información.

Teniendo en mente el paradigma de “todos comunicados, siempre conectados” esos estados deben propiciar, el diseño y producción de contenidos propios del lugar, a través de programas de telefonía y conectividad sociales y muy especialmente garantizando el acceso universal comunitario.

Deberán ser catalizadores de la acción: el Banco Mundial, Banco Interamericano, PNUD, UNESCO, las agencias de cooperación bilateral, organismos de planeación y las ONGs.

4.3.8 Metas Operativas De Las Tic´s

- Educación a distancia. Videoconferencias, enseñanza interactiva.
- Capacitación en el empleo y educación de adultos, en centros comunitarios.
- Educación continuada para maestros.
- Redes de soporte financiero, para comercialización.
- Telemedicina para puestos de salud: campañas sanitarias, diagnóstico y consulta, programas de atención pediátrica y familiar, atención preventiva y atención infantil.
- Tele extensión para agricultores, PYMES y cooperativas.
- Mercados de trabajos virtuales.
- Asesoramiento en comercialización.

- Promociones de exportaciones.
- Control de calidad.
- Mercados virtuales de trabajo.
- Empleo a distancia.
- Estadísticas de mercado y censo.
- Nuevos mercados.
- Ofertas de programas de crédito.
- Asesoramiento jurídico.
- Supervisión de instituciones financieras.
- Promoción de nuevas empresas de inversiones.
- Redes virtuales de acceso, a los mercados mundiales.

- Entre otros.

Parte de estas estrategias están ya siendo institucionalizadas por el Banco Ínter Americano de Desarrollo y La CEPAL.

4.3.9 La Sociedad del conocimiento

Según, Peter Drucker, cuando él nació hace 90 años, los trabajadores manuales constituían el 90% de los recursos humanos y apenas el 10% eran trabajadores del Conocimiento. Hoy ese porcentaje se ha invertido, gracias a la llamada Revolución Informática que es en realidad La Revolución del Conocimiento.

En nuestros países, todos ellos de bajos recursos, la era digital no puede definirse tanto por la propiedad sobre las aplicaciones sino por el acceso a la red.

El valor de ese recurso no reside en las tecnologías, ni en la producción sino en la utilización. En su uso adecuado, eficiente, oportuno y productivo. Por ello el reto contemporáneo es convertir al usuario en un usuario inteligente de las TIC.

Esos nuevos usuarios se pueden diferenciar en varias categorías:

El residencial, que necesita de las TIC para comunicaciones vocales básicas y medios

eficaces a fin de ahorrar tiempo y dinero y tener comunicaciones social, seguridad y distracción.

El institucional, que necesita TIC para sus servicios locales básicos, gestión y control de redes; comunicaciones de datos y usa la red digital de servicios integrados (RDSI).

El profesional, que las necesita para utilizar tecnologías interactivas y CD, transmisiones en fibra optica y red satelital y le urge optimizar la red de banda ancha para gozar de mayor movilidad, velocidad y haciendo negocios en línea, teleeducación, telemedicina y teleseguridad.

El industrial, que requiere de las TIC para aumentar eficiencia, autpomatizar y expandir operaciones, controlar costos y aumentar ingresos.

Son todos usuarios, multiusuarios si se quiere, de una nueva cultura basada en los virtual y en lo universal cuyas modalidades son claves para los negocios en línea, el teletrabajo, la teleedición y la democracia en línea por sus características:

- Intemporales.
- No lineales
- Multidimensionales
- Interdisciplinarias.

Para lograr un verdadero impacto economico, cultural y social, es necesario generar a través

de las TIC una red de administraciones, empresas, colegios, universidades, hospitales, bancos, servicios, cooperativas, bibliotecas, etc..las cuales sirviendose de ondas satelitales deben considerar las necesidades y realidades locales y permitir a los usuarios acceder y beneficiarse de ellas, desde donde se encuentren.

La meta es llegar así a la creación de ciudades digitales, las cuales más que el desarrollo de la informática y el uso de las tecnologías, deben ser verdaderos espacios de comunicación.

4.3.10 Los Derechos Del Usuario Tic's

- Información completa y clara acerca de tarifas y compromisos contractuales.
- Usufructo pleno, mediante descripción detallada de los servicios y de los alcances operativos de las aplicaciones. El acceso a la información, sobre toda la gama de opciones y posibilidades disponibles, no deberá tener ningún costo adicional.
- Cambio y selección libre y espontánea de operadores, vendedores y servicios, En especial si sus intereses se ven afectados.
- Privacidad absoluta en todo lo relacionado con el contenido de sus telecomunicaciones.

- Confidencialidad. Información oportuna, por parte de sus proveedores, sobre como utilizaran y protegerán la información específica del usuario.
- Competencia real, libre y justa, especialmente en casos de cobros indebidos, servicios sin garantía, practicas engañosas de publicidad y mercado y subsidios cruzados.
- Claridad en las instrucciones sobre la mejor manera de utiliza a plenitud los iversos servicios.
- Cobertura eficiente y no saturada en los servicios de red y plataforma lógica.
- Representación calificada en los procesos de toma de decisiones y adopción de políticas gubernamentales que los afecten.
- Estándares mínimos de calidad tanto en los servicios tecnológicos prestados como en los servicios de atención post venta.
- Atención a reclamaciones en forma oportuna, gozando de información clara sobre donde, como y cuando pueden solucionar sus quejas y reclamos.
- Seguridad para sus personas (salud pública) y para sus equipos (amparo y protección legales).

- Control y vigilancia por parte de los reguladores y los entes especializados, para que puedan gozar de un buen servicio y de su prestación sin interrupciones.

4.3.11 Planeacion Estrategica

La planeación estratégica consiste en el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la planeación integre la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. Este proceso consta de tres etapas fundamentales:

1. **Formulación de la estrategia:** Comprende la misión de la empresa, oportunidades y amenazas de la organización, definir sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. También se puede definir en que nuevos negocios se participará, cuales se abandonarán, como asignar recursos, si es conveniente extender operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y como evitar una adquisición hostil.
2. **Implementación de la estrategia:** La empresa debe establecer objetivos anuales,

idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades comerciales, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

- 3. Evaluación de la estrategia:** Es importante determinar cuando no esta funcionando bien una estrategia y la evaluación es la manera de hacerlo. Todas las estrategias se modifican a futuro porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Por lo tanto es importante revisar estos factores con base en las estrategias presentes, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas.⁵

4.3.12 Estrategia e Innovación

La globalización, la privatización, la desreglamentación y las nuevas tecnologías han sumergido las empresas en una dimensión altamente cambiante que exige de ellas una gran capacidad para adaptarse pero ante todo una gran capacidad de innovar para sobrevivir en el mercado.

Según Gary Hamel, reconocido teórico mundial de la administración y catalogado por la revista *The Economist* “El mago mundial reinante de la estrategia” existen ocho reglas del

⁵ Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (Pearson Education, Quinta edición) p. 4-5°

diseño para la innovación:

1. Expectativas Exorbitantes: Ninguna compañía alcanza más de lo que se propone, es mejor perseguir metas irracionales de crecimiento.
2. Definición Elástica del Negocio: Las empresas no se deben limitar a un concepto estrecho, deben tener un horizonte de oportunidad expansivo y flexible al cambio.
3. Una Causa, no un Negocio: Tener una causa que vaya más allá del crecimiento, utilidades o acumulación de riqueza, una causa que sea realmente noble. Todo empleado debe sentir que está aportando algo que tendrá una influencia positiva y genuina.
4. Voces Nuevas: Son las voces revolucionarias que aportan estrategias revolucionarias. Dar amplia participación y voz a grupos que generalmente no estén bien representados en las conversaciones sobre el destino y dirección de la organización. Los jóvenes son quienes tienen más intereses emocionales vinculados con el futuro y por tanto deberían contribuir al proceso de creación de la estrategia.
5. Abrir Mercado para las Ideas: Crear un dinámico mercado interno de ideas. Crear nuevos conceptos de negocio, esa es la verdadera innovación de hoy,
6. Abrir Mercado para el Capital: Las ideas creativas para nuevos negocios tienen

muchos obstáculos para conseguir recursos.

7. Abrir Mercado para el Talento: Los empleados deben creer que la mejor manera de ganar en grande es contribuir a crear algo nuevo, innovar.
8. Experimentación con Bajo Riesgo: Las compañías no necesitan personas que asuman riesgos, necesitan personas que entiendan como abolir el riesgo en las grandes aspiraciones.

Las compañías que quieran sobrevivir a este siglo deberen considerar una nueva agenda radical en innovación.

4.3.13 La Competitividad

El análisis de la competitividad plantea retos conceptuales y analíticos importantes, derivados de que la noción de competitividad es muy amplia y da espacio para diversas interpretaciones; ese es el caso de la predisposición de asimilar competitividad a competencia, partiendo de una visión convencional en la cual se es competitivo si se puede sobrevivir en un mercado determinado. Esta visión se deriva de la teoría neoclásica de la firma en el caso de las empresas, y de la teoría clásica del comercio internacional en la caso de los países. Una empresa es competitiva si maximiza sus ganancias y un país es competitivo si aprovecha sus ventajas comparativas.

El desarrollo de una estrategia de competitividad es una tarea que se debe realizar después de haber estudiado todo el proceso de formación de competitividad. Una vez que ha logrado estudiar los factores macro, meso, micro y meta de la competitividad, vincular estas dimensiones con el desarrollo sostenible, estudiar el impacto del factor localizacional, identificar los elementos para la formación de complejos productivos, analizar las metodologías más relevantes para la evaluación de la competitividad y estudiar el marco político-institucional, el usuario cuenta con todos los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia de competitividad integral y sostenible.

El diseño y desarrollo de una estrategia, con estas características y dentro del contexto de lo arriba planteado, puede resumirse alrededor de tres componentes básicos: el político, que tiene que ver con la realización de los acuerdos y consensos entre los actores como una manera de democratizar y dar representatividad a las propuestas; el técnico, que refleja las necesidades de desarrollar la información requerida para sustentar las propuestas y, finalmente, el financiero que posibilita la realización de las inversiones que son requeridas por el proceso de modernización y reconversión para la competitividad.

4.3.14 Las Cinco Fuerzas Del Modelo De Porter

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.



Figura 2. Las Cinco Fuerzas del Modelo de Porter

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el mercado o el segmento es o no atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. **La rivalidad entre los competidores:** Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues

constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. **Economías de Escala:** Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. **Diferenciación del Producto:** Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

3. **Inversiones de Capital:** Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

4. **Desventaja en Costos independientemente de La Escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc. lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente

interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

4.3.15 Investigación De Mercados

La investigación de mercados es la función que relaciona al consumidor, al cliente, y al público con el especialista de mercadeo a través de la información, información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y los problemas de mercadeo, generar, perfeccionar y evaluar las acciones de mercadeo; monitorear el desempeño del mercadeo y mejorar la comprensión del mercadeo como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para enfrentar estos problemas, nos señala el método para la recolección de información; dirige e implanta el proceso de recolección de información; analiza los resultados y nos informa sobre los hallazgos y sus implicaciones ⁶

⁶ Peter D. Bennett (ed.), Dictionary of Marketing Terms (Chicago: American Marketing Association, 1998), p. 117

4.3.15.1 El proceso de Investigación

El proyecto formal de investigación de mercado se puede considerar como una serie de pasos llamado Proceso de Investigación. Para realizar de una manera efectiva un proyecto de investigación es esencial prever todos los pasos y reconocer su interdependencia:

1. **Necesidad de información:** Comprender detalladamente porque se requiere la información y esta se debe definir de manera precisa.
2. **Objetivos de investigación y necesidad de información:** Especificar claramente los objetivos de investigación y elaborar una lista de necesidades específicas de información. Responder a las preguntas ¿por qué se realiza este proyecto? Y ¿qué información específica se requiere para lograr los objetivos.
3. **Fuentes de datos y diseño de la investigación:** Un diseño, es el plan básico que guía la recolección de datos y analiza las etapas del proyecto de investigación, que tipo de información será recolectada, fuentes de datos, procedimientos y análisis de la recolección de datos.
4. **Procedimiento para la recolección de datos:** Establecer un vínculo efectivo entre las necesidades de información y las preguntas que hará o las observaciones que se grabaran. El éxito depende de la habilidad del investigador de establecer este vínculo.

5. **Diseño de la muestra:** Quién o qué se debe incluir en la muestra. Definir la población de la cual se va a extraer la muestra, que método se va a utilizar para seleccionar la muestra (probabilístico y no probabilístico) y definir el tamaño de la muestra.
6. **Recopilación de datos:** Este es un proceso crítico porque involucra gran porcentaje del presupuesto y una gran parte de error en los resultados de la investigación.
7. **Procesamiento de datos:** Comprende las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de los datos en cuanto a legibilidad, consistencia y totalidad de los datos. La codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas, de tal manera que se puedan utilizar números para representar las categorías.
8. **Análisis de datos:** Este debe ser compatible con los requisitos de las necesidades de información. Por lo general se lleva a cabo utilizando paquetes de software apropiados para el análisis de datos.
9. **Presentación de resultados:** Estos se deben comunicar a través de un informe escrito y una presentación oral. Este formato debe ser simple y dirigido a la

necesidad de información.⁷

4.4 Hipotesis

4.4.1 Las Tic Contribuyen Al Desarrollo Economico De Los Paises

UIT, Unión Internacional de Telecomunicaciones, es la encargada de reunir a todos los estamentos públicos y privados que representan a nivel mundial el sector de las telecomunicaciones, su última reunión fue en noviembre del 2003 en Ginebra Suiza y desde allí se permitió advertir que:

La creciente globalización de los servicios de las tecnologías de la información y comunicaciones tendrán un gran efecto sobre la productividad y que en su conjunto, en el 2010, constituirán el 60% de las exportaciones de los países desarrollados.

Las TIC son un importante factor habilitador del crecimiento, ya que mejoran la eficacia e incrementan la productividad, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYME). Por esta razón, el desarrollo de la sociedad de la información es importante para lograr un crecimiento económico general en los países desarrollados y en desarrollo.

Se deben fomentar la mejora de la productividad por medio de las TIC y la aplicación de la innovación en todos los sectores económicos. La distribución equitativa de los beneficios

⁷ Thomas C. Kinner y James R. Taylor , Investigación de Mercados (McGraw Hill, cuarta edición) p. 61-63

contribuye a la erradicación de la pobreza y al desarrollo social. Las políticas que fomentan la inversión productiva y permiten a las empresas, en particular a las PYME, efectuar los cambios necesarios para aprovechar los beneficios de las TIC.

La utilización y despliegue de las TIC debe orientarse a la creación de beneficios en todos los ámbitos de la vida cotidiana. Las aplicaciones TIC son potencialmente importantes para las actividades y servicios gubernamentales, la atención y la información sanitaria, la educación y la capacitación, el empleo, la creación de empleos, la actividad económica, la agricultura, el transporte, la protección del medio ambiente y la gestión de los recursos naturales, la prevención de catástrofes y la vida cultural, así como para fomentar la erradicación de la pobreza y otros objetivos de desarrollos acordados.

Las TIC también deben contribuir al establecimiento de pautas de producción y consumo sostenibles y a reducir las barreras tradicionales, ofreciendo a todos la oportunidad de acceder a los mercados nacionales y mundiales de manera más equitativa. Las aplicaciones deben ser fáciles de utilizar, accesibles para todos, asequibles, adaptadas a las necesidades nacionales en materia de idioma y cultura, y favorables al desarrollo sostenible. A dicho efecto, las autoridades nacionales deben desempeñar una importante función en el suministro de servicios TIC en beneficio de sus poblaciones.

5. METODOLOGIA

5.1 Tipificación

El desarrollo del presente proyecto se basa en el método científico y es una Investigación de Acción Participativa que permite el dialogo y la interacción entre las empresas y los investigadores de modo que sea posible plantear conjuntamente una solución al problema planteado. Las etapas a seguir fueron la siguientes:



Figura 3. Metodología

5.2 Universo y Muestra

De las mil doscientas empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el 31 de diciembre del 2004 relacionadas con el sector del mueble y la madera, se tomaron

las empresas asociadas a Madercoop. Para la selección del grupo piloto se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Experiencia exportadora (Exportaciones directas e indirectas)
2. Portafolio de productos
3. Interés del empresario

5.3 Datos, Recolección y Procesamiento

1. Diagnostico del sector / Madercoop

- Se revisan los antecedentes de Madercoop y el sector del Mueble y la madera en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Se revisa la información existente en las hojas de vida de cada una de las empresas adscritas a Madercoop.
- Se revisa la bibliografía existente sobre diagnostico empresarial.
- Revisión del plan exportador de Madercoop.
- Con base en lo anterior y aplicando herramientas de planeación estratégica se

elabora el diagnóstico del sector.

2. Selección del piloto

Para este proyecto se tomaron las empresas con experiencia exportadora asociadas a Madercoop puesto que tienen una mayor capacidad productiva y además el interés de penetrar mercados internacionales.

- Entrevistas con los empresarios asociados a Madercoop.
- Identificación de las empresas con experiencia exportadora.
- Identificación de las empresas interesadas en aplicar el plan exportador.
- Definición del grupo piloto, teniendo en cuenta la homogeneidad del sector.

3. Recopilación de Información

- Solicitar a las empresas seleccionadas información sobre sus productos, la madera que utilizan en su fabricación.

- Solicitar a las empresas información sobre su producción actual y potencial.
- Clasificar la información suministrada por las empresas.
- Validar el Plan exportador existente elaborado con el apoyo de la Cámara de Comercio.
- Buscar entidades que apoyen, orienten y financien programas para pymes.

Realizar una investigación de mercados internacional requiere de enormes esfuerzos y recursos económicos de los que carece el sector. Sin embargo Proexport Colombia cuenta con un servicio de inteligencia internacional que le ayuda a las pequeñas y medianas empresas a identificar clientes y mercados potenciales en el exterior. Por lo tanto utilizaremos sus bases de datos para identificar estas oportunidades para las empresas asociadas a Madercoop; además de otras fuentes como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el CDE el CARCE, la Comisión Nacional de Cafeteros y el Banco Aleman KFW.

4. Formulaciòn del problema

- Identificación: La identificación del problema se logro con base en entrevistas a los

empresarios asociados a Madercoop y el análisis de la información suministrada por ellos.

- Descripción de elementos: Los elementos que se tienen en cuenta para la identificación del problema son la capacidad de producción, sistema de costeo, nivel técnico del recurso humano, mercadeo y ventas y manejo administrativo y financiero de las empresas.
- Formulación: La formulación del problema se planteo conjuntamente con los empresarios asociados a Madercoop.
- Alance: La propuesta de este proyecto abarca las empresas piloto asociadas a Madercoop en Bucaramanga.

5. Hipotesis.

- Plantear en consenso con los empresarios que acciones podrian contribuir a la solución del problema planteado.

6. DIAGNOSTICO DEL SECTOR

El *cluster* del sector maderero en el Departamento de Santander comprende un grupo de empresas que desde hace más de 15 años vienen organizándose alrededor de una cooperativa (Madercoop Ltda), cuyo objetivo inicial fue el obtener mejores precios en las compras realizadas a los principales proveedores nacionales de insumos y materia prima para la fabricación de muebles y productos de madera. A la fecha, la cooperativa cuenta con 30 empresas afiliadas.

En la actualidad Madercoop ofrece a sus asociados y otras empresas del sector una amplia gama de productos, que han hecho de La Cooperativa un negocio rentable y autosostenible.

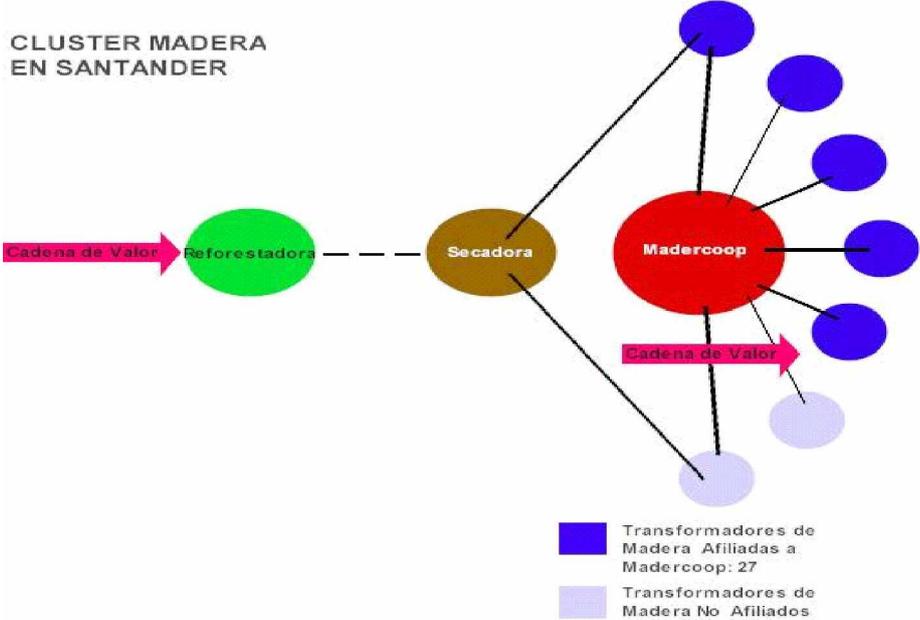
De igual manera este grupo de empresarios lograron constituir una empresa reforestadora (Reforestadora Madercoop S.A.) y una secadora de maderas (Madersecas S.A.), que les permitio obtener el control en cuanto a la disponibilidad y calidad de las maderas disponibles en la región. Es así, como las empresas asociadas a Madercoop fabricantes de muebles para el hogar, muebles de oficina, campamentos petroleros, mesas de billar entre otros productos de madera garantizan su abastecimiento de insumos y materia prima.

Esta cadena ha logrado optimizar sus procesos de compra de insumos, controlar unos de los procesos básicos en el transformación de la madera como es el secado y conseguir recursos y apoyo para la reforestación que les permita abastecerse de materia prima en el futuro. Sin

embargo los canales de distribución son deficientes y se requiere de otras alternativas de comercialización que permita a las empresas asociadas penetrar nuevos mercados con sus productos.

En el siguiente gráfico, podemos identificar las diferentes relaciones existentes en este cluster:

Figura 4. Cluster Madera en Santander



La reforestadora actualmente está en proceso de producción (sembrado) y hasta dentro de

cinco años podrá aserrar los primeros arboles para obtener madera, momento en el cual se establecería una relación entre la reforestadora y la secadora.

Actualmente existen muy buenas relaciones entre los transformadores de madera y Madercoop y el centro de secado. Tanto asociados como no asociados a Madercoop son compradores asiduos de insumos y materia prima en Madercoop y utilizan con frecuencia además el servicio de secado.

Madercoop, como comercializadora de materia prima e insumos, atiende a casi 1000 clientes. La mayoría de ellos son pequeños talleres de carpintería y ebanistería distribuidos tanto en el Area Metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta) como a través de una sucursal en San Gil.

Madercoop se convierte así, en uno de los pivotes fundamentales de este cluster, mejorando la capacidad de negociación de los asociados con grandes proveedores e impulsando proyectos que benefician a los asociados como son la secadora de madera y la reforestadora.

Tanto Madercoop como las empresas asociadas a ésta, disponen de una serie de fortalezas que dentro del sector de la madera les proporciona una serie de ventajas comparativas relacionadas con costos de materia prima, calidad de la madera utilizada, factores que se pueden capitalizar en el mercado nacional e internacional.

Por esta razón Madercoop viene realizando esfuerzos para poder organizar un esquema de comercialización que beneficie a los asociados, para lo cual ha adelantando una serie de acciones de tipo comercial como ha sido una activa participación en La Feria Fimma (Feria de La Madera y El Mueble, organizada por el Centro de Ferias y Exposiciones de Bucaramanga Cenfer), el montaje de su sitio web <http://www.madercoop.com> y como proyecto, la creación de una comercializadora virtual de muebles y productos de madera.

Las Tecnologías de Información y Comunicación serían de mucha utilidad para que Madercoop y sus empresas asociadas penetren nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional. El hecho de que la cooperativa cuente actualmente con un sitio web puede constituirse en el punto de partida para lograr que los empresarios del sector vean los beneficios de aplicar este tipo de tecnologías a los canales de distribución.

El comercio electrónico está transformando no solamente la manera de comercializar, sino también la forma de hacer negocios en relación con proveedores, clientes y consumidores finales. Los consumidores cada vez están mejor informados, exigen mejores estándares de calidad, precios competitivos y productos que se adapten a sus necesidades individuales.

Madercoop tiene plenamente identificado toda la cadena productiva que se lleva a cabo desde la siembra de árboles hasta la obtención del producto terminado y requiere de una alternativa de comercialización conjunta que le permita conquistar nuevos mercados para sus productos y cerrar la cadena.

6. ANALISIS DOFA SECTOR MUEBLE Y MADERA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Poca cooperación entre los integrantes del cluster.• Iliquidez del Sector .• No cuenta la capacidad instalada para responder a grandes volúmenes de producción.• Poca conocimiento en empaque, embalaje y logística internacional.• No tienen parámetros claros que les permitan disminuir el riesgo ante la aprobación de créditos a clientes internacionales.• Poca capacidad de endeudamiento .• No existe estandarización de procesos y productos en las empresas.• No tienen diseños propios del producto.• Poca experiencia exportadora de manera directa , lo realizan a través de comercializadoras.• Bajo nivel de tecnología y técnica en las empresas para la producción.• Deficiencia de las empresas en el Servicio al cliente y a nivel internacional dificultad para ofrecer el servicio post-venta.• No cuenta con personal calificado en áreas de mercadeo y comercio exterior.• Comercialización de madera de manera informal.• Sistema de costeo deficiente• Baja producción de especies maderables.	<ul style="list-style-type: none">• Tener una feria internacional del Mueble y La Madera. FIMMA que es reconocida como la oficial a nivel Colombia.• Apoyo de entidades gubernamentales en el proceso de internacionalización (Proexport, Cámara de Comercio, Carce, Sena).• Fuentes de financiación disponibles.• Aprovechamiento de mercados exclusivos de muebles de madera en estratos altos.• Trato especial en materia arancelaria para productos de madera obtenida en tratados internacionales.• Potencial exportador.• Mercado amplio en todos los países para exportar.• Recibir recursos estatales por pertenecer a una cadena.• Obtener sello verde por ser reforestadores.• Explotación a futuro de especies maderables.

Tabla 1. Análisis DOFA

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo económico a Proyecto de reforestación por parte del Banco Alemán KFW y asistencia técnica del Comité de Cafeteros para el mejoramiento de materia prima (madera). • La Cooperativa está respaldada económicamente por sus socios que son las empresas más representativas de sector. • Pertenecer a un cluster de la madera de Santander, Norte de Santander y Sur del Cesar. • Existencia de aserrío y horno de secado propio. • La Cooperativa es un regulador de precios para los productos que consume el sector de mueble y madera. • Portafolio de productos variado en madera y producto terminado. • Las materias primas utilizadas en el sector son de talla internacional. • Actitud positiva de los empresarios para exportar. • La calidad y precios de los productos son competitivos en el mercado internacional para muebles estrato 4, 5 y 6. • Materia prima procesada de fácil adquisición y de excelente calidad. • Sesibilización del sector por la importancia de la certificación de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los tratados internacionales ponen en peligro la competitividad de las empresas del sector en el mercado nacional por que se enfrentan a países que ofrecen altos volúmenes y precios bajos. • Productos sustitutos a bajo costo (plásticos y otros materiales). • La fluctuación del dólar (riesgo cambiario). • Las regulaciones no arancelarias en el mercado internacional. • Los competidores tienen mayor conocimiento en el proceso de embalaje.

Tabla 1. Análisis DOFA

8. MODELO DE PORTER DE MADERCOOP

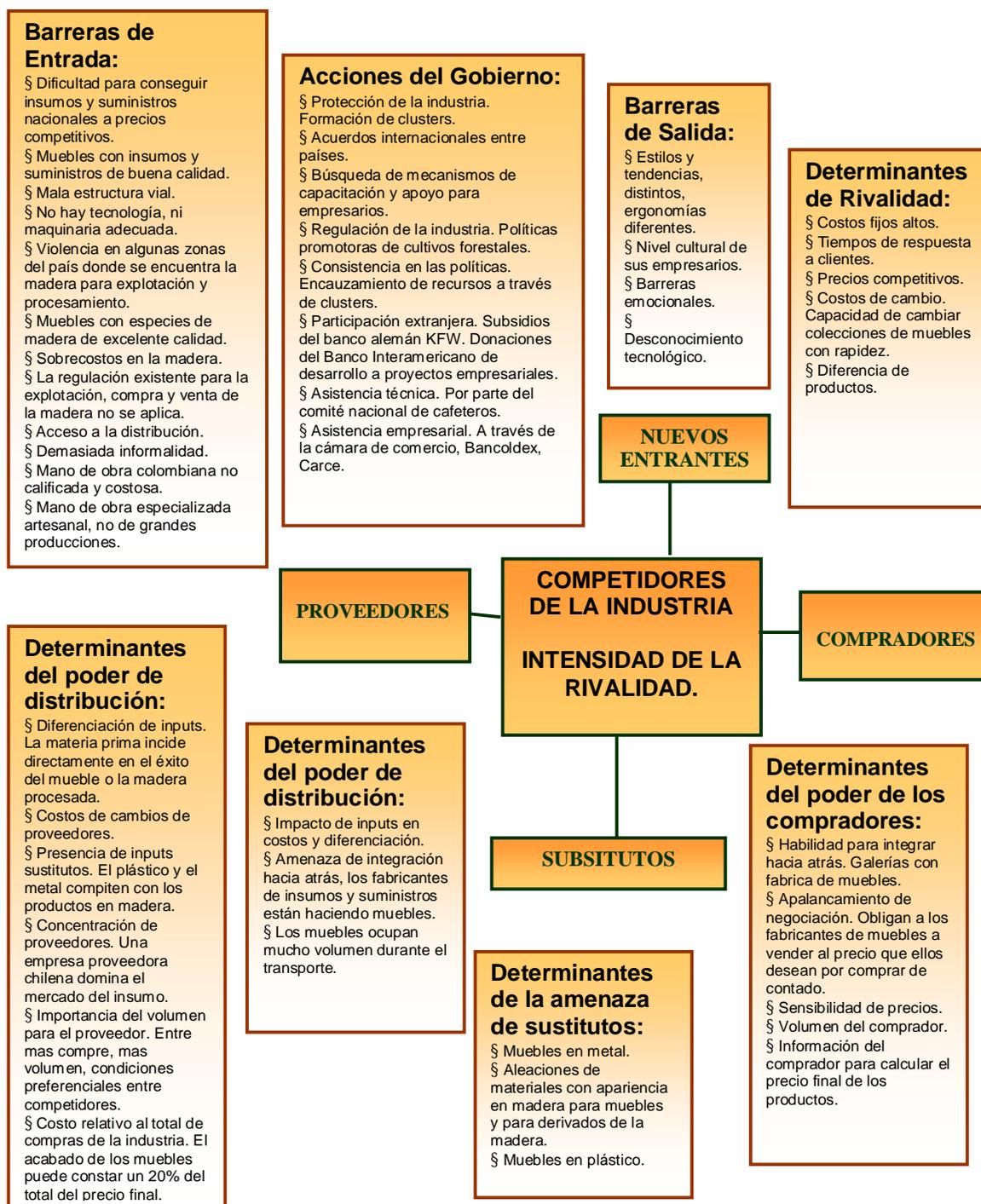


Figura 5. Modelo de Porter de Madercoop S.A.

9. ANALISIS DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

De acuerdo a los criterios establecidos como son la experiencia exportadora de la empresa, la capacidad de producción y el interés del empresario de incursionar en el mercado internacional, se determino que las empresas piloto son las siguientes:

Empresas	Representante Legal
Arket Ltda	Jose Fernando Low
Billares Master	Alfonso Pinto Afanador
Colmuebles	Martha Barrera de Serrano
Diseños Excequiales	Homero Florez Ortiz
Muebles Estupiñan	Edgar Estupiñan Gomez
Muebles Serrano	Gilberto Serrano Arguello
Industria Carpintera Del Oriente	Alirio Estupiñan Gomez
Mi Alcobita	Luis Alberto Peña Navas
Mudesa	Nestor Gomez
Industrimuebles Acosta	Henry Oswaldo Acosta
Petroco	Raul Ernesto Angarita / Eder Sierra
Madersecas	Madercoop
Fabrimuebles	Alvaro Niño Mendoza
I.B. Muebles	Guillermo Orejarena Pinilla

Tabla 1. Empresas Seleccionadas y Representante Legal.

Las empresas asociadas a Madercoop fabrican muebles de madera para dormitorios, cocinas, oficinas entre otros, la madera utilizada para los mismos varía dependiendo del producto en donde se destacan el cedro, nogal cafetero, perillo, y laminas aglomeradas como el MDF entre otros, algunas son consideradas maderas exóticas puesto que solo se dan en la región y son muy apetecidas en los mercados internacionales. Los insumos utilizados y los acabados son de alta calidad, lo cual agrega valor a cada producto.

Los empresarios coinciden en que el mercado internacional es muy exigente debido a la oferta de productos de excelente calidad, diseño, precios competitivos, capacidad de producción y oportunos tiempos de entrega de los competidores internacionales. Sin embargo las empresas que han incursionado ya en el mercado internacional han encontrado grandes oportunidades para muebles elaborados en maderas originarias de la región y con terminados artesanales.

9.1 Portafolio de Productos de las Empresas Piloto

Empresa	Clase de Mueble	Tipo de Madera
Arket Ltda	Muebles de dormitorio	Nogal cafetero, cedro, chigale
Billares Master	Demas muebles de madera	Haya, moradilla
Colmuebles	Muebles de dormitorio	Perillo, cedro, nogal cafetero, MDF
Diseños Excequiales	Demas muebles de madera	Flor morado, cedro, perillo, MDF
Muebles Estupiñan	Muebles de dormitorio y Cocina	Cedro
Muebles Serrano	Muebles de dormitorio y Cocina	Cedro
Industria Carpintera Del Oriente	Muebles de dormitorio, cocina y oficina	Cedro y flor morado, frijolito
Mi Alcobita	Muebles de dormitorio	Cedro, nogal cafetero
Mudesa	Muebles de oficina	Nogal cafetero, perillo, MDF
Industrimuebles Acosta	Muebles de oficina	Nogal cafetero, perillo, MDF, laminados
Petroco	Demas muebles de madera	Perillo, nogal cafetero, MDF, laminados
Madersecas	Demas muebles de madera	Especie a solicitud del cliente
Fabrimuebles	Mueble de dormitorio y cocina	Nogal cafetero, cedro, flor morado, MDF
I.B. Muebles	Muebles de dormitorio	Nogal cafetero, cedro, perillo, MDF, pino

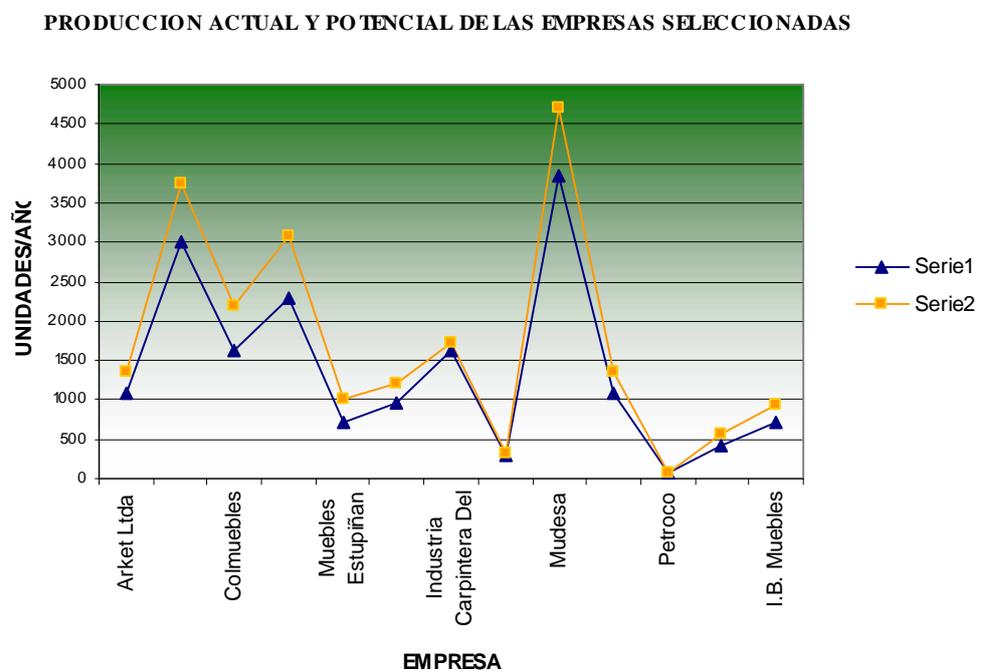
Tabla 2. Portafolio de Productos de las Empresas Piloto.

9.2 Producción Actual y Potencial de las Empresas Seleccionadas

Empresas	Produccion Actual *	Produccion Potencial*
Arket Ltda	1080	1350
Billares Master	3000	3750
Colmuebles	1620	2187
Diseños Excequiales	2280	3078
Muebles Estupiñan	720	1000
Muebles Serrano	960	1200
Industria Carpintera Del Oriente	1620	1730
Mi Alcobita	288	320
Mudesa	3840	4700
Industrimuebles Acosta	1080	1350
Petroco	72	72
Madersecas	N.A.	N.A.
Fabrimuebles	420	560
I.B. Muebles	720	930

* Unidades producidas por año.

Tabla 3. Producción Actual y Potencial de las Empresas Seleccionadas.



Grafica 1. Producción Actual y Potencial de las Empresas Seleccionadas

Como se observa en la grafica, las empresas no estan aprovechando la totalidad su capacidad instalada, lo cual confirma la necesidad de penetrar nuevos mercados que les permitan hacer un mejor aprovechamiento de los recursos.

Ademas los empresarios expresan su preocupación por la situación del mercado nacional que desde 1999 se encuentra deprimido.

9.3 Canales de Distribución

Las empresas asociadas a Madercoop comercializan sus productos a través de puntos de venta propios y galerias. Todas cuentan con catálogos de productos y algunas incluso tienen pagina web, pero manifiestan que este canal no ha sido eficaz en la consecución de clientes.

En el mercado nacional estas empresas distribuyen sus productos en la Costa Atlántica, Arauca, Choco y Bucaramanga y representa el 35% de sus ventas.

A nivel internacional los clientes mas importantes se encuentran en Estados Unidos, Venezuela, Panama y Costa Rica, sin embargo estas exportaciones se han realizado a través de comercializadoras internacionales y por falta de logística y un canal de distribución directo no se han mantenido constantes.

Madercoop y sus empresas asociadas han participado todos los años en la feria FIMMA, que es un evento especializado en muebles de madera y por medio de este se han logrado contactos importantes con empresarios del exterior que están interesados en comercializar sus productos. Además esta feria tiene gran potencial para atraer nuevos clientes internacionales, por eso el próximo año se tiene programado aumentar el número de invitados para lograr mayores contactos.

La Cámara de Comercio y Proexport han sido de gran apoyo en la organización de estos eventos, ruedas de negocios y misiones comerciales internacionales.

10. ANALISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL

Tomando como fuente el servicio de inteligencia de mercados que Proexport ofrece a las empresas que desean exportar logramos determinar cual es el mercado objetivo e identificar oportunidades para los productos que fabrican las empresas asociadas a Madercoop.

10.1 Exportaciones De La Cadena Forestal 2001 -2004

SILVICULTURA COD. CIU 121						
AÑO	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)	PESO TOTAL (Kgm)	% PESO	TOTAL EXP	% VALOR FOB
2001	13.928.458	3.961.526	67.326.636.440	0,02%	12.282.256.823	0,03%
2002	70.313.389	5.288.304	61.639.046.081	0,11%	11.879.667.810	0,04%
2003	104.364.876	8.441.021	77.795.827.295	0,13%	12.862.630.252	0,07%
2004	1.422.015	1.269.580	78.341.291.677	0,00%	16.477.438.378	0,01%
EXTRACCION DE MADERA COD. CIU 122						
AÑO	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)	PESO TOTAL (Kgm)	% PESO	TOTAL EXP	% VALOR FOB
2001	724.551	251.087	67.326.636.440	0,00%	12.282.256.823	0,00%
2002	915.905	186.739	61.639.046.081	0,00%	11.879.667.810	0,00%
2003	875.239	153.386	77.795.827.295	0,00%	12.862.630.252	0,00%
2004	22.113.682	3.241.215	78.341.291.677	0,03%	16.477.438.378	0,02%
MADERA Y SUS PRODUCTOS COD. CIU 331						
AÑO	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)	PESO TOTAL (Kgm)	% PESO	TOTAL EXP	% VALOR FOB
2001	68.936.339	34.556.278	67.326.636.440	0,10%	12.282.256.823	0,28%
2002	87.727.591	35.695.616	61.639.046.081	0,14%	11.879.667.810	0,30%
2003	60.116.827	26.296.146	77.795.827.295	0,08%	12.862.630.252	0,20%
2004	59.114.086	28.686.322	78.341.291.677	0,08%	16.477.438.378	0,17%

MUEBLES DE MADERA COD. CIU 332						
AÑO	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)	PESO TOTAL (Kgm)	% PESO	TOTAL EXP	% VALOR FOB
2001	11.381.080	40.307.349	67.326.636.440	0,02%	12.282.256.823	0,33%
2002	9.295.666	32.671.823	61.639.046.081	0,02%	11.879.667.810	0,28%
2003	10.232.513	34.781.134	77.795.827.295	0,01%	12.862.630.252	0,27%
2004	13.923.901	46.424.519	78.341.291.677	0,02%	16.477.438.378	0,28%

Tabla 4. Exportaciones de La Cadena Forestal 2001-2004

Del total de las exportaciones, las exportaciones de la cadena forestal compuesta por silvicultura, extracción de madera, madera y sus productos y muebles de madera no alcanzan a representar el 1% del total de las exportaciones, lo cual indica que el país aun no ha explotado su potencial exportador en este sector, pese a las características climáticas favorables del país y a las especies exóticas que en él habitan. Lo anterior obedece a la baja inversión tecnológica, la informalidad del sector y la falta de regulación que facilite el desarrollo de este sector económico.

10.2 Exportaciones de la Cadena Forestal 2001-2004 en Santander

Las exportaciones de la cadena forestal de Santander en las exportaciones totales está compuesta por extracción de madera, muebles de madera y madera y sus productos, Santander no participa en las exportaciones de silvicultura.

10.2.1 Exportaciones de Extracción de Madera

La exportación de extracción de madera en Santander inicia en el año 2003, año en que ya existían bosques maduros cultivados en la región producto de los planes de incentivo forestal diseñados por el Gobierno Nacional con el apoyo del Banco Alemán KFW bajo la administración del Comité Nacional de Cafeteros. Los bosques naturales se encuentran protegidos y su exportación se encuentra restringida.

COD. CIU 122 DESCRIPCION EXTRACCION DE MADERA			COD. CIU 122 DESCRIPCION EXTRACCION DE MADERA		
AÑO 2003			AÑO 2004		
PAIS	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)	PAIS	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
CHINA	112.000	13.750	INDIA	23.000	4.055
TOTAL	112.000	13.750	TOTAL	23.000	4.055
% PARTICIPACION CIU	12,797%	8,96%	% PARTICIPACION CIU	0,104%	0,13%
% TOTAL PARTICIPACION NAL	0,00014%	0,0001%	% TOTAL PARTICIPACION NAL	0,00003%	0,0000%
	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)		PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
EXTRACCION DE MADERA	875.239	153.386	EXTRACCION DE MADERA	22.113.682	3.241.215
EXPORTACION TOTAL	77.795.827.295	12.862.630.252	EXPORTACION TOTAL	78.341.291.677	16.477.438.378

Tabla 5. Exportaciones de Extracción de Madera.

En este cuadro podemos observar que la participación de las exportaciones de Santander en el año 2003 en la categoría de extracción de madera fue de un 12,79% a China, lo cual obedece a las megas construcciones que este país estaba desarrollando en ese momento.

Para el año 2004 las exportaciones tuvieron como destino la India en un porcentaje menor. Es importante resaltar que estas cifras no obedecen a que la región tenga bajo potencial para exportar, sino a que carece de un programa de promoción de nuestros productos al mundo.

Otro aspecto importante a considerar es que los países destino de estas exportaciones no son aquellos a los que se exporta tradicionalmente en Colombia como Estados Unidos y Venezuela, lo cual significa que ni la distancia ni el idioma son un impedimento para acceder a nuevos mercados cuando nuestros productos cumplen con los estándares de calidad internacional.

10.2.2 Exportación de Madera y sus Productos

COD. CIU 331		
DESCRIPCION	MADERA Y SUS PRODUCTOS	
AÑO 2001		
PAIS	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
CHILE	3.592	37.188
ECUADOR	4.580	3.827
USA	6.287	41.557
PANAMA	20	256
TOTAL	14.479	82.828
PARTICIPACION DE SANTANDER EN CIU 331	0,021%	0,24%
PARTICIPACION DE SANTANDER	0,00002%	0,0007%

COD. CIU 331		
DESCRIPCION	MADERA Y SUS PRODUCTOS	
AÑO 2002		
PAIS	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
COREA DEL SUR	585	5.970
ECUADOR	2	9
USA	9592	23.368
NIGERIA	2	3
PANAMA	184	658
TOTAL	10365	30.008
% PARTICIPACION CIU	0,012%	0,08%

	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
MADERA Y SUS PRODUCTOS	68.936.339	34.556.278
EXPORTACION TOTAL	67.326.636.440	12.282.256.823

COD. CIU 331
MADERA Y SUS PRODUCTOS

AÑO 2003		
PAIS	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
COREA DEL SUR	1.029	10.657
ECUADOR	2.600	17.955
USA	11.903	33.594
ITALIA	876	3.654
TOTAL	16.408	65.860
% PARTICIPACION CIU	0,027%	0,25%
% TOTAL PARTICIPACION NAL	0,00002%	0,0005%
	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
MADERA Y SUS PRODUCTOS	60.116.827	26.296.146
EXPORTACION TOTAL	77.795.827.295	12.862.630.252

% TOTAL PARTICIPACION NAL	0,00002%	0,0003%
	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
MADERA Y SUS PRODUCTOS	87.727.591	35.695.616
EXPORTACION TOTAL	61.639.046.081	11.879.667.810

COD. CIU 331

DESCRIPCION MADERA Y SUS PRODUCTOS

AÑO 2004		
PAIS	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
ARUBA	10.019	3.063
COSTA RICA	29	157
CROACIA	454	257
ECUADOR	2.613	19.188
ESPAÑA	180	1.710
USA	6.539	29.320
TOTAL	19.834	53.695
% PARTICIPACION CIU	0,034%	0,19%
% TOTAL PARTICIPACION NAL	0,00003%	0,0003%
	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
MADERA Y SUS PRODUCTOS	59.114.086	28.686.322
EXPORTACION TOTAL	78.341.291.677	16.477.438.378

Tabla 6. Exportación de Madera y sus Productos.

La exportación de madera y productos de madera del año 2001 al 2003 se destinó principalmente a Estados Unidos con una tendencia de crecimiento del 25% . Sin embargo

en el año 2004 el país con mayor participación fue Aruba con 51% y Estados Unidos paso a un segundo lugar. Ecuador representa en promedio el 12% de las exportaciones durante los últimos cuatro años. Es importante destacar que en general las exportaciones en este segmento crecen en promedio un 30% anual, lo cual representa una gran oportunidad para los fabricantes de la región, especialmente de láminas contraenchapadas.

10.2.3 Exportación de Muebles de Madera

Esta categoría es la más importante para las empresas asociadas a Madercoop, puesto que la mayoría son fabricantes de muebles de madera para dormitorios, cocinas y oficinas.

COD. CIU 332 DESCRIPCION MUEBLES DE MADERA			COD. CIU 332 DESCRIPCION MUEBLES DE MADERA		
AÑO 2001			AÑO 2002		
PAIS DESTINO	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)	PAIS	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
PANAMA	1	65	USA	288	6.440
% PARTICIPACION CIU	0,000%	0,00%	PANAMA	1	240
% TOTAL PARTICIPACION NAL	0,00000%	0,0000%	TOTAL	289	6.680
	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)	% PARTICIPACION CIU	0,003%	0,02%
MUEBLES DE MADERA	11.381.080	40.307.349	% TOTAL PARTICIPACION NAL	0,00000%	0,0001%
EXPORTACION TOTAL	67.326.636.440	12.282.256.823		PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
			MUEBLES DE MADERA	9.295.666	32.671.823
			EXPORTACION TOTAL	61.639.046.081	11.879.667.810

COD. CIU 332		
DESCRIPCION MUEBLES DE MADERA		
AÑO 2003		
PAIS	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
ARUBA	620	2.000
COSTA RICA	6.149	20.520
USA	11.822	23.281
TOTAL	18.591	45.801
% PARTICIPACION CIU	0,182%	0,13%
% TOTAL PARTICIPACION NAL	0,00002%	0,0004%
	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
MUEBLES DE MADERA	10.232.513	34.781.134
EXPORTACION TOTAL	77.795.827.295	12.862.630.252

COD. CIU 332		
DESCRIPCION MUEBLES DE MADERA		
AÑO 2004		
PAIS	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
ARUBA	81	591
ANTILLAS HOLANDESAS	21.600	4.926
COSTA RICA	6	54
CROACIA	1.475	1.761
DOMINICA	407	3.384
ECUADOR	35	273
USA	1.114	10.135
TOTAL	24.718	21.124
% PARTICIPACION CIU	0,178%	0,05%
% TOTAL PARTICIPACION NAL	0,00003%	0,0001%
	PESO NETO (Kgm)	VALOR FOB (US\$)
MUEBLES DE MADERA	13.923.901	46.424.519
EXPORTACION TOTAL	78.341.291.677	16.477.438.378

Tabla 7. Exportaciones de Muebles de Madera.

Aunque observamos que en los últimos cuatro años las exportaciones de muebles de madera se mantienen en crecimiento, es importante destacar que esta tendencia no obedece

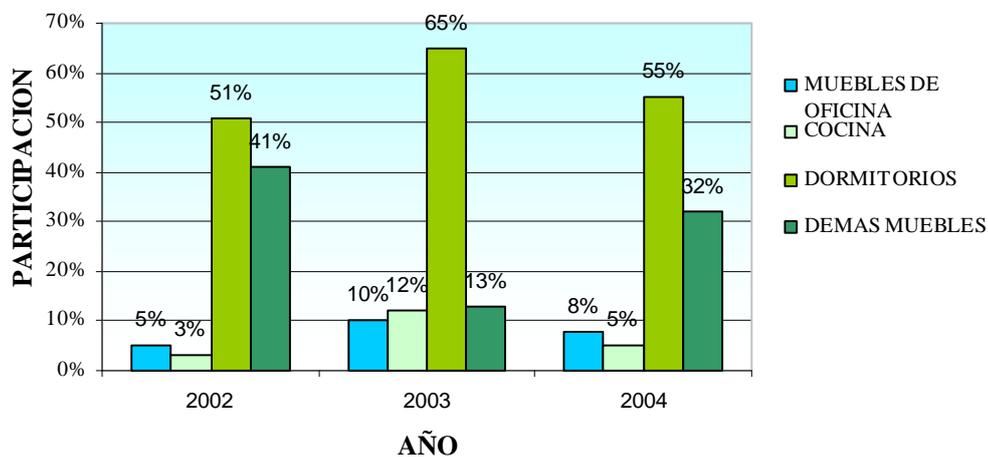
a un programa de promoción de comercio internacional liderado por los empresarios del sector, sino al interés puntual de estos países por conocer nuestros productos, excepto Estados Unidos con quien se ha logrado mantener relaciones comerciales en los últimos años.

10.2.3.1 Sub-Clasificación Arancelaria para Muebles de Madera

El producto muebles de madera es sub-clasificado en el arancel de aduanas de la siguiente manera:

1. P.A: 94.03.30.00.00 Muebles de madera del tipo de los utilizados en oficinas
2. P.A: 94.03.40.00.00 Muebles de madera del tipo de los utilizados en cocinas
3. P.A: 94.03.50.00.00 Muebles de madera del tipo de los utilizados en dormitorios
4. P.A: 94.03.60.00.00 Los demás muebles de madera

EXPORTACION DE MUEBLES DE MADERA SEGÚN SUB CLASIFICACION ARANCELARIA



Grafía 2. Exportación de Muebles de Madera según su sub-clasificación arancelaria.

Dentro de la sub-clasificación de muebles de madera podemos observar que los muebles para dormitorio son los que tienen una mayor participación en las exportaciones seguidos de demás muebles de madera.

11. OPORTUNIDADES DE MERCADO

Con base en la información suministrada por Proexport, se proponen los siguientes destinos para la exportación de los muebles de madera que fabrican las empresas asociadas a Madercoop. Esta propuesta se basa en el análisis del comportamiento del mercado en los últimos años, preferencias de los consumidores, normas, requisitos y costos de importación, precios y perspectivas del Estudio del Banco Interamericano de Desarrollo – BID para muebles de madera. Estos destinos son: Estados Unidos, Chile, Panamá, Perú y México.

11.1 Oportunidades en Estados Unidos para Muebles y Maderas

La madera y las manufacturas de madera son consideradas por Proexport como una gran oportunidad para acceder al mercado de Estados Unidos, puesto que es un sector que ya exporta y tiene alto potencial de crecimiento. La labor comercial de las empresas de estos sectores debe ser generar oportunidades de negocio porque las condiciones son muy favorables.

11.1.1 Importaciones Totales de Estados Unidos

94.04.50.00.00 Muebles de Madera del Tipo de los Utilizados en Dormitorios		
Año	Peso Neto (Kg.)	Valor
2002	5.726.304	637.753.053
2003	0	895.198.619
2004	0	979.616.921

94.03.40.00.00 Muebles de Madera del Tipo de los Utilizados en Cocinas		
Año	Peso Neto (Kg)	Valor
2002	0	132.297.084
2003	0	149.346.231
2004	0	169.401.285

94.03.60.00.00 Los Demás Muebles de Madera		
Año	Peso Neto (Kg)	Valor
2002	0	3.577.001.463
2003	0	4.442.947.723
2004	0	5.080.909.383

- **Importaciones (Peso Neto en Kilogramos neto y valor)**

Fuente de información: U.S. CENSUS BUREAU - U.S. Imports of Merchandise - Tomado Marzo 22, 2005 Fecha de actualización: 4/4/2005 4:03:25. www.proexport.gov.co

11.1.2 Importaciones desde Colombia

94.04.50.00.00 Muebles de Madera del Tipo de los Utilizados en Dormitorios		
Año	Peso Neto (Kg)	Valor
2002	9.594	1.715.932
2003	0	1.367.875
2004	0	973.444

94.03.40.00.00 Muebles de Madera del Tipo de los Utilizados en Cocinas		
Año	Peso Neto (Kg)	Valor
2002	0	151.929
2003	0	198.399
2004	0	416.370

94.03.60.00.00 Los Demás Muebles de Madera		
Año	Peso Neto (Kg)	Valor
2002	0	3.630.872
2003	0	3.981.304
2004	0	6.510.242

- **Importaciones (Peso Neto en Kilogramos neto y valor)**

Fuente de información: U.S. CENSUS BUREAU - U.S. Imports of Merchandise - Tomado Marzo 22, 2005 Fecha de actualización: 4/4/2005 4:03:25. www.proexport.gov.co

11.1.3 Perspectivas Para Colombia

Como se observa en las tablas las importaciones totales de Estados Unidos de muebles de madera se han incrementado en los últimos tres años. De igual manera las importaciones

originarias de Colombia también se han incrementado con excepción de los Muebles de Madera del Tipo de los Utilizados en Dormitorios.

En el 2004, Colombia participa con un 0.1268% de las importaciones de muebles de madera de Estados Unidos, lo cual sugiere que aún hay posibilidades de incrementar la participación en cada categoría. Sin embargo la inserción en este mercado según Proexport es a largo plazo, puesto que aunque ya se ha exportado en años anteriores, aún la participación es muy baja.

El siguiente cuadro muestra los principales exportadores de muebles de madera hacia Estados Unidos, donde se destaca la participación de China con cerca del 50% de la misma.

	País	Participación
	China	48,89
	Canadá	11,74
	Tailandia	4,88
	Indonesia	4,04
	Malasia	3,91

Fuente www.proexport.gov.co

Es importante destacar que el Servicio de Inteligencia de Mercados de Proexport, define las perspectivas de un producto en un mercado de exportación, que es un indicador de potencialidad, pero esta solamente podrá ser determinada por la empresa.

11.2 Oportunidades del Mercado Chileno para Muebles de Hogar y Oficina

A lo largo de los últimos años, el sector de muebles de hogar y oficina chileno ha experimentado un estado de concentración en manos de unas pocas empresas industriales transformadoras de la madera, aun cuando la distribución de los entes productivos es amplia debido a su estructura de Pymes, Es importante resaltar que en ésta industria, la gran mayoría de las empresas nacionales pertenecen a unidades productivas de muebles y componentes de madera, que van desde el modesto taller con características artesanales, la mediana y gran fábrica.

Existe una tendencia con muchas variaciones en la producción nacional de muebles en el balance económico conforme a los últimos cinco años, al registrarse caídas y crecimientos en la producción física de estos productos, dicho comportamiento se vio soportado por la disminución en el consumo de bienes durables y las variaciones en la actividad de la construcción nacional chilena, ya que dicho sector está ligado a la producción de estos productos.

La industria de muebles de hogar y oficina chilena posee una ventaja competitiva al tener una fuente industrial maderera, debido fundamentalmente a que Chile es un país forestal con grandes extensiones de plantaciones forestales. Conocer este potencial, permite tanto inferir acerca de los requerimientos futuros de inversión al igual que identificar los desafíos tecnológicos y de desarrollo productivo comercial que enfrentará el sector de muebles en los próximos años.

En cuanto a las características del mercado, la industria del mueble chilena ha evolucionado y desarrollado estándares de calidad internacional, debido a su dirección hacia los mercados externos, los cuales ejercen una influencia muy importante en los sistemas de producción, comercialización y precios.

Es por esto que los empresarios han visto en la industria del mueble una necesidad de continuo mejoramiento en la calidad de los productos y renovación de conocimiento de tecnología y marketing, ya que estas estrategias junto a la diversificación de estos productos son claves para crear estrategias de venta, apoyado con accesoria en todo lo referente al desarrollo de nuevos productos y servicio posventa.

En cuanto a los canales de comercialización y distribución, los muebles de oficina y hogar en el mercado chileno se comercializan de diversas formas, dependiendo generalmente del tipo de mueble y de quien lo fabrique o lo importe.

La distribución de los muebles de oficina generalmente se hace a través de propuestas o licitaciones, ofertándose en unidades independientes o dentro de un proyecto de diseño.

Los muebles de hogar, se ofrecen debidamente terminados directamente al público a través de comercializadores, tiendas especializadas, hipermercados y multitiendas, ubicados en la misma ciudad o a lo largo del país Austral.

En relación al acceso al mercado, se debe considerar el desarrollo de la legislación tributaria y cambiaria y la comparación del arancel de Colombia con Chile y de éste con otros países. Así, el exportador colombiano puede estimar el precio de su producto en el

mercado chileno y evaluar las ventajas comparativas generadas por las preferencias arancelarias, con respecto a los países exportadores a este mercado.

Además, es importante contar con las normas técnicas requeridas por Chile para el ingreso de la mercancía al país, con el objetivo de que se conozcan y se cumplan los requisitos necesarios para la nacionalización de los productos en los tiempos adecuados.

Para la distribución física internacional, las vías de transporte más utilizadas en el sector de muebles para hogar y oficina fueron la marítima, en la que se destacan los segmentos muebles de metal para oficina y muebles de plástico, seguida de la vía terrestre y aérea.

Perspectivas y Oportunidades

Para potenciar aún más el restablecimiento del sector de muebles en Chile, entidades e instituciones afines al sector de muebles chileno están desarrollando una agenda pro crecimiento para ayudar a toda la remanufactura. Con ella se busca ayudar a los empresarios a través de la innovación tecnológica a través de proyectos de financiamiento a la industria de la madera y muebles.

Las mayores oportunidades para los empresarios colombianos del sector se presentan en la ubicación de nichos enfocados hacia la calidad y el diseño, un mercado reducido pero menos competido que el de los muebles más populares y con una menor variedad de diseños.

11.2.1 Acuerdo de Complementación Económica ACE No.24 entre Colombia - Chile

Con Chile se suscribió en el marco de la ALADI el día 6 de diciembre de 1993 el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N° 24. Este entró en vigencia el 1° de enero de 1994 y se dio aplicación mediante el decreto N° 2717 del 31 de diciembre de 1993. Este decreto fue modificado con el decreto 1741 del 3 de agosto de 1994 y ampliado mediante el decreto 2172 del 11 de diciembre de 1995 y 2178 de septiembre de 1.997.

Los países signatarios acordaron liberar del pago de gravámenes su comercio recíproco mediante un programa de liberación diseñado en anexos de desgravación. Actualmente el 95% del universo arancelario se encuentra exento del pago de arancel. La lista de excepciones que cobija a 520 productos, se encuentran en proceso de desgravación.

En La VI reunión de La Comisión Administradora realizada el 23 de mayo de 1997, se estableció un programa de liberación para la lista de excepciones del anexo 3 del ACE-24, el cual quedó desgravado de acuerdo a las siguientes listas:

- Inmediata: con cero gravamen arancelario a partir del 1° de julio de 1997.
- Nóminas con períodos de 3, 4, 5, 8 y 10 tramos: inician a partir del 1° de julio de 1997 su primer tramo hasta diciembre 31 de 1997, y a partir de esta fecha continúan tramos anuales del 1° de enero al 31 de diciembre hasta que termine cada uno de los períodos.

- Desgravación lenta: que va desde el año 2007 al 2011. La zona de libre comercio plena quedará conformada a partir del 1° de enero del 2012. Para el 1° de Enero 2001 entró en vigencia un nuevo tramo de desgravación correspondiente al mencionado año.

11.3 Oportunidades del Mercado Peruano para Madera y Muebles

Este mercado se encuentra altamente influenciado por productos importados, y por la presencia de una cadena productiva, el crecimiento o decrecimiento de alguno de sus eslabones afecta el comportamiento. La evolución de la producción en la categoría de maderas muestra un comportamiento positivo sostenido los últimos cinco años.

En relación con el comercio exterior, la balanza comercial del sector muestra que la tendencia en la categoría es netamente importadora. Entre tanto, las exportaciones del sector muestran que los únicos productos de esta actividad son los comprendidos en la categoría de muebles.

En cuanto a la descripción del mercado, Perú se caracteriza por producir y explotar maderas tropicales. Actualmente la producción de esta categoría se encuentra en un proceso de concesión de las tierras maderables con el fin de la producción y desarrollar la actividad industrial en las regiones y provincias donde se encuentra este producto.

Los indicadores estratégicos de esta categoría muestran que es un sector que se encuentra en expansión y de donde la producción se incrementa y las importaciones igualmente crecen.

Es importante destacar que de acuerdo a las perspectivas de crecimiento del consumo y la reactivación se espera que esta industria crezca en los años venideros.

La demanda del sector de muebles y madera esta determinada principalmente por el consumidor que se encuentra en los hogares, quienes finalmente toman la decisión. Como cadena, la industria se integra hacia atrás.

En cuanto a la competencia , las empresas de maderas, se caracterizan por ser de gran tamaño, es decir, esta conformado por solo una empresa productora local de madera aglomerada y grandes importadoras y comercializadoras principalmente chilenas y ecuatorianas.

Los canales de Distribución y Comercialización estan determinados por la categoría de producto, la cual cuenta con términos de venta y la estrategia de atención a los clientes de las empresas.

En el mercado de madera, los mercados mas utilizados son la venta directa y los distribuidores. En cuanto a la categoría de muebles, se destaca la comercialización por medio de la venta directa minorista.

Uno de los principales aspectos que benefician la entrada de productos colombianos en el mercado peruano es el acceso al mercado, son las preferencias arancelarias otorgadas por las negociaciones efectuadas. Adicionalmente, se encuentran las exenciones arancelarias, así como la imposición del arancel externo con terceros países, regulan y normalizan la entrada de productos al territorio peruano.

La logística en la operaciones de comercio internacional es un tema de vital importancia, especialmente en lo que se refiere a la composición del precio al cual llegarán los productos al mercado objetivo, la logística que determine como llegará el producto a la bodega del cliente y los servicios que pueden ofrecer en el mercado para que el producto llegue al cliente.

Las oportunidades de este sector se basan especialmente en la categoría de maderas aglomeradas. Además, el crecimiento esperado en la industria y el consumo peruano en los próximos años, hacen pensar que sectores como la educación y la construcción incentiven sustancialmente el consumo de la población.

Aunque ninguna de las empresas asociadas a Madercoop se especializa en la fabricación de aglomerados, si podemos aprovechar esta tendencia para los muebles que se fabrican en este tipo de madera.

11.4 Oportunidades del Mercado Panameño para Muebles de Oficina

La industria panameña de muebles de oficina se ha afectado por la reducción de aranceles y disminución de Fomento Industrial que está dirigida a todos los sectores manufactureros y otorgue mayor competitividad con miras a la exportación,

Algunas características del mercado panameño de muebles de oficina son:

Crecimiento en la demanda de muebles modulares por razones de precio y aprovechamiento de espacio,

La industria nacional está centrada en el ensamblaje de muebles (importan los paneles y arman muebles) con un fuerte componente de diseño,

Los materiales preferidos son el MDF y el aglomerado con láminas de formica. El MDF tiene una alta demanda por ser más resistente a la humedad del clima panameño,

Respecto a la competencia, no se espera la entrada de nuevos jugadores al mercado, simplemente el aumento de la competencia en precios por la entrada de productos taiwaneses con reducciones arancelarias, ante lo cual la industria local está basando sus estrategias en la disminución de costos para traducirlo en precios bajos y ha tomado un mayor interés por los mercados externos (Caribe y resto de Centroamérica).

Los canales de distribución para los muebles de oficina son relativamente planos lo cual permite ofrecer buenos precios a los consumidores, Se trata de un mercado bastante competido, en parte por la abundancia de la oferta de Oriente con bajos precios,

Existe una buena imagen del producto colombiano en cuanto a calidad, diseño y acabados en madera maciza y aglomerado, sin embargo afirman que no sucede lo mismo para aquellos en MDF, pues la calidad es superada por países como Brasil.

En general no existe restricciones para la importación de muebles de oficina, solamente la expedición del certificado fitosanitario para el caso de muebles de madera, lo cual no representa ninguna barrera para la introducción de estos productos,

No hay restricciones especiales para la importación de muebles de oficina y los costos de transporte Internacional desde Colombia son los más bajos frente a la competencia, frente a lo cual el exportador debe examinar sus costos de producción con el fin de traducir esta ventaja en una fortaleza.

11.5 Oportunidades del Mercado Mexicano para Muebles

La industria del mueble en México se había caracterizado por la excelente calidad de mano de obra empleada y la baja remuneración, que era en principio más rentable para las empresas que equiparse con tecnología y asimismo dar empleo a más gente. El mercado actual exige volúmenes de producción y estándares de calidad en este tipo de productos que no se pueden lograr solamente con mano de obra calificada.

La producción es básicamente artesanal, en el tipo de muebles que pueden ser elaborados únicamente por máquinas el producto mexicano está fuera de competencia por precio y calidad.

Actualmente el mercado mexicano importa muebles de madera como: recámaras, comedores, centros de entretenimiento, muebles para oficina y cocina; y de metal: gabinetes, exhibidores y mostradores.

Con relación a las características de la demanda, en México los ciclos de venta están marcados por temporadas. Los meses de mayor demanda son de octubre a enero. Los compradores de las tiendas comercializadoras generalmente realizan las compras en septiembre, pero están buscando producto desde el mes de enero. De febrero a mayo la demanda es media y de junio a septiembre la demanda es baja.

Por su parte, la distribución de muebles de madera y metal para hogar y oficina especialmente RTA se hace por medio de Cadenas de almacenes especializados en el hogar, Cadenas de Almacenes Especializados en Muebles y Electrodomésticos, Tiendas Departamentales, Cadena de Tiendas de Artículos y Muebles de Oficina, Almacenes de Muebles de las Empresas Productoras y Tiendas de Autoservicio.

En cuanto al acceso al mercado, en el estudio se presenta una descripción de los requisitos generales para la importación, y normatividad que debe ser cumplida por el importador, las regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias aplicadas a estos productos importados desde Colombia.

Para la distribución física internacional, cabe destacar que la infraestructura física de México se encuentra bastante desarrollada en cuanto a terminales marítimas y aéreas para atender el comercio internacional, dados los altos volúmenes de carga que maneja.

El mercado está abierto a nuevas empresas y cada día se ve producto importado de diferentes países, lo que indica que los compradores no están cerrados a estas propuestas. También se encuentran canales de distribución que por su tamaño no exigen volúmenes de compra tan grandes y que requieren una diferenciación de marca respecto a su competencia.

Los productos que responden a las necesidades básicas y que aportan valor agregado mediante diseños, materiales o acabados novedosos, son los que pueden lograr un posicionamiento más rápido, donde puede entrar Colombia a competir exitosamente.

12. PROPUESTAS PARA MADERCOOP Y SUS ASOCIADOS

Se plantearon tres alternativas a los socios de Madercoop para dar su solución a su problema de comercialización:

12.1 Comercializadora Internacional

Que a través de recursos propios y/o financiados las empresas incursionen en los mercados propuestos creando una comercializadora internacional.

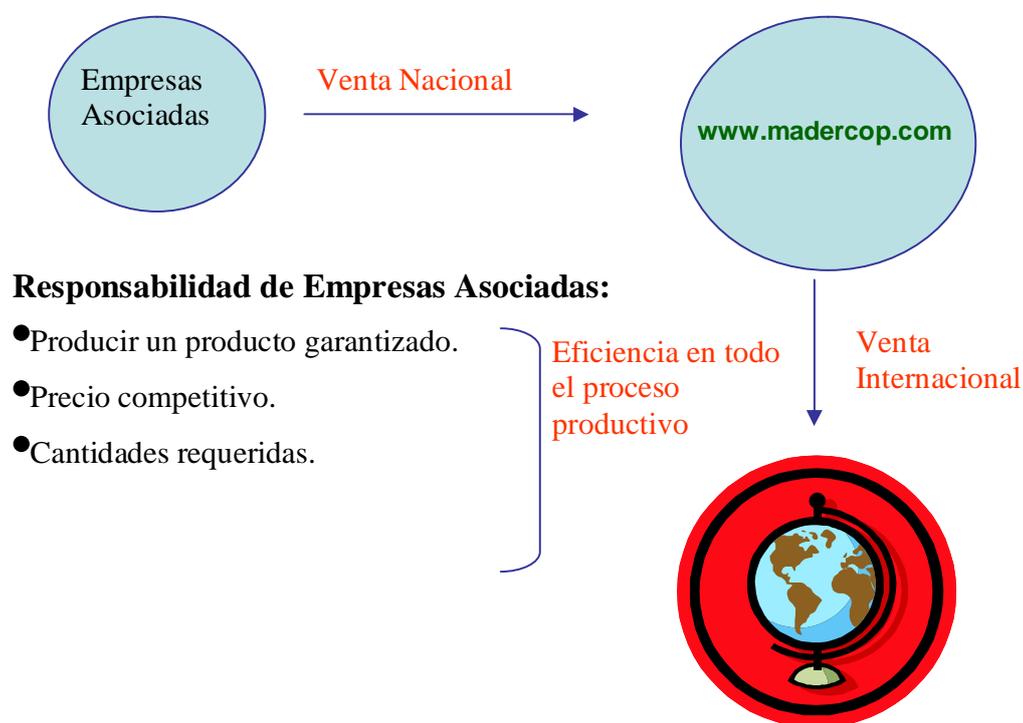


Figura 5. Comercializadora Internacional

La constitución de una Comercializadora Internacional, le permitiría a las empresas asociadas a Madercoop acceder más fácilmente a los mercados internacionales, ya que gracias a la asociatividad se suman las capacidades de producción y se representan en una sola empresa que cumpla con la demanda externa. La Comercializadora se encargaría de realizar todos los contactos en el exterior, reliazar las activiades de promoción, la distribución fisisca de los productos, y trámites de exportación.

Además mejoraría la capacidad de negociación frente a los clientes internacionales.

Para constituir una Comercializadora Internacional se debe considerar los siguientes aspectos:

- **Regimen de la Sociedad**

Al contituirse como una Comercializadora Internacional, puede solicitar al Ministerio de Comercio Exterior su inscripción en el Registro de Sociedades de Comercialización Internacional C.I.

Este régimen especial fue creado por La Ley 67 del 28 de Diciembre de 1979, conocido como un Instrumento de Apoyo a las Exportaciones, es un beneficio tributario otorgado por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio Exterior, mediante el cual, las empresas que lo obtengan, podrán efectuar compras de productos colombianos en el mercado interno configurados como Bienes corporales muebles y / o Servicios Intermedios

de La Producción, con destino a la exportación.

- **Empresas beneficiadas:**
- Libres de Impuesto a las ventas IVA
- Retención en la fuente

Las empresas, además de obtener el Régimen como C.I., también pueden importar mercancías y ser usuarias de otros Instrumentos de Promoción de Exportaciones como el CERT y los Sistemas Especiales de Importación - Exportación. Adicionalmente, podrán acceder a los beneficios que por Normas de Origen y Producción Nacional se establezcan.

Teniendo el Régimen como C.I., la empresa no podrá ser usuaria de las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios.

- **Requisitos Para Inscripción En El Registro De Sociedades De Comercialización Internacional**

Para inscribir una sociedad en el Registro de Sociedades de Comercialización Internacional se debe solicitar por escrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Subdirección de Instrumentos de Promoción, la inscripción de la empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C., adjuntando los siguientes documentos:

- § Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente
- § Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado. (Para agilizar proceso de Registro)
- § Original del Estudio de Mercados
- § 4. Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I. (Completamente diligenciado)
- § Manifestación del representante legal de la persona jurídica en el sentido de que ni ella ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.

La constitución de la empresa deberá realizarse teniendo en cuenta los requisitos de que trata el artículo 1º. del decreto 093 del 20 de enero del 2003, de la siguiente manera:

1. Razon Social: Las sociedades de Comercialización Internacional C.I inscritas ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo tendrán la obligación de utilizar en su razón social la expresión “ Sociedad De Comercializacion Internacional” o la sigla “ C:I” (Nota: Los textos demasiados largos en la Razón Social, a veces aparecen recortados en algunos documentos)

2.Objeto Social: Deberá comenzar con el siguiente texto: “Que Tengan Por Objeto Principal La Comercializacion Y Venta De Productos Colombianos En El Exterior,

Adquiridos En El Mercado Interno O Fabricados Por Productores Socios De La Misma”. El resto del objeto social lo redacta la empresa de acuerdo con sus intereses particulares.

3. Registrar la sociedad ante La Cámara de Comercio de manera que en el certificado de existencia y representación legal aparezca la Razón Social y el objeto Social principal tal como se establece en el punto 1 y 2.

4. Obtener ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo el registro nacional de exportadores , de manera que los textos de la Razón Social y del objeto social coincidan con los inscritos en el Certificado de Existencia y representación Legal.

5. Diligenciar completamente el Formulario De Solicitud De Inscripción Como Una Sociedad De Comercialización Internacional C.I

6. Elaborar el estudio de mercado de acuerdo a los parámetros establecidos de acuerdo a lo establecido en el decreto 093 de 2003.

La empresa deberá constituirse como Persona Jurídica en alguna de las formas establecidas en el código de comercio (anónima, Limitada, E:U etc.) .

Nota: Los usuarios industriales de bienes y/o servicios en Zona Franca no podrán ser calificados como C.I en razón a lo estipulado en los artículos 15 y 16 del decreto 2233 de 1996.

Es importante considerar que esta propuesta ya había sido contemplada en el año 1999, cuando La Universidad de la Sabana y Bancoldex realizaron el Plan Exportador para el sector del mueble y la madera en Santander. Sin embargo los empresarios determinaron que no contaban con los recursos para implementarla en este momento.

12.2 Agente Comisionista

Que a través de un agente comisionista se realice la comercialización con otros países.

Esta alternativa también se había contemplado por los empresarios, pero el costo de sostenimiento de un agente comercial internacional y las comisiones que son hasta de un 5% por negocio, le resta competitividad a nuestros productos lo que la hace poco viable.

12.3 Tecnologías de Información y Comunicación – TIC'S

Que a través de las TIC'S como herramienta de desarrollo se establezca un canal de comercialización para acceder a nuevos mercados.

Los recursos del sector del mueble y la madera son limitados, por eso es importante contemplar una alternativa que con una baja inversión de capital, permita establecer un

nuevo canal de comercialización que dinamice el sector.

Durante el proceso de investigación, encontramos que La Cámara de Comercio de Bucaramanga través de su programa PRYMEROS, busca apoyar a aquellos sectores que por sus características tienen dificultades para acceder directamente al mercado internacional. Este programa se basa en las Tecnologías de Información y Comunicación - TIC'S como motor de desarrollo económico.

Por lo anterior, se determino junto con los empresarios asociados a Madercoop plantear una alternativa de comercialización para el sector del mueble y la madera con base en las TIC'S a través del proyecto PRYMEROS.

Una vez los empresarios se decidieron por la tercera alternativa se tomaron las acciones pertinentes para poner en marcha el funcionamiento del proyecto y definir una alternativa comercialización a través del comercio electrónico.

12.3.1 Proyecto Prymeros

Términos de referencia para la contratación de firmas consultoras para la implementación de la solución tecnológica para el proyecto “Madercoop y Afiliados” en la ciudad de Bucaramanga.

Programa apoyo al desempeño empresarial mediante el uso de tecnologías de información y comunicación. BID ATN/ME-7978-CO. Agosto 5 del 2004.

1. Antecedentes Del Programa

El convenio entre el BID y Confecámaras (como organismo ejecutor) para desarrollar el Programa de Apoyo al Desempeño Empresarial mediante el uso de tecnologías de información y comunicaciones fue firmado el 10 de octubre de 2002 para ser ejecutado en un periodo de hasta 36 meses. El desembolso de los recursos se hará en un periodo de máximo 42 meses.

El programa consta de 4 componentes: 1) Desarrollo de la metodología de intervención; 2) Sensibilización de las empresas en los sectores prioritarios; 3) Diagnósticos e implementación de servicios tecnológicos en comunidades empresariales; y 4) Diseminación de los resultados y lecciones aprendidas del proyecto.

2. Objetivos Del Convenio

El convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-7978-CO Confecámaras – BID, programa de Apoyo al desempeño empresarial mediante el uso de tecnologías de información y comunicaciones, tiene por objeto general “Contribuir al aumento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pyemes) colombianas, a través de la aplicación de tecnologías de información y comunicación.

Como objetivos específicos el programa persigue:

- Ü Incrementar el desempeño de las Pymes colombianas.
- Ü Incentivar la formación de comunidades empresariales mediante la aplicación de tecnologías de información y comercio electrónico, especialmente B2B (Business to Business o Comercio Electrónico entre Empresas).
- Ü Conformar centros de Atención Empresarial en siete ciudades de Colombia (Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Calí, Cartagena, Medellín y Manizales).
- Ü Mejorar el acceso de los empresarios a las nuevas tecnologías.

3. Objetivos Del Concurso

El propósito del presente concurso de consultoría es contratar los servicios de una firma consultora en el área del comercio electrónico, para efectuar la implementación del plan de acción que contenga los requerimientos funcionales, las actividades previas, las actividades complementarias de la solución tecnológica propuesta para el proyecto “MADERCOOP Y AFILIADOS”, que esta compuesto por las siguientes empresas:

3.1. Empresas Participantes

1. Arket Ltda..
2. Colmuebles S.A.
3. IB Muebles
4. Industria Carpintera del Oriente
5. Industrimuebles Acosta

6. Madercoop Ltda.
7. Madersecas S.A.
8. Mi Alcobita
9. Mudesá Ltda..
10. Mueblería Serrano
11. Petroco Ltda.
12. Reforestadora Madercoor S.A.
13. Tacos y Billares Master
14. Ventanal Arketipo Ltda.
15. Hogar de Cristo

Objetivo de La Consultoría

Desarrollar un sistema transaccional B2B a través de internet, que permita a Madercoop y sus afiliados realizar diferentes comerciales relacionados con la compra y venta de materias primas y productos terminados. De igual forma, el sistema deberá permitir a las empresas afiliadas, exhibir su catálogo electrónico de productos con el objetivo de que los clientes puedan efectuar sus pedidos en línea.

Requerimientos Funcionales

La solución propuesta deberá incluir las siguientes funcionalidades:

1. Administrador de contenido con capacidad de modificar, adicionar y eliminar secciones y subsecciones. Inicialmente existirán las siguientes secciones:

- Noticias y eventos: relacionadas con la actividad industrial del sector de la madera.
- Enlaces: a documentación técnica y sitios relacionados con el fortalecimiento de la cadena productiva de la madera con la facilidad de ser descargados.
- Productos del mes: los productos terminados por los afiliados a Madercoop que se destacan por su innovación, funcionalidad y diseño. Incluye imágenes del producto.

El administrador del contenido permitirá realizar la publicación de imágenes (Upload) en cualquiera de las secciones que maneja.

2. Módulo de registro de usuarios que incluya diferenciación entre personas naturales y personas jurídicas y permita la asignación de nombre de usuario y clave respectiva. Este módulo debe estar en capacidad de permitir al administrador del sistema (Madercoop) el manejo de perfiles de usuario así:

- Personas jurídicas socias de Madercoop
- Personas jurídicas proveedoras de Madercoop

- Personas naturales proveedoras de Madercoop
- Personas jurídicas externas (clientes)
- Personas naturales (clientes)

El módulo de registro debe permitir al administrador del sistema la creación de nuevos perfiles de usuario de acuerdo con la necesidad que se tenga.

3. Módulo para generar preguntas frecuentes que permita mantener las respuestas a las principales inquietudes manifestados por los usuarios del sistema.
4. Módulo para administración de insumos que permita a Madercoop recibir los pedidos de materias primas que las demás empresas participantes realizan. Este módulo deberá permitirle a Madercoop ingresar todas las características, propiedades, dimensiones y demás información técnica relativa a cada uno de los productos de materia prima que comercializar para sus empresas afiliadas. Incluye publicación de imágenes (Upload).
5. Módulo para administración de micro sitios. Cada una de las empresas afiliadas a Madercoop poseerá su propio sitio web dentro del hosting principal de la solución tecnológica. Este módulo podrá a disposición de los participantes una serie de plantillas que faciliten la generación de sitios web en forma rápida y sencilla, en especial, cada empresa participante generará a través de este módulo su propio

catálogo electrónico de productos cuya información debe cumplir con los estándares internacionales sobre presentación de información comercial de muebles. Incluye publicación de imágenes.

6. Módulo para la administración de catálogo general electrónico de productos que se alimenta con la información individual de cada uno de los catálogos electrónicos de las empresas afiliadas a Madercoop. Debe permitir generar órdenes de pedidos a las empresas afiliadas a partir de la información seleccionada por el usuario.
7. Directorio de Empresas participantes sobre el cual se pueden realizar búsquedas por empresas o por categorías de productos relacionados con estas empresas. Esta información se debe alimentar a partir del registro individual de cada una de las empresas participantes.
8. Módulo de alerta de mensajes de texto a los teléfonos celulares de las empresas afiliadas a Madercoop. Este componente tiene por objeto el enterar a los empresarios cada vez que se realiza un pedido desde el catálogo electrónico de productos. La firma implementadora deberá explorar los “web services” que las compañías de telefonía celular ofrecen en el país y que permiten el envío de mensajes desde plataformas web. De igual forma, el sistema deberá estar en capacidad de enviar las alertas a beepers para aquellas empresas que prefieran recibir el servicio por este medio. Este módulo debe operar en forma automática

con cada pedido que se genere, los datos destino (celular / beeper) los obtiene del registro de las empresas participantes.

9. Módulo general de estadísticas que permita conocer las consultas al catálogo general, pedidos mensuales, pedidos por producto, determinación de productos más dinámicos y en general toda la información que permita conocer en tiempo real la gestión comercial realizada por Madercoop en lo referente a venta de materias primas y productos terminados.
10. Módulo para administración de pauta publicitaria, que permita cargar (Upload), eliminar y determinar la posición de banners publicitarios dentro de la aplicación web que Madercoop administrará. También debe estar en capacidad de manejar los enlaces (links) correspondientes a cada uno de los banners que se publique.
11. Adicionalmente, la solución debe incluir un sistema de ayuda en línea para su operación y la de cada uno de los micro sitios que la integran, el cual brindará toda la información necesaria para que cada empresario pueda realizar directamente el mantenimiento de contenido de su micro sitio incluyendo su catálogo electrónico particular.

Plataforma Tecnológica

La solución se debe implantar bajo una plataforma web y debe ser soportada por un

motor de bases de datos de alto rendimiento. La solución a implantar debe cumplir con las siguientes características:

1. Debe garantizar la seguridad, tanto en el almacenamiento como en la transmisión de la información.
2. Debe poseer un Certificado Digital que garantice que el sitio transaccional no será suplantado.
3. Debe ofrecer sistemas de seguridad contra intrusos, evitando así que terceras personas puedan tener acceso a la información almacenada en el servidor principal.
4. Tanto el hardware como el software utilizados deberán ser diseñados para ofrecer una solución de alto desempeño y disponibilidad, lo cual garantizará que los clientes podrán acceder en todo momento (365 días al año, 24 horas al día) a la solución con buenas velocidades de respuesta. Adicionalmente, la solución debe ser escalable de manera que pueda responder al crecimiento en la demanda de servicios transaccionales.
5. Debe presentar flexibilidad en la publicación de contenido y mantenimiento de la misma por parte de usuarios no especializados.
6. Debe permitir el redireccionamiento de mensajes de texto a teléfonos celulares o beepers.

Actividades Previas a La Implementación

1. Comunicarse con cada una de las empresas participantes e informarles del estado, de desarrollo del proyecto e indicar en que consistirá la labor que se realizará con ellos, durante esta actividad, la firma implementadora deberá identificar al interlocutor de cada empresa participante para el desarrollo del proyecto.
2. Convocar con ayuda de La Cámara de Comercio de Bucaramanga a las empresas pertenecientes a esta comunidad empresarial para una reunión informativa sobre el estado del proyecto, el proceso que realizará la empresa consultora y una fecha prevista para el inicio de la implantación de la solución tecnológica.
3. Determinar mediante una encuesta técnica, la situación real en infraestructura de Sistemas que presenta cada una de las empresas participantes de la comunidad.
4. Validar la disponibilidad y tipo de conexión a internet que posee cada una de las empresas pertenecientes a esta comunidad empresarial.
5. Generar con base en las actividades 3 y 4 un documento que proporcione a cada empresa participante, un listado de recomendaciones en relación con aquellos aspectos que deberán ajustarse por cada empresa participante y que permitirán un uso eficiente de la solución tecnológica.

6. Proporcionar a cada empresa los requerimientos relacionados con el tipo de información y la forma como esta debe ser proporcionada para poder utilizar la solución propuesta.
7. Recomendar las interfaces o ajustes que necesitan hacer las empresas participantes en sus sistemas de información para que puedan integrarse fácilmente con la solución tecnológica a implementar de acuerdo con su nivel de tecnología en los casos que aplique.
8. Determinar el grado de familiaridad con las tecnologías de información y comunicaciones de las personas que utilizaran la solución tecnológica en cada una de las empresas participantes y capacitarlas en el uso de este tipo de herramientas con el fin de que puedan interactuar con la solución tecnológica en forma eficiente.
9. Determinar y presentar los indicadores de gestión que permitan establecer el impacto de la solución tecnológica en las empresas participantes.

3.5. Actividades Complementarias

1. Determinar con cada una de las empresas quienes van a ser los funcionarios finalmente involucrados en el proyecto y definir el perfil en relación con el uso de los Tics, que permita establecer las necesidades de capacitación con respecto a la solución a implementar.
2. Capacitar al grupo de trabajadores que intervengan en el proyecto para mejorar sus procesos y habilidades frente a la solución tecnológica, dicha capacitación deberá incluir los siguientes temas:
 - Capacitación en el funcionamiento de los procesos de administración de contenidos del sitio web principal de la comunidad empresarial.
 - Capacitación en el uso y administración de micro sitios de las empresas participantes.
 - Capacitación en el manejo del catálogo electrónico de productos (tanto general a nivel de administrador principal como particular a nivel de empresas participantes).
 - Capacitación en el manejo y publicación de contenidos digitales, especialmente en el área de fotografía de productos.
 - Capacitación en mercadeo electrónico y estrategias de comercialización en internet a los funcionarios de Madercoop que utilizarán este portal como herramienta de trabajo comercial.

3. Optimizar las operaciones comerciales y administrativas entre Madercoop y sus afiliados a partir del adecuado uso de la solución tecnológica. Para este propósito, la firma implementadora deberá proveer un experto en gestión del cambio encargado de monitorear y acompañar a las empresas para que alcancen el nivel adecuado de familiaridad con la solución tecnológica.
4. Brindar capacitación a las empresas participantes sobre nuevas funcionalidades que se implemente en la solución tecnológica.
5. Brindar capacitación a nuevas personas que empiecen a utilizar la solución tecnológica al interior de las empresas participantes.
6. Entregar a las empresas participantes todos los manuales de uso que requiera la solución tecnológica.
7. Garantizar el hosting permanente que permita el uso de la solución tecnológica en cualquier momento (7*24).
8. Realizar la actividad de medición de impacto de la solución implementada, 6 meses después de haber concluido dicha implementación.

9. Definir los compromisos que deberá asumir cada empresa y los mecanismos para formalizar la participación de cada una de ellas en el proyecto.
10. Brindar soporte técnico permanente sobre la solución implementada.
11. Garantizar un sistema de backup periódico de la información ingresada al sistema.

3.6 . Actividades para La Implementación de La Solución Tecnológica

1. Estructurar e implementar la plataforma tecnológica teniendo en cuenta la instalación del software que se requiera, protocolos de comunicación y hosting.
2. Permitir el registro de los afiliados a Madercoop que hacen parte del proyecto.
3. Capacitar a las empresas participantes sobre el manejo de sus micro sitios y acompañarlas durante la carga inicial de información, especialmente aquella relacionada con la creación de los catálogos electrónicos de productos.
4. Realizar el proceso de fotografía digital y edición de imágenes de todos los productos de las empresas que hacen parte del proyecto “MADERCOOP Y AFILIADOS” y que serán cargados en la fase inicial del proyecto.

5. Proveer un sistema de autenticación de usuarios que garantice la entrada a los módulos administrativos solamente a las empresas que hacen parte del proeycto.
6. Desarrollar la solución tecnol'gocia de tal forma que pueda integrarse en un futuro con otros medios de pago electrónicos como tarjetas débito y crédito.
7. Ofrecer un sistema de información genrencial para el seguiemiento transaccional realizado a través de la solución tecnológica implementada.
8. Garantizar un soporte técnico permanente sobre la solución tecnológica implementada.
9. Garantizar seguridad de la información y confidencialidad de los datos.
10. Establecer un cronograma de pruebas del sistema que permita identificar problemas y errores de la misma en su utilización.

4. Elegibilidad De Nacionalidad

La firma consultora deberá estar domiciliada en cualquiera de los países donantes del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN y haber sido previamente preseleccionada por el Proyecto BID ATN/NE-7879-CO “Apoyo al desempeño empresarial mediante el uso de tecnologías de información y comunicaciones”.

MIEMBROS DEL COMITÉ DE LOS DONANTES DEL FOMIN			
Argentina	Colombia	Honduras	Paraguay
Bahamas	Costa Rica	Italia	Perú
Barbados	Ecuador	Jamaica	Portugal
Belice	El Salvador	Japón	Republica Dominicana
Bolivia	España	México	Trinidad y Tobago
Brasil	Estados Unidos	Nicaragua	Uruguay
Canadá	Guatemala	Países Bajos	
Chile	Guyana	Panamá	

Tabla 8. Miembros del Comité de Donantes del FOMIN.

4.1. Para determinar la nacionalidad de una firma consultora, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- a. El país en el cual la firma consultora esté debidamente constituida o legalmente organizada.
- b. El país en el cual la firma consultora tenga establecido el asiento principal de sus negocios.
- c. La nacionalidad de la firma o la ciudadanía o residencia “bona fine” de los individuos que tengan en la firma consultora la propiedad, con derecho a participar en un porcentaje del 50% o mayor de sus utilidades conforme se establezca mediante certificación extendida por un funcionario de la firma consultora, debidamente autorizado.

- d. La existencia de acuerdos en virtud de los cuales una parte sustancial de las utilidades o beneficios tangibles de la firma se destine a firmas o personas de una determinada nacionalidad.
- e. La determinación por parte del Banco de que la firma consultora: (i) constituye una parte integral de la economía de un país, hecho que se comprobará con la residencia “bona fide” en dicho país de una parte sustancial de su personal ejecutivo, técnico y profesional y (ii) cuenta en el país con el equipo operativo u otros elementos necesarios para llevar a cabo los servicios por contratar.

4.2. Los requisitos de nacionalidad exigidos por el Banco serán aplicables a las firmas propuestas para prestar una parte de los servicios requeridos, en virtud de asociación o de subcontrato con una firma consultora calificada.

5. Funciones De La Firma Consultora

- a. Estudiar el informe final entregado por el consultor que efectuó el diagnóstico a la comunidad “MADERCOOP Y AFILIADOS” y a partir de su análisis formular una propuesta técnico económica para realizar las actividades previas, las actividades complementarias y la implementación de la solución tecnológica descritas en el numeral 3 de los presentes Términos de Referencia.
- b. Llevar a cabo en concordancia con la propuesta técnica, todas las actividades de consultoría acordadas.

- c. Implementar la solución tecnológica propuesta y brindar soporte técnico, capacitación y acompañamiento permanentes a toda la comunidad empresarial.
- d. Formular las salvedades e informar oportunamente a La Cámara de Comercio de Bucaramanga sobre aquellas condiciones inexistentes que puedan entorpecer la implementación de la solución tecnológica y que son ajenas a la responsabilidad de la firma consultora.

6. Alcance De La Propuesta Y Detalle De Los Productos A Entregar

- a. Formular una propuesta técnica en la cual se describan ampliamente los siguientes aspectos en el orden que a continuación se presenta:
 - 1. Plan de acción que realizará la Firma Consultora incluyendo actividades previas, actividades complementarias y actividades para implementación.
 - 2. Descripción técnica y características de la solución tecnológica en comercio electrónico a implantar.
 - 3. Cronograma de trabajo de acuerdo con el plan de acción.
 - 4. Proceso metodológico propuesto para la ejecución de las actividades.
 - 5. Aspectos de seguridad y confiabilidad de la solución tecnológica.
 - 6. Requerimientos técnicos que cada empresa participante debe cumplir para la adecuada utilización de la solución tecnológica.
 - 7. Relación de los consultores expertos asignados a la Consultoría cuya participación será exigida contractualmente. Se deberán anexar sus hojas de vida.

8. Descripción del soporte técnico y acompañamiento que se brindará a las empresas durante los periodos de tiempo establecidos en el numeral 8 de los presentes Términos de Referencia.
 9. Descripción de los indicadores de gestión que se utilizarán para medir el impacto del proyecto en la comunidad de empresas participantes.
 10. Presentar la relación de las últimas 3 soluciones tecnológicas similares que haya implementado, anexando datos de contacto para verificación.
-
- b. Formular en sobre aparte y sellado la propuesta económica correspondiente a la propuesta técnica anteriormente descrita (costo de la propuesta técnica).
 - c. Implantar en máximo dos (2) meses la solución tecnológica en las empresas seleccionadas descritas en el numeral 3.1. de los presentes términos de Referencia.
 - d. Proporcionar una plataforma tecnológica que permita la integración de los diferentes sistemas existentes en cada una de las empresas participantes con la solución tecnológica que se implemente.
 - e. Entregar los manuales que se requieran para el uso adecuado de la solución tecnológica.
 - f. Brindar soporte técnico permanente, mantenimiento y capacitación en el manejo de la solución tecnológica durante 12 meses contados a partir de la finalización de la implementación de la solución tecnológica.
 - g. Proveer el uso de la solución tecnológica mediante la modalidad Application Service Provider (ASP) para las empresas participantes durante los plazos de tiempo descritos en el numeral 8 de los presentes Términos de Regencia.

- h. Entregar un informe final una vez terminada la implementación el cual se relacionen todas las actividades realizadas. En dicho informe se deberán presentar los indicadores de impacto iniciales con sus respectivos valores los cuales se volverán a medir seis meses después para determinar el impacto real de la solución tecnológica implementada.
- i. Realizar la medición de impacto de la solución tecnológica a los 6 meses de haber sido implementada. Entregar informe correspondiente a dicha medición.

7. Plazos O Periodos De Contratacion Previstos

Para el proceso de consultoría la Firma Consultora tendrá un tiempo de 14 meses, a partir de la última firma del contrato así:

- 2 meses para implementación de la solución tecnológica
- 12 meses de servicio

8. Presupuesto O Calculo Del Costo Total (Fuente De Financiamiento)

El presente concurso de consultoría tendrá un presupuesto máximo de US \$ 20.000. El 50% del presupuesto es aportado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el 30% por la Agenda de Conectividad y el 20% restante por las empresas mencionadas en el numeral 3.1. de los presentes Términos de Referencia por partes iguales. Las ofertas superiores al valor antes mencionado automáticamente serán descalificadas. Igualmente, las ofertas

presentadas por un valor menor al presupuestado no recibirán un beneficio en la calificación, ya que este no es un criterio de calificación.

El contrato se efectuará en pesos colombianos a la tasa de cambio representativa del mercado en la fecha de firma del contrato.

La suma pactada en la presente cláusula incluye el valor de todos los costos y gastos que se generen por desplazamientos a las diferentes zonas del país en que deba incurrir La Firma Consultora así como todos los impuestos que el presente contrato genere.

9. Forma De Pago

El pago de la consultoría se realizará en 3 desembolsos de la siguiente forma:

- Un primer desembolso como anticipo del 30% del valor del contrato, con cargo a los recursos de la Agenda de Conectividad. Para este anticipo la Firma Consultora deberá cumplir con las correspondientes pólizas de manejo de anticipo y cumplimiento exigidas por la ley.
- El segundo desembolso equivalente al 50% del valor del contrato con cargo a los recursos del Banco Interamericano de Desarrollo BID, pagadero a los dos meses después de la firma del contrato, previa aprobación del formato de satisfacción firmado por los empresarios y el Coordinador Nacional del Proyecto.

- Un tercer desembolso equivalente al 20% del valor del contrato a los 8 meses de firmado el contrato, con cargo a los aportes de los empresarios de la comunidad.

10. Responsabilidad Jurídica De L A Firma Consultora

La firma consultora firmará contratos bajo la modalidad de honorarios por prestación de servicios profesionales. Los contratos serán firmados entre La Firma Consultora, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, CONFECAMARAS, y cada una de las empresas beneficiarias. Se firmará un contrato por cada empresa participante.

La firma consultora brindará el servicio de la solución tecnológica a las empresas participantes durante un término de 12 meses contados a partir de la finalización de la implementación.

La responsabilidad jurídica asociada con la solución tecnológica y con las demás actividades de la presente consultoría corresponde exclusivamente a la firma consultora y en ningún caso responderá al Banco Interamericano de Desarrollo ni CONFECAMARAS ni a La Cámara de Comercio de Bucaramanga.

11. Derechos De Propiedad Intelectual

Los derechos de propiedad intelectual asociada con los estudios, mediciones de impacto, análisis de resultados y demás documentos producidos por La Firma Consultora durante la

ejecución de la presente consultoría, así como los desarrollos técnicos requeridos para el correcto funcionamiento de la solución tecnológica son propiedad del Banco Interamericano de Desarrollo BID quien cede dichos derechos a CONFECAMARAS.

12. Integrantes Del Comité De Adquisiciones

El comité de adquisiciones está integrado por:

Ivan Daniel Rincón, Representante de CONFECAMARAS

Carlos Olivilla, Representante Dirección Nacional Proyecto Primeros

Edgardo Dangond, Consultor Externo Proyecto Primeros

Ivan Ardila, Representante Cámara de Comercio de Bucaramanga

XXXX Empresario, Representante de la comunidad de empresarios

13. Modelo De Evaluacion De Desempeño

Al finalizar el trabajo de la firma consultora y antes de efectuar el último pago del contrato, COMFECAMAS realizará una evaluación del cumplimiento de las actividades y calidad de los productos entregados. En caso de que dicha evaluación resulte negativa, la firma consultora deberá realizar los ajustes necesarios hasta alcanzar la calificación exigida. El último pago del contrato está sujeto a la aprobación de dicha evaluación. Se adjunta el formato de evaluación.

14. FECHAS DE APERTURA Y CIERRE DEL CONCURSO

La presente invitación para concursar se realiza el 12 de agosto de 2004. Las propuestas de consultoría se recibirán a partir del 13 de Agosto de 2004, hasta el 23 de Agosto de 2004 a las 11:00 a.m. en la carrera 5 No. 16-14 Oficina 801 Bogotá. Las propuestas deberán ser entregadas en dos sobres cerrados, uno deberá contener la propuesta técnica y otro la propuesta económica. Los sobres deberán ir rotulados así:

Señores

CONFECAMARAS

Proyecto Avicola El Guamito Y Proveedores – Tipo De Propuesta

Carrera 5 No. 16-14 Oficina 801

Bogotá

Se deben presentar dos copias de la propuesta técnica debidamente anilladas. La adjudicación de la oferta de consultoría se realizará el 23 de agosto de 2004.

Para la adjudicación de la oferta de consultoría se seguirá con el procedimiento de dos sobres sellados así:

1. El primer sobre incluirá la propuesta técnica sin los costos y el segundo, el costo propuesto por los servicios.

2. El Comité de Adquisiciones, analizará la propuesta técnica y establecerá el orden de mérito. Las negociaciones del contrato comenzaran con la firma que haya presentado la mejor propuesta técnica. El segundo sobre presentado por dicha firma será abierto en presencia de uno o más de sus representantes y se utilizará en las negociaciones del contrato. Todos los segundos sobres presentados por las otras empresas permanecerán sellados y en caso de lograrse acuerdo sobre los términos del contrato con la primera firma, se le notificará su rechazo por escrito y se iniciarán negociaciones con la segunda firma y así sucesivamente hasta lograr un acuerdo.

3. Si no se llegase a un acuerdo sobre los costos detallados y honorarios, o si a juicio del Comité de Adquisiciones tales costos y honorarios resultaren inadecuados o excesivos, ello será causal suficiente para rechazar una propuesta e iniciar negociaciones con la firma que le siga en orden de mérito. Si una firma fuere rechazada, no se la volverá a llamar para nuevas negociaciones del mismo contrato.

15. Sistema Objetivo Y Criterios De Evaluacion O Calificacion De Las Propuestas De Las Firmas Consultoras

Criterios De Calificacion	PUNTAJE
Conocimiento del sector	15
Solución tecnológica existente	10
Calidad técnica de la propuesta (requerimientos funcionales)	15
Experiencia en soluciones tecnológicas similares	10
Perfil de los consultores	10
Cronograma de trabajo	10
Metodología a emplear	10
Experiencia y capacidad en ejecución de actividades previas	10
Experiencia y capacidad en ejecución de actividades complementarias	10
Total Puntos	100

Tabla 9. Criterios de Calificación.

16. Sistema De Contratacion

Para la selección de La Firma Consultora se hará un concurso privado con los siguientes métodos, seleccionados previamente por su perfil, pragma, DayScript, y Comprante y KeyWord.

Para la contratación de la presente consultoría se llevará a cabo el siguiente proceso:

1. Recibo de propuestas de las Firmas Consultoras.
2. Calificación de las propuestas recibidas por parte del Comité de Adquisiciones del Proyecto, con base en los criterios establecidos en los presentes términos de referencia.

3. Selección de la firma consultora de acuerdo con el puntaje más alto obtenido en la calificación.
4. Solicitud de no objeción al Banco Interamericano de Desarrollo sobre la firma seleccionada.
5. Firma de contratos tripartita.

17. Comunicación Del Ganador

Cumplidos los trámites del concurso, al ganador se le comunicará la adjudicación en un plazo no superior a 20 días contados a partir del día del cierre del concurso, indicándole el término en que se debe suscribir el respectivo contrato y los documentos que debe acompañar para tal fin. Si el candidato ganador no firma el contrato o no lo perfecciona dentro de los plazos acordados, el organismo ejecutor podrá optar entre abrir un nuevo concurso o adjudicar al candidato calificado en segundo lugar y así sucesivamente.

18. Supervisión A La Firma Consultora

Durante la ejecución de las actividades por parte de La Firma Consultora, se establecerá supervisión permanente por parte del Proyecto BID ATN/ME-7978-CO representada en la figura del Coordinador Regional de La Cámara de Comercio de Bucaramanga y del Organismo ejecutor del proyecto.

19. Confidencialidad

La firma consultora seleccionada se compromete a no divulgar a terceros ningún tipo de información reunida durante la presente consultoría y a no utilizarla sin la previa autorización del organismo ejecutor.

CONCLUSIONES

1. Existe interes y conciencia de las empresas agremiadas en Madercoop de la necesidad de buscar nuevos mercados y se estan realizando esfuerzos económicos para alcanzar la certificacion de calidad que les permita acceder con mayor facilidad a mercados internacionales.
2. Madercoop como cluster tiene ventajas para acceder a mercados internacionales que exigen el “ Sello Verde “, Ya que esta cadena productiva cuenta con programas de reforestación.
3. El comercio electronico es una alternativa que ha permitido a diversas empresas acceder a nuevos mercados a un bajo costo. La creciente penetración de las tecnologías de informaación en los diversos mercados incrementa el potencial de las empresas para el desarrollo del comercio electronico.
4. Las empresas necesitan con urgencia ponerse a la vanguardia en tecnología para enfrentar los retos y oportunidades que trae consigo la firma de un Tratsdo de libre comercio con los Estados Unidos.
5. En el primer trimestre del año 2005 la economía colombiana crecio en 3.61% respecto al mismo trimestre del 2004, en donde se destaca que el mayor crecimiento lo presento el sector de la construcción en un 10.60% y que se encuentra muy ligado al sector del

mueble y la madera.

6. Teniendo en cuenta el crecimiento presentado por la economía colombiana y que la participación promedio del periodo enero – abril en las exportaciones de los productos no tradicionales durante los últimos trece años ha sido del 30.8% la dirección de información comercial de proexport ajusta la proyección de US \$10.000 millones a US \$10.500 millones las exportaciones no tradicionales al finalizar 2005.
7. De mantenerse una tasa de crecimiento de las exportaciones no tradicionales de alrededor del 20% durante los proximos años estas podrían llegar a triplicarse en el año 2010, logrando una participación cercana al 20% del PIB. Actualmente estas exportaciones no tradicionales participan con el 8%.
8. En septiembre de este año Colombia espera terminar las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, según el jefe negociador Hernando Jose Gomez, lo cual representa más oportunidades de negocio para el sector.
9. Durante el primer trimestre del 2005, la tasa representativa del mercado paso de 2389,75 el primero de enero a 2376,48 el 31 de marzo lo que implicaría una reevaluación de 2,38%. Para este año se espera que la reevaluación continúe alrededor del 14% cifra con la que cerró el 2004. Este aspecto hace que seamos mas competitivos seamos mas competitivos en el mercado internacional, pese a que la rentabilidad disminuye.

10. Estados Unidos sigue siendo el principal destino de las exportaciones colombiana al participar con 36.16% del total de las exportaciones durante el periodo de enero a abril del 2005.

11. De acuerdo a las estimaciones realizadas por la Oficina de Análisis Económico de los Estados Unidos, para el primer trimestre del 2005 la economía norteamericana registro un crecimiento en su Producto Interno Bruto de 3.5%, este resultado se le atribuye principalmente a la mejora de la balanza exterior y del consumo de los hogares.

12. La Comunidad Andina de Naciones es el segundo destino de nuestras exportaciones representando un 18.8% del monto total exportado.

13. Los destinos más dinámicos para exportaciones no tradicionales son en su orden Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Suiza, Perú y Mexico.

RECOMENDACIONES

- Establecer alianzas o contratos de producción con empresas distribuidoras de muebles en los países objetivo.
- Instaurar vínculos con tiendas especializadas que manejan volúmenes mas bajos, acordes a nuestra capacidad productiva.
- La capacitación continua es importante para mejorar las competencias de los trabajadores, por lo cual se recomienda instaurar un programa de capacitación para los empleados.

GLOSARIO

Agenda de conectividad: La Agenda de Conectividad es el programa del Ministerio de Comunicaciones, encargado de impulsar el uso y masificación de las Tecnologías de Información y Comunicación -TIC- como herramienta dinamizadora del desarrollo social y económico del país. Los grupos hacia los cuales está orientada esta tarea son: la ciudadanía, las empresas y la administración pública.

Arancel: Impuesto que grava los bienes importados. Gravamen que equivale a un porcentaje del valor de las importaciones y que debe pagarse al gobierno en el momento en que las mercancías atraviesan las fronteras del país, su objetivo es regular la demanda de importaciones y fortalecer los ingresos fiscales. Impuestos que los países cobran a los productos provenientes de otros países en el desarrollo de las exportaciones.

Aserrío: Conjunto de maquinaria, el cual puede ser fijo o móvil, constituido por una sierra principal de cinta, sierra circular o sierra de bastidor, y puede llevar equipo complementario como la canteadora, la despuntadora, entre otros.

Aserrado: Es el primer procesamiento al cual se somete un tronco, luego de ser extraído del bosque. Consiste en obtener productos de la madera, de grandes dimensiones como piezas, bloques, polines, tablones, tablas, repisas y madera aserrada en general.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo que contribuye al desarrollo socioeconómico de América Latina y el Caribe a través de sus operaciones de préstamo, liderazgo de iniciativas regionales, actividades de investigación y de difusión de conocimiento, institutos y programas.

Cámara de Comercio: Institución de orden legal con personería jurídica, creadas por el gobierno nacional a solicitud de los comerciantes con el fin de promover iniciativas comerciales.

Canal de Distribución: Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume. Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores.

Cedro: nombre común del género Cedrus, que tiene tres o cuatro especies de grandes árboles originarios de Asia. La madera del cedro es de color rojizo, fragante y duradero y se usa en carpintería y ebanistería y en la fabricación de lapiceros. Aunque todos los cedros verdaderos son de origen asiático, se cultivan como árboles ornamentales en regiones más templadas y se han obtenido diversas variedades caracterizadas por el tipo de crecimiento y el color de la hoja.

Centro de Acopio de Madera: Lugar donde se almacena, se acopia, se adjunta la madera.

Cluster: Agrupamiento empresarial que consiste en un grupo de empresas de la misma actividad que tienen una estrategia común, que se vinculan con los sectores soporte y mantienen entre sí lazos de proveeduría y prestación de servicios, las cuales están organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

Comercialización: en marketing, planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión. Para el mayorista y para el minorista implica la selección de aquellos productos que desean los consumidores.

Comercializadora Internacional: Empresa encargada del comercio de productos entre diversos países.

Comercio Internacional: intercambio de bienes y servicios entre países. Los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de los finales o materias primas y productos agrícolas. El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menores costos. El comercio también permite a un Estado consumir más de lo que podría si produjese en condiciones de autarquía. Por último, el comercio internacional aumenta el mercado potencial de los bienes que produce

determinada economía, y caracteriza las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas economías

Distribución de Productos: gestión de un amplio conjunto de actividades para llevar el producto desde la fábrica al consumidor.

Exportación: venta de diferentes productos a otros países.

Gremio: asociación de personas que pertenecen a un mismo oficio, negocio o profesión, cuyo objetivo consiste en obtener protección y ayuda mutuas.

Importación: Transacción comercial que implica entrada o compra de bienes por los cuales se debe pagar un valor expresado en dinero (divisa o moneda extranjera).

Madera: sustancia dura y resistente que constituye el tronco de los árboles y se ha utilizado durante miles de años como combustible y como material de construcción. Las maderas se clasifican en duras y blandas según el árbol del que se obtienen. La madera de los árboles de hoja caduca se llama madera dura, y la madera de las coníferas se llama blanda, con independencia de su dureza. Así, muchas maderas blandas son más duras que las llamadas maderas duras. Las maderas duras tienen vasos largos y continuos a lo largo del tronco; las blandas no, los elementos extraídos del suelo se transportan de célula a célula, pero sí tienen conductos para resina paralelos a las vetas. Las maderas blandas suelen ser resinosas; muy pocas maderas duras lo son. Las maderas duras suelen emplearse en ebanistería para

hacer mobiliario y parques de calidad.

Nogal: nombre común de ciertas especies de árboles caducifolios que constituyen el género Juglans.

Producción: Proceso en el cual intervienen una serie de insumos (factores de producción), a los cuales en cada etapa, se les agrega valor transformándolos hasta convertirlos en bienes

Prymeros: Proyecto Colombiano que brinda apoyo al desempeño empresarial mediante el uso de tecnologías de información y comunicación TICs. Concretamente, busca contribuir con el mejoramiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) del país mediante la implementación de servicios y soluciones tecnológicas de comercio electrónico (B2B) que faciliten el proceso de transacciones entre empresas tales como cotizaciones, verificación de inventarios, órdenes de pedido y facturación entre otros. Para ello, el Proyecto Prymeros acompaña a las empresas beneficiarias en el diagnóstico, diseño de planes de acción y proceso de transición para el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

Reforestadora: Empresa encargada de reforestar; repoblar un terreno con plantas forestales.

TICs: Tecnologías de información y comunicaciones

TLC: Tratado de libre comercio; acuerdo mediante el cual dos o mas países reglamentan de manera comprensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social.

BIBLIOGRAFIA

Documento ASUCOM al Ministerio de Comunicaciones. Las TIC's y El Libre Comercio.
2003

Documento WSIS-03/GENEVA/DOC/4-S, 12 de diciembre del 2003, Plan De Accion
Cumbre Mundial Sobre La Sociedad De Informacion, Ginebra 2003-Tunez 2005

Documento WSIS-03/GENEVA/DOC/5-S, 12 de diciembre del 2003, Plan De Accion
Cumbre Mundial Sobre La Sociedad De Informacion, Ginebra 2003-Tunez 2005

Hamel Gary. Liderando La Revolución. Editorial Norma, 2000

Universidad de la Sabana, Bancoldex. Plan Exportador Para el Sector del Mueble y La
Madera en Santander. 1999

Rodríguez Medina Ernesto. Las Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones,
Nuevos Roles y Escenarios en un Mundo interconectado. Segunda edición, Ediciones
ASUCOM, 2004

Stiglitz, Joseph. El Malestar En La Globalización. Taurus, Santillana Ediciones Generales,
D.C. Primera reimpresión, Julio de 2002.

Thomas. C. Kinner y James Taylor. Investigación de Mercados. Mc Graw Hill, Cuarta Edición. 1993

<http://websiex.dian.gov.co>

www.mincomunicaciones.gov.co

<http://www.globalizate.org/stiglitz220205.html>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.proexport.gov.co>