

**DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DE LOS SECTORES MADERAS Y
HOTELES Y PROPUESTA CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL
PASANTIA DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS
CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO**

EDITH TERESA TORO CHAMORRO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA**

San Juan de Pasto

2003

**DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DE LOS SECTORES MADERAS Y
HOTELES Y PROPUESTA CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL
PASANTIA DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS
CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO**

EDITH TERESA TORO CHAMORRO

INFORME FINAL DE PASANTIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ECONOMISTA

**Asesor Institución: Dr. DUMMER DELGADO CADENA
Coordinador Proyectos Empresariales Cámara de Comercio**

**Asesor Universidad: Dra. ESPERANZA AGREDA
Profesora Programa de Economía**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
San Juan de Pasto**

2003

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	15
REFERENTE INSTITUCIONAL	19
OBJETIVOS	20
OBJETIVO GENERAL	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1. DIAGNOSTICO COMPETITIVIDAD SECTOR MADERAS EN PASTO	21
1.1 . PROPUESTA DE ANTEPROYECTO	21
1.1.1. Actividades	21
1.1.2. Introducción	21
1.1.3.Marco de Referencia	21
1.1.4. Tema de Investigación	22
1.1.5. Antecedentes	22
1.1.6. Objetivos	22
1.1.7. Justificación	22
1.1.8. Metodología	22
1.1.9. Cobertura	22
1.1.10. Contenido Aproximado del Informe Final	23
1.2. DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	23
1.3. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MADERAS EN PASTO. (RESUMEN)	25
1.3.1. Introducción	25
1.3.2. La industria maderera en el mundo	26
1.3.3. La industria maderera en Colombia	32
1.4. ANÁLISIS DEL SUBSECTOR MADERAS EN LA CIUDAD DE PASTO	39

1.4.1. Eslabón no. 1.	40
1.4.2. Eslabón No. 2.	43
1.4.3. Eslabón No. 3.	46
1.4.4. Eslabón No. 4.	47
1.4.5. Eslabón No. 5	49
1.4.6. Eslabón No. 6	53
1.4.6. Eslabón No. 7	54
1.4.8. Eslabón No. 8	55
1.5. DIAGNÓSTICO GENERAL SUBSECTOR MADERAS EN PASTO	56
1.5.1. Exportaciones de Nariño.	63
1.6. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MADERAS DE LA CIUDAD DE PASTO CON RELACION AL SECTOR MADERAS DEL RESTO DEL PAIS	64
1.6.1. Variables comparadas	64
1.7. ANÁLISIS DOFA	72
1.7.1. Fortalezas	72
1.7.2. Debilidades	73
1.7.3. Amenazas	73
1.7.4. Oportunidades	74
1.7. ORIENTACIÓN ESTRATEGICA DE COMPETITIVIDAD	75
1.8. IMPACTO	78
2. DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO	80
2.1. ACTIVIDADES	80
2.1.1. Introducción	83
2.1.2. Características de la Industria Hotelera	83
2.1.3. Marco de Referencia	83
2.1.4. Industria Hotelera en Pasto	83
2.2. DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE PASTO. (RESUMEN)	84
2.2.1. Introducción	84

2.2.2. Características de la industria hotelera	
86	
2.2.3. La industria hotelera a nivel mundial	91
2.2.4. La industria hotelera en Colombia	95
2.2.5. La industria hotelera en Pasto	99
2.2.6. Aspectos generales	99
2.2.7. Estructura organizacional y administrativa	101
2.2.8. Instalaciones	103
2.2.9. Servicios	107
2.2.10. Mercadeo	109
2.3. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE PASTO CON RELACION AL SECTOR HOTELERO DEL PAIS	110
2.3.1. Variables comparadas	110
2.3.2. Análisis dofa	115
2.3.3. Orientación estratégica de competitividad	118
2.4. IMPACTO	121
3. PROPUESTA DEL CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL	123
3.1. ACTIVIDADES	121
3.2. PROYECTO	123
3.2.1. Introducción	123
3.2.2. Marco de referencia: Formación Profesional Dual.	124
3.2.3. Marco conceptual	126
3.2.4. Tema	126
3.2.5. Formulación del problema	127
3.2.6. Antecedentes	127
3.2.7. Objetivos	128
3.2.8. Justificación	129
3.2.9. Cobertura	132
3.3. IMPACTO	132

4. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	134
4.1. CARACTERIZACIÓN DEL MICROEMPRESARIO NARIÑENSE	134
4.1.1. Tema	134
4.1.2. Actividades	134
4.2. IMPACTO	135
4.3 ENTORNO ECONOMICO	135
4.3.1. Tema	135
4.3.2. Actividades	135
4.4. IMPACTO	136
4.5. IDEAS EMPRESARIALES	136
4.5.1. Tema	136
4.5.2. Objetivo	136
4.5.3. Actividades	136
4.6. IMPACTO	137
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A: Plan de Acción para el desarrollo del Subsector maderas de Pasto	142
Anexo B. Plan de Acción para el mejoramiento del Sector hotelero de Pasto	144

RESUMEN

El presente trabajo contempla las actividades realizadas en el Departamento de Planeación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto, en el semestre de Julio – Diciembre de 2002, el cual plantea los siguientes objetivos: 1 Realizar el Diagnóstico de Competitividad y Plan de Acción de la Cadena Productiva del sector Maderas en la ciudad de Pasto, 2. Realizar el Diagnóstico y Plan de Acción del Sector Hotelero de la ciudad de Pasto y 3. Formular anteproyecto del Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Pasto. Entre otras actividades que se realizaron y complementaron el trabajo. Para alcanzar el primer objetivo se analizó el comportamiento de las variables más importantes determinantes de la situación del sector maderas, se detectaron las deficiencias que limitan su desarrollo, finalmente se establecen las ventajas que permiten generar competitividad en las empresas y con las cuales pueden mantenerse o lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

El diagnóstico también incluye todos los eslabones de la cadena en la industria maderera de la ciudad, que fueron establecidas con el análisis del conjunto de actividades que realiza cada empresa y se organizan de la siguiente manera: 1. Compra y venta de madera, 2. Compra y transformación de madera, 3. Proveedores de materia prima, 4. Elaboración de pisos parket y enchapes,. 5. Elaboración de muebles y otros artículos de madera. 6. Comercialización de muebles fabricados en la ciudad, 7.Comercialización de muebles

traídos del resto del país y 8. Artesanal. A su vez se analizan actividades paralelas al subsector, una de ellas es el mercado competidor que funciona en la ciudad con muebles elaborados en resto del país, dichos productos representan una fuerte competencia que afecta la producción local porque desplaza los muebles producidos en las industrias locales. Otra actividad con fuerte incidencia en el desempeño del subsector es el suministro de insumos y materias primas que se deben traer del resto del país y que son adquiridos a otras industrias ya sean textiles, metálicas y madereras entre otras.

El segundo objetivo presenta la situación del sector hotelero de la ciudad en este diagnóstico; se incluyen las variables tiempo de funcionamiento, empleo, legalidad, infraestructura, servicios y mercadeo, cada una de estas variables se encuentra dividida en subvariables de la siguiente manera: en el tiempo de funcionamiento se analiza los periodos de permanencia en el mercado y se establece las causas más importantes que contribuyen a la creación de nuevos hoteles. La variable empleo estudia el nivel de empleo, los tipos de contratos, el grado de escolaridad, el empleo según el género y el salario promedio. La variable legalidad los requisitos que deben cumplir los hoteles ante la autoridades respectivas de orden local y nacional así como la contribución de aportes a Comfamiliar y otras cajas de compensación. La variable infraestructura determina la propiedad, el número y clase de habitaciones y el número de camas por habitación, y la infraestructura en general. La variable servicios hace un recuento de los servicios básicos y complementarios tanto en habitaciones como en el hotel. En el mercadeo se estudian los mecanismos de promoción y el financiamiento. Adicionalmente se analizan otros aspectos del sector hotelero de la

cuidad que complementan la investigación. Para contar con un referente contextual se presenta un resumen de la situación mundial y la del país en torno a la industria hotelera, junto con los aspectos de la Ley General de Turismo que son pertinentes al sector hotelero de Colombia. El tercer objetivo es una propuesta de anteproyecto para establecer el Centro de Formación Empresarial, el cual es un ambicioso proyecto que pretende brindar una nueva alternativa de educación dual en el nivel de educación superior que combina la formación teórica, con la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos por los estudiantes, con el propósito de impulsar un cambio que fortalezca la capacidad competitiva de las empresas locales y regionales a través de una mejor preparación del recurso humano. La importancia de este nuevo modelo educativo radica en que la formación de los profesionales no solo dependen de la institución educativa, en este caso la Cámara de Comercio, sino también de las empresas, porque son ellas, quienes de acuerdo a sus necesidades, ayudan a determinar el programa académico a seguir. La “Caracterización del Microempresario Nariñense”, el diseño y presentación de la capacitación “El Entorno Económico” y presentación de la capacitación “Generación de Ideas Empresariales”. Actividades que permitieron incursionar en campos diferentes a los planteados en el proyecto del trabajo de pasantía que contribuyeron a adquirir mayor experiencia en el desempeño profesional, ya que por una parte en el equipo de trabajo se observó como se dirigía y coordinaba su ejecución y por otra parte, al tabular y procesar los datos obtenidos en las encuestas fue interesante conocer como es y como piensa el empresario de Nariño. Las capacitaciones proporcionan la oportunidad invaluable de transmitir conocimiento y compartir las ideas y proyectos de los jóvenes que asistirán a cada una de ellas.

SUMMARY

The present work contemplates the activities carried out in the Department of Planeación and Economic Studies of the Chamber of Commerce of Grass, in Julio's semester - December of 2002, which outlines the following objectives: 1 to carry out the Diagnosis of Competitiveness and Plan of Action of the Productive Chain of the sector Wood in the city of Grass, 2. to Carry out the Diagnosis and Plan of Action of the Hotel Sector of the city of Grass and 3. to Formulate preliminary design of the Center of Managerial Formation of the Chamber of Commerce of Grass. Among other activities that were carried out and they supplemented the work. To reach the first objective the behavior of the variables more important determinant of the situation of the sector wood it was analyzed, the deficiencies were detected that limit their development, finally the advantages that allow to generate competitiveness in the companies settle down and with which can stay or to achieve a better positioning in the market.

The diagnosis also includes all the links of the chain in the timber industry of the city that you/they were established with the analysis of the group of activities that he/she carries out each company and they are organized in the following way: 1. he/she buys and wooden sale, 2. he/she Buys and wooden transformation, 3. matter Suppliers prevail, 4. Elaboration of floors parket and veneer. 5. Elaboration of furniture and other wooden articles. 6. commercialization of furniture manufactured in the city, 7.Comercialización of brought furniture of the rest of the country and 8. Handmade.

In turn parallel activities are analyzed to the subsector, one of them is the market competitor that works in the city with furniture elaborated in rest of the country, this products they represent a strong competition that affects the local production because it displaces the furniture taken place in the local industries. Another activity with strong incidence in the acting of the subsector is the supply of inputs and matters cousins that should be brought of the rest of the country and that they are acquired to other industries they are already textile, metallic and lumbermen among others. The second objective presents the situation of the hotel sector of the city in this diagnosis; they are included the variable time of operation, employment, legality, infrastructure, services and marketing, each one of these variables is divided in subvariables in the following way: in the time of operation it is analyzed the periods of permanency in the market and the most important causes that contribute to the creation of new hotels settles down. The variable employment studies the employment level, the types of contracts, the escolaridad degree, the employment according to the gender and the wage average. The variable legality the requirements that should complete the hotels in the face of the respective authorities of local and national order as well as the contribution of contributions to Comfamiliar and other compensation boxes. The variable infrastructure determines the property, the number and class of rooms and the number of beds for room, and the infrastructure in general. The variable services make a recount of the basic and complementary services as much in rooms as in the hotel. In the marketing the promotion mechanisms and the financing are studied. Additionally other aspects of the hotel sector are analyzed of the you take care that they supplement the investigation. To have a relating one contextual a summary of the world situation is presented and that of the

country around the hotel industry, together with the aspects of the General Law of Tourism that are pertinent to the hotel sector of Colombia. The third objective is a preliminary design proposal to establish the Center of Managerial Formation, which is an ambitious person project that it seeks to offer a new alternative of dual education in the level of superior education that combines the theoretical formation, with the practical application of the knowledge acquired by the students, with the purpose of impelling a change that strengthens the competitive capacity of the local and regional companies through a better preparation of the human resource. The educational model importance of this new one resides in that the formation of the non alone professionals depends of the educational institution, in this case the Chamber of Commerce, but also of the companies, because they are them who according to its necessities, they help to determine the academic program to continue.

The Characterization of the Microempresario Nariñense", the design and presentation of the training The Economic Environment and presentation of the training Generation of Managerial Ideas". Activities that allowed to intrude in fields different to those outlined since on one hand in the project of the internship work that you/they contributed to acquire bigger experience in the professional acting, in the work team were observed like he/she went and it coordinated their execution and on the other hand, when tabulating and to process the data obtained in the surveys it was interesting to know like it is and like the manager of Nariño thinks. The trainings provide the opportunity invaluable of to transmit knowledge and to share the ideas and the youths' projects that will attend each one of them.

GLOSARIO

- **CALADO:** es una de las especialidades de la carpintería y la ebanistería, consiste en la decoración de objetos de madera, mediante cortes transversales en las tablas en que se elaboran como elemento decorativo se hace el diseño de un gráfico o una figura.

- **BARNIZ DE PASTO:** técnica de procedencia aborigen, consiste en el trabajo de aplicación de telas, con textura elástica, elaboradas con sustancias vegetales, extraídas del árbol mopamopa, las cuales se aplican sobre superficies principalmente en madera.

- **ENCHAPADO EN TAMO:** técnica que consiste en trabajo de revestimiento decorativo total o parcial con fibras vegetales especialmente en tamo o el tallo de la espiga de trigo. Entre los productos más difundidos decorados con esta técnica se encuentran platos, cajas, cofres, cruces, cuadros, frascos, bargueños, cigarreras en madera y otros.

- **TALLA:** trabajo en maderas duras y blandas, materiales de frutos vegetales y elementos lípicos como piedra, mármol, obsidiana, pedernal, caliza y otras. Materiales a los cuales se extraen bocados por percusión o cincelado, sección, pulimento hasta ir diseñando la figura.

- **MARQUETERÍA:** constituye una actividad especializada dentro de los trabajos de la madera, que puede combinar las técnicas de la carpintería y la talla, y que se define especialmente por el producto al cual se unen otros productos o materiales, con los que forman una unidad funcional de intención decorativa.

TORNEADO: trabajo que en el sector artesanal esta especializado en el arreglo de la madera, donde se elaboran piezas o productos circulares, columnas, vasijas y recipientes.

INTRODUCCIÓN

Durante este semestre (Julio - Diciembre de 2002) se laboró como asistente en el Departamento de Plantación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto, dentro del cual se desarrollaron los objetivos propuestos; en cada capítulo se describe el proceso para cumplir el logro de los objetivos inicialmente propuestos. Una vez culminado de manera satisfactoria el trabajo de pasantía, se pone en consideración el Informe Final de Pasantía como modalidad y requisito para obtener el título de profesional de Economista de la Universidad de Nariño.

El presente trabajo contempla las actividades realizadas en el Departamento de Planeación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto, en el semestre de Julio – Diciembre de 2002, el cual plantea los siguientes objetivos: 1 Realizar el Diagnóstico de Competitividad y Plan de Acción de la Cadena Productiva del sector Maderas en la ciudad de Pasto, 2. Realizar el Diagnóstico y Plan de Acción del Sector Hotelero de la ciudad de Pasto y 3. Formular anteproyecto del Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Pasto. Entre otras actividades que se realizaron y complementaron el trabajo.

Para alcanzar el primer objetivo se analizó el comportamiento de las variables más importantes determinantes de la situación del sector maderas, se detectaron las deficiencias que limitan su desarrollo, finalmente se establecen las ventajas que permiten generar

competitividad en las empresas y con las cuales pueden mantenerse o lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

El diagnóstico también incluye todos los eslabones de la cadena en la industria maderera de la ciudad, que fueron establecidas con el análisis del conjunto de actividades que realiza cada empresa y se organizan de la siguiente manera: 1. Compra y venta de madera, 2. Compra y transformación de madera, 3. Proveedores de materia prima, 4. Elaboración de pisos parket y enchapes,. 5. Elaboración de muebles y otros artículos de madera. 6. Comercialización de muebles fabricados en la ciudad, 7. Comercialización de muebles traídos del resto del país y 8. Artesanal.

A su vez se analizan actividades paralelas al subsector, una de ellas es el mercado competidor que funciona en la ciudad con muebles elaborados en resto del país, dichos productos representan una fuerte competencia que afecta la producción local porque desplaza los muebles producidos en las industrias locales. Otra actividad con fuerte incidencia en el desempeño del subsector es el suministro de insumos y materias primas que se deben traer del resto del país y que son adquiridos a otras industrias ya sean textiles, metálicas y madereras entre otras.

El segundo objetivo presenta la situación del sector hotelero de la ciudad en este diagnóstico; se incluyen las variables tiempo de funcionamiento, empleo, legalidad, infraestructura, servicios y mercadeo, cada una de estas variables se encuentra dividida en

subvariables de la siguiente manera: en el tiempo de funcionamiento se analiza los periodos de permanencia en el mercado y se establece las causas más importantes que contribuyen a la creación de nuevos hoteles. La variable empleo estudia el nivel de empleo, los tipos de contratos, el grado de escolaridad, el empleo según el género y el salario promedio. La variable legalidad los requisitos que deben cumplir los hoteles ante la autoridades respectivas de orden local y nacional así como la contribución de aportes a Comfamiliar y otras cajas de compensación. La variable infraestructura determina la propiedad, el número y clase de habitaciones y el número de camas por habitación, y la infraestructura en general. La variable servicios hace un recuento de los servicios básicos y complementarios tanto en habitaciones como en el hotel. En el mercadeo se estudian los mecanismos de promoción y el financiamiento. Adicionalmente se analizan otros aspectos del sector hotelero de la ciudad que complementan la investigación.

Para contar con un referente contextual se presenta un resumen de la situación mundial y la del país en torno a la industria hotelera, junto con los aspectos de la Ley General de Turismo que son pertinentes al sector hotelero de Colombia.

El tercer objetivo es una propuesta de anteproyecto para establecer el Centro de Formación Empresarial, el cual es un ambicioso proyecto que pretende brindar una nueva alternativa de educación dual en el nivel de educación superior que combina la formación teórica, con la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos por los estudiantes, con el propósito de impulsar un cambio que fortalezca la capacidad competitiva de las empresas locales y

regionales a través de una mejor preparación del recurso humano. La importancia de este nuevo modelo educativo radica en que la formación de los profesionales no solo dependen de la institución educativa, en este caso la Cámara de Comercio, sino también de las empresas, porque son ellas, quienes de acuerdo a sus necesidades, ayudan a determinar el programa académico a seguir.

Otras actividades que se realizaron en el desempeño del cargo de asistente del Departamento de Planeación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto, son:

La participación en la “Caracterización del Microempresario Nariñense”, el diseño y presentación de la capacitación “El Entorno Económico” y presentación de la capacitación “Generación de Ideas Empresariales”. Actividades que permitieron incursionar en campos diferentes a los planteados en el proyecto del trabajo de pasantía que contribuyeron a adquirir mayor experiencia en el desempeño profesional, ya que por una parte en el equipo de trabajo se observó como se dirigía y coordinaba su ejecución y por otra parte, al tabular y procesar los datos obtenidos en las encuestas fue interesante conocer como es y como piensa el empresario de Nariño. Las capacitaciones proporcionan la oportunidad invaluable de transmitir conocimiento y compartir las ideas y proyectos de los jóvenes que asistirán a cada una de ellas.

REFERENTE INSTITUCIONAL

La Cámara de Comercio de Pasto es una organización privada sin ánimo de lucro que genera esfuerzos para la promoción y el desarrollo empresarial de nuestra región; su misión es generar desarrollo integral de los comerciantes, empresarios y la comunidad Nariñense en general, convirtiéndose en una de las entidades más sobresalientes en el desarrollo de pasantías y prácticas académicas, mediante la ejecución de convenios suscritos con la Universidad de Nariño y otras instituciones académicas. Esta organización cuenta con modernos y eficientes servicios para los empresarios, destinados a promover sus actividades mercantiles, de igual manera propiciar el desarrollo de un mayor nivel de competitividad.

Para el éxito en la prestación de los servicios ofrecidos, existen diferentes áreas encargadas de cumplir con cada una de sus funciones que en conjunto trabajan por el fortalecimiento y consolidación de una clase empresarial más sólida y moderna. Es así como el Departamento de Planeación y Estudios Económicos es el encargado de planificar el desarrollo de la entidad proyectando su acción en beneficio de la comunidad y la región, tiene bajo su responsabilidad la elaboración de planes, programas y proyectos; la realización de estudios; investigaciones económicas y empresariales; y la presentación de estadísticas permanentemente actualizadas como un aporte de la situación socioeconómica del Departamento de Nariño.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar actividades específicas contenidas en el Plan de Acción presentado por el Departamento de Planeación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto, que implica investigación, análisis, elaboración de diagnósticos y planes de acción sectoriales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el Diagnóstico de Competitividad y Plan de Acción de la Cadena Productiva del Subsector Maderas en la ciudad de Pasto.
- Realizar el Diagnóstico y Plan de Acción del Sector Hotelero de la ciudad de Pasto.
- Formular anteproyecto del Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Pasto.

1. DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MADERAS EN PASTO

1.2 . PROPUESTA DE ANTEPROYECTO

1.1.1. Actividades: las actividades previas adelantadas para realizar este diagnóstico se enfocaron en la consecución de información secundaria en páginas de internet, revistas especializadas y trabajos anteriores de algunas actividades concretas como carpintería y artesanía del sector maderas en la ciudad, todas estas fuentes proporcionaron las bases necesarias para la realización del anteproyecto que incluyó las siguientes partes:

1.1.2. Introducción: destaca la importancia de mejorar la productividad y competitividad por parte de las empresas madereras, en este sentido se resalta la importancia y necesidad de realizar el presente diagnóstico, con la descripción del comportamiento de las variables, con lo cual se determina el grado de competitividad del sector maderero de la ciudad.

1.1.3.Marco de Referencia: comprende la industria maderera a nivel mundial, su situación, mercados, volúmenes, sus orígenes, productos obtenidos, manejo ambiental y los principales países productores forestales, quienes son los proveedores de materia prima para otras industrias consecutivas. Por otra parte la industria maderera en Colombia, presenta en su contenido la cadena productiva de la madera en Colombia, que comprende los siguientes eslabones: la producción forestal, la fabricación de aglomerados, contrachapados,

productos de madera, la producción de muebles, el desarrollo tecnológico y las exportaciones.

1.1.4. Tema de Investigación: la competitividad del sector madera en la ciudad de Pasto.

1.1.5. Antecedentes: comprende el desarrollo registrado en las últimas décadas de las industrias de Nariño, especialmente de la industria de la madera y como su desarrollo o atraso depende del trabajo de los empresarios que hasta entonces se clasifican en dos grupos los tradicionales y los modernos.

1.1.6. Objetivos: se divide en un general el cual es Determinar los problemas del sector maderas en la ciudad de Pasto que le impiden ser más competitivo. Y otros objetivos específicos que se desagrupan para responder al cumplimiento del objetivo general.

1.1.7. Justificación: explica como la realización del diagnóstico del sector puede contribuir a generar procesos de desarrollo, mediante la elaboración de un plan de acción a ejecutarse en el 2003 con la participación de la Cámara de Comercio de Pasto y otras instituciones.

1.1.8. Metodología: la metodología a utilizar será la búsqueda de información secundaria y la recolección y análisis de información primaria que será a través de la aplicación de un modelo de encuesta.

1.1.9. Cobertura: la investigación se desarrollará en las empresas del sector maderas en la ciudad de Pasto.

1.1.10. Contenido Aproximado del Informe Final: detalla la estructura que debe contener el diagnóstico de competitividad.

La propuesta para realizar el diagnóstico fue presentada al asesor de la institución quien lo examinó y hizo las observaciones necesarias. Una vez hechas las correcciones la propuesta fue aprobada.

1.2. DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

El siguiente paso fue escoger y diseñar el instrumento para recolectar la información primaria que consiste en una encuesta cuyas preguntas buscaban responder preguntas sobre el comportamiento de variables como: estructura organizacional y administrativa, materia prima, tecnología, producción, rentabilidad, financiamiento e impacto ambiental.

Una vez el asesor revisó y aprobó la encuesta, se procedió a organizar su aplicación en la muestra seleccionada aleatoriamente de la población objetivo, la cual consistía en un número aproximado de 48 empresas del sector.

Para la aplicación de la encuesta se contó con la ayuda de los practicantes del programa SICME (Sistema de Información Comercial y Empresarial, esta oficina pertenece al

departamento de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Pasto). A quienes se les realizó una inducción previa, donde se explicó la encuesta y se aclararon dudas o inquietudes que pudiesen surgir en el momento de la aplicación. El proceso de aplicación de

la encuesta requirió un periodo aproximado de dos semanas, durante las cuales se visitaron empresas dedicadas a trabajar en diferentes actividades de este sector.

El paso siguiente fue tabular, procesar y analizar toda la información recolectada para iniciar la elaboración del diagnóstico. Las empresas se clasificaron por su actividad y con esto quedaron establecidos los eslabones que conforman la cadena productiva del sector madera. Los eslabones presentan características propias, razón por la cual el análisis de las variables se toma por separado para cada uno de ellos.

Como resultado de todo el trabajo realizado se obtuvo el diagnóstico del cual se puede resaltar:

Marco de Referencia: este por su parte ofrece una visión de la situación de la industria maderera en el mundo detallando aspectos como: mercados, análisis ambiental, consumo de madera, destinos primarios de la madera industrial en el mundo y la producción de muebles. A su vez contiene información recopilada de acuerdo al sector de competitividad de la cadena productiva, en esta parte se analiza la producción forestal, los productos aglomerados, contrachapados, la producción de muebles, el desarrollo tecnológico en los

procesos productivos de la cadena. Con todos estos aspectos se proporcionó un amplio contexto de esta industria.

Análisis Encuestas: la parte siguiente del diagnóstico contiene el análisis de las variables contempladas en la investigación y los aspectos sobresalientes del sector con los cuales se determinaron las fortalezas, los problemas y las oportunidades.

Finalmente se incluye el Plan de Acción que contiene las alternativas propuestas que se deben trabajar por diferentes instituciones para atender los problemas y necesidades que tienen las empresas del sector. (Véase el Anexo A).

Cuando se finalizó el diagnóstico el trabajo se presentó al asesor y a la directora del Departamento de Planeación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto, quienes lo revisaron y aprobaron.

1.3. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MADERAS EN PASTO. (RESUMEN)

1.3.1. Introducción: la creciente tendencia mundial a centrar el funcionamiento de las empresas en la competitividad hace necesario actualizar constantemente la información sobre la capacidad de las empresas de cada sector para enfrentarse a mercados cambiantes. El diagnóstico de competitividad contiene un resumen de la situación del subsector maderas

en el país que se incluye gracias a la colaboración del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, este aporte permite comparar el grado de desarrollo que presenta la cadena local con respecto a la cadena nacional. En este subsector se desarrolla un proceso económico amplio en el cual están inmersas una serie de variables entre las que se destaca la financiación, la producción, la tecnología, la competitividad, la estructura organizacional, el empleo y el medio ambiente.

Una vez analizado el comportamiento de las variables se obtiene el diagnóstico actual del sector maderas, con el cual se detectan las deficiencias que obstruyen su desarrollo, además se establecen las ventajas que permiten generar competitividad y mantenerse o lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Por otra parte se analizan actividades paralelas al subsector, una de ellas es el mercado competidor que funciona en la ciudad con muebles elaborados en resto del país, dichos productos representan una fuerte competencia que afecta la producción local porque desplaza los muebles producidos en las industrias locales. Otra actividad con fuerte incidencia en las actividades del subsector es el suministro de insumos y materias primas que se deben traer del resto del país y que son adquiridos a otras industrias ya sean textiles, metálicas y madereras entre otras.

1.3.2. La industria maderera en el mundo: *Mercado e industria de la madera:* uno de los factores que influirán en las tendencias futuras del mercado internacional de la madera,

es el mejoramiento genético, que tendrá un impacto positivo en el aumento de la productividad y en la calidad de las plantaciones. A medida que los precios de la madera aumentan, las nuevas fábricas de productos de fibra, incluyendo las de pulpa y papel y las de los tableros de fibra MDF (medium density fiberboard) están diseñadas para una mayor utilización de desperdicios de los aserraderos, aprovechando de esta forma todos los subproductos obtenidos de un bosque implantado, aumentando así la productividad y por consiguiente la rentabilidad de la inversión forestal.

Consumo mundial actual de madera: del total de madera que se consume en el mundo (más de 3.500 millones de m³), el 56% es utilizado como leña para cocina y calefacción (datos según FAO) y el 44% restante se destina a la industria de productos terminados. “En 1963, el consumo mundial estaba en el orden de los 1.700 millones de m³, cifra que en 1995 alcanzó los 3.700 millones de m³. Esto significa que el consumo mundial de madera ha venido creciendo a un ritmo de un 2,5% anual, cifra que se estima aumentará con el correr del tiempo, debido a que aumentará la demanda en países con mucha incidencia en la economía mundial como es el caso de China”¹.

Análisis ambiental: la degradación ambiental está asociada a los procesos de deforestación y erosión de suelos, a la pérdida de recursos acuícolas y al uso no sostenible de los recursos energéticos, y la creciente densidad urbana e industrial, así como a la contaminación ambiental y al aumento de los riesgos ecológicos. “Ante este panorama, el Programa de las

Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), a través de su Programa de Recursos Naturales de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (ORPALC), busca promover el aumento de las capacidades de las instituciones nacionales responsables de la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales a través de la implementación de acciones regionales y la promoción de la cooperación internacional”.²

Destinos primarios de la madera industrial en el mundo: actualmente en el mundo se cosechan 1.600 millones de m³ al año, la mayor cosecha es de madera rolliza para aserrio y chapas con 6'552.809,35 millones de m³, a esta le sigue la de madera pulpable y el resto de la cosecha es de otros usos. “A partir de estos recursos, se procesan 151 millones de ton/año de pulpa, 458 millones de m³/año de madera aserrada y 122 millones de m³/año de tableros. La producción de la madera industrial, está dominada por Estados Unidos con 25,8%, le siguen en menor porcentaje Malasia (9,4%), Brasil (9%), Indonesia (6%) y los países de la ex-URSS entre otros de menor importancia (Cuadro 3)”.³

Consideraciones sobre la comercialización de rollizos aserrables: de la producción anual promedio de rollizos aserrables de 1975 a 1993 en el mundo (260 millones de m³), sólo el 14% fue comercializado en los mercados internacionales. El mercado comprador se concentró en el Lejano Oriente (Japón, China y Corea del Sur) y Europa (Italia, Francia)

¹ Programa de las naciones Unidas para el Medio ambiente. Oficina Regional para la América latina y el Caribe. Blvd de los Virreyes 155, Lomas de Virreyes. CP 11000, México D.F. ce: re nat@rolac.unep.mx

² Ibid.

³ FAO. La Industria Maderera en el Mundo. www.fao.org.co/

con una participación de 73% y 24%, respectivamente, en los volúmenes totales transados; en tanto que Malasia, Papua Guinea, Francia, Estados Unidos y países de África tropical conformaron los principales proveedores.

Japón ha sido tradicionalmente el principal importador de rollizos industriales, pero en los últimos años presenta una fuerte tendencia a la baja que tiene varios orígenes las importaciones de Japón han disminuido a 10 millones de m³ en 1992, comparado con 27 millones de m³ en 1973. Por otra parte, la madera aserrada, en particular de coníferas, ha entrado a competir fuertemente con los rollizos. Finalmente, Japón enfrenta desde hace algún tiempo una falta de fuerza laboral para sus aserraderos con el incremento del costo de la mano de obra. Ante la consecuente pérdida de competitividad de las instalaciones industriales, el país ha tendido a abrirse más a las importaciones de productos forestales con cierto grado de elaboración, a pesar de las diferencias arancelarias a favor de las materias primas.

Consideraciones sobre la comercialización de madera pulpable: la producción de madera pulpable es una actividad altamente concentrada: sólo 13 países producen el 85% de la producción mundial de madera pulpable. Al igual que para otros productos forestales, la madera pulpable es consumida preferentemente en las regiones en que se produce. Existen dos tipos de mercados en el mundo para la madera pulpable: 1). El que se desarrolla dentro de macroregiones: Estados Unidos-Canadá, países escandinavos entre sí y Escandinavia-otros países europeos. Este negocio tiene una magnitud del orden de los 22 millones de m³ anuales; y 2). El que involucra áreas mutuamente alejadas. Escandinavia y el Lejano

Oriente, principalmente Japón. Mercados como China, Taiwan y Corea del Sur podrían eventualmente ser de interés en el futuro

Producción de muebles: la industria mundial de producción de muebles en madera presenta tendencia a la concentración, la especialización y una mejor integración entre empresas a través de innovación tecnológica, reemplazo de la madera como materia prima por aglomerados y MDF (Tableros en fibra de densidad media), las pequeñas empresas se especializan en la fabricación de componentes como proveedores para empresas más grandes, la integración vertical de empresas que cuentan con su propia fuente de abastecimiento, mayor capacitación en normas, estándares y control de calidad, la integración de empresas pequeñas al mercado exportador y la fabricación de muebles listos para ensamble.

Los principales productores de muebles son: Estados Unidos con un gran número de empresas todas de gran tamaño, los muebles tienen diseños vanguardistas con alta calidad; Italia, cuenta con muchas empresas entre las que predominan las pequeñas, sus muebles combinan el estilo artístico y vanguardista; España, en este país se encuentran un gran número de empresas pequeñas y pocas de gran tamaño, producen muebles con alta calidad en su manufactura y combinan diseños artísticos y estéticos; mientras Alemania y México coinciden en poseer muchas empresas pequeñas, con diversas líneas de producción y variedad en los modelos. En relación con la maquinaria Estados Unidos poseen la

tecnología más avanzada, los demás cuentan con maquinaria sofisticada excepto México donde el equipo de producción es semindustrial.

El comercio internacional de muebles en madera está segmentado en bloques de la siguiente manera: los países de La Unión Europea que incluye a Italia, Alemania, Francia, Dinamarca, Bélgica, Reino Unido, España, Suecia, Austria, Holanda, Portugal, Noruega, Irlanda, Grecia y Finlandia que para el año 1998 realizaron exportaciones de muebles de madera por valor de US \$ 20'726.192. En el bloque de América Latina y el Caribe (Excluye a Canadá y Estados Unidos) las exportaciones de muebles de madera para el mismo año fueron por un valor de US \$2'410.165. Se destacan México, Brasil, Argentina y Chile con exportaciones por valor de US \$ 1'841.054; 342.880; 94.934 y US \$ 57.689 dólares respectivamente para cada país.

Los países de la OCDE que son los integrantes de la Unión Europea más Estados Unidos, Canadá, México, Suiza, Hungría, Japón, Corea, Turquía, Nueva Zelandia, Polonia, Finlandia y Australia registraron un total de exportaciones de 39' 007.831 dólares incrementaron sus exportaciones en una tasa media anual de 6.73% desde 1992 hasta 1998. Se destacan por sus elevadas exportaciones países como Italia. Estados Unidos, Alemania, Canadá y Francia. Las importaciones de muebles de madera para los países de La Unión Europea en 1998 registraron un valor de US \$21'814.670 dólares, se destacan como importadores Alemania, Francia, Reino Unido Holanda y Australia. En el caso de los países de América Latina y el Caribe las importaciones contabilizaron un total de US \$1'358.382,

los mayores importadores son México, Brasil, Argentina y Chile. Los países de la OCDE registraron importaciones US \$45'007.907 con una tasa de crecimiento de 6.1% entre 1992 y 1998 y estos países absorben el 93.3% de las importaciones mundiales de este sector.

1.3.3. La industria maderera en Colombia: el siguiente documento es una recopilación de diferentes fuentes dentro de las cuales se destaca el “Acuerdo Sectorial de Competitividad de la Cadena Productiva del Sector Maderas en Colombia”, la revista especializada de “El Mueble y la Madera” e internet.

La cadena productiva del sector maderero en Colombia está conformada por los eslabones forestal, aglomerados y contrachapados, muebles y demás artículos en madera. “ Esta cadena comprende una amplia gama de actividades que involucra a numerosos agentes económicos, muchos de ellos caracterizados por un alto nivel de informalidad”⁴

La cadena se inicia con la obtención de la materia prima, madera proveniente de bosques nativos, de plantaciones forestales o de importaciones. A través de un complejo circuito de intermediación en transporte la madera proveniente de las tres fuentes mencionadas llega a los productores de muebles o a las fábricas productoras de aglomerados contrachapados, estos últimos venden sus productos como materia prima a los fabricantes de muebles o directamente como productos finales en el mercado. Adicionalmente el sector forestal atiende las demandas de otros sectores como el de la pulpa y el de construcción.

“Los fabricantes de muebles y de otros productos de madera también adquieren insumos de otros sectores como de textiles, cueros, plásticos, químicos y productos metálicos”.⁵ Los productos de este sector presentan una innumerable y variada gama que se agrupa en: muebles para el hogar, sistemas de oficina, construcción, pisos y enchapes y otros rubros entre los que se cuentan artesanías, ataúdes y demás negocios pequeños diversificados.

Estructura productiva de la cadena en Colombia: producción forestal: es la base de la cadena productiva, la madera se extrae del bosque nativo y de las plantaciones forestales comerciales. Estas presentan dos situaciones de explotación diferente. El bosque nativo es explotado en forma mayoritaria sin ningún control donde el 90% de la deforestación anual es debida a la colonización y el uso de madera para leña, y el 10% restante se destina para usos industriales y construcción. En cambio las plantaciones forestales están sujetas a sistemas formales de producción industrial que además incluye un sistema de monitoreo ambiental.

“Colombia tiene un área de bosque nativo de 53’000.000 de hectáreas distribuidas en siete zonas geográficas, las mayores reservas están en las selvas de la Amazonía y el Pacífico. El área de bosques comerciales sembrados en el país es aproximadamente 135.000 hectáreas, de las cuales se aprovecha anualmente para usos industriales 8.000 hectáreas en la fabricación de pulpa de papel, muebles, aglomerados y contrachapados. La construcción

⁴ TEXTO DE ACUERDOS. Acuerdo Sectorial de Competitividad. Cadena Productiva Forestal, Aglomerados y Contrachapados, Muebles y Productos en Madera. Santa Fé de Bogotá D.C. Agosto de 1998. p. 3.

⁵ Ibid. p.6.

demanda alrededor de 14.500 hectáreas de bosques de las cuales el 44% corresponden a deforestación de bosques nativos, y el 56% restante a plantaciones forestales.⁶

Aglomerados, contrachapados y productos de madera: “la producción de aglomerados, contrachapados y otros, se realiza en Colombia en plantas industriales de larga trayectoria. Para 1995 la cifras de la Encuesta Anual Manufacturera DANE muestran como sólo existen cinco empresas con más de 350 trabajadores, aunque ella representa el 39,7% de la producción, el 44,4% de valor agregado y el 28,9% del empleo total del subsector”.⁷

Las empresas colombianas de contrachapados y aglomerados se han integrado hacia a producción forestal con una larga trayectoria de desarrollo de variedades de técnicas de plantación. Las dos empresas más grandes Pizano S.A. y Tablemac, terminaron ensanches y duplicaron la capacidad instalada de aglomerados y contrachapados existente al comienzo de los años 90. Estos ensanches se realizaron con equipos y proceso de uso común en plantas modernas de América Latina y países de Asia Suroriental. Hasta el momento sólo el MDF y OSD han reemplazado los contrachapados y aglomerados capturando un 25% de los productos tradicionales.

Producción de muebles de madera: a pesar de los cambios en la dinámica productiva del país, es común encontrar empresas ceñidas a formas tradicionales de trabajo donde los vacíos en tecnología, los sistemas de producción de antaño y la falta de capacitación le han

⁶ Ibid. p. 13.

dado una participación muy limitada cuando de innovación se trata, sin embargo se han gestado empresas preocupadas por que los cambios de mentalidad y de acción no solo son necesarios sino también oportunos para mantenerse en el mercado. Siguiendo esta tendencia algunas empresas ya cuentan con un sistema de vendedores de oficina virtual que agilizan los procesos de comunicación entre la empresa y los clientes, presta asesoría, soporta el punto de venta con pedidos especiales y apoya la labor de venta en todas las ciudades del país, han basado su crecimiento sobre la incorporación constante y pronta de tecnología representada en sistemas de producción y en las comunicaciones.

De la época que había que ir a la carpintería a mandar a hacer los muebles, se paso a comprarlos hechos y empacados en cajas como artículos de supermercado y ahora se entra en la carrera de ordenarlos desde casa por internet.

En la fabricación de muebles de madera para 1995 solo existen siete empresas con un nivel de empleo entre 350 y 500 empleados y ninguna por encima de este número. Según el censo de establecimientos de muebles realizados por Pizano S.A., en 1995, existían en el país 11.398 negocios de fabricación de muebles, de los cuales solo 282 tenían más de 31 empleados. En casi todas las ciudades el número de establecimientos con menos de 10 empleados constituye el 87% del total.

En productos la mayor concentración se encuentra en muebles para el hogar con un 33% de

⁷ Ibid. p. 13.

los establecimientos, seguida con un 15% por los fabricantes de clósets y puertas y en proporciones muy similares los productores de muebles de oficina, cocinas y baños y las carpinterías dedicadas a adecuar obras de construcción, todas ellas con un porcentaje cercano al 5%. Un número muy alto de establecimientos (35%) son talleres pequeños de carpintería general.

Las empresas más grandes del sector dedican preferentemente a producir muebles de oficina, aunque son relativamente pequeñas comparadas con otros sectores y ninguna tiene una posición dominante en el mercado. La mayoría de empresas reseñadas producen no solamente muebles de madera sino también de otros materiales y algunas distribuyen productos importados. La industria del mueble representa en las cifras que maneja el Ministerio de Desarrollo el 22% del aporte de la industria manufacturera y la participación de los muebles de madera es el 0,5%, especializadas en diferentes campos antes mencionados.

Las contabilidades y los estados financieros de las empresas son deficientes por tal motivo los comités de crédito de las entidades bancarias niegan sistematizar los préstamos. El sector muebles es informal, le falta soporte tributario y es uno de los grandes evasores tributarios, pero a pesar de ser uno de los más deficientes del país existe otra alternativa de financiamiento para la PYME: la economía solidaria a través de las cooperativas.

Para 1996 el IFI colocó al sector de la madera en el último lugar de los sectores productivos del país, con un decrecimiento de -48,5% representando un 0,3% del PIB.

El sector se caracteriza por mantener una población flotante por las múltiples opciones de contratación que posee. La industria maderera se convierte en un gran generador de empleo, característica de la micro, pequeña y mediana empresa. Por otra parte un buen porcentaje de empleados del sector optan por ejercer el oficio una vez quedan cesantes y esto permite rotar la mano de obra y generar otras opciones de ingreso económico.

Las exportaciones en 1997 representaron un comportamiento pobre debido entre otros agravantes a la timidez de los empresarios por conquistar nuevos mercados, a la revaluación y a la falta de conocimiento sobre la normatividad internacional que rige a productos madereros y que aseguraban su entrada a otros nichos de mercado internacionales.

Desarrollo tecnológico en los procesos productivos de la cadena: en Colombia la experimentación y desarrollo tecnológico de variedades y técnicas, hace más de 30 años, son encabezadas por empresas privadas, entidades mixtas y universidades. Las empresas dedicadas a la reforestación emplean procedimientos semitecnificados pero no se alcanza el grado de mecanización y aprovechamiento de desperdicios que usualmente se alcanza en Chile, Brasil y naturalmente en los países europeos y Norteamericanos. En Colombia los niveles de desperdicio de madera se estiman en más de 35% en la fabricación de muebles; nivel alto que puede reducirse apreciablemente y a la vez ser reciclado en otros productos.

El subsector de muebles tiene carencia en la capacidad de diseño, ya que la mayoría de los modelos son adaptaciones de diseños extranjeros o repetición durante varios años de los mismos diseños. A nivel de pequeñas empresas de muebles por pedido existe una gran

cantidad de producción de artículos de alta calidad y diseño, pero no es posible que estas empresas con su estructura actual pasen a niveles de producción altos, en los cuales se disponga de un inventario de productos terminados listos para la venta. El SENA con el propósito de contribuir con el desarrollo de este subsector estableció desde hace 12 años el centro nacional de la madera, esta institución capacita y actualiza el talento humano generando programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo, es la única institución del país que atiende tecnología especializada de la madera y para ello aprovecha su infraestructura física, su capacidad instalada y un potencial humano altamente calificado en los distintos procesos de transformación. Además es la columna vertebral de una red compuesta por 34 centros tecnológicos de la madera, distribuidas en: un centro núcleo que cuenta con los mayores niveles tecnológicos, cinco centros con tecnología intermedia y veintiocho centros básicos que sirven de apoyo a los dos primeros. El estudiante del área de formación profesional se prepara en tres tópicos básicos: fundamentalmente científicos, la formación específica relacionada con los procesos de transformación de la madera y gestión empresarial, y una área de formación humanística. Además ofrece servicios como: información, asistencia técnica, consultoría en desarrollo de nuevos productos, diseño de muebles, evaluación de prototipos, elaboración de dispositivos, secado de la madera, entre otros más.

A través del “Martes Industrial de la madera” el centro ha logrado integrar toda la cadena productiva, alrededor de jornadas tecnológicas académicas y de actualización, ha unido en

forma de mesa sectorial a todos los eslabones de la cadena productiva integrando también a representantes de la cadena científica, gobierno y trabajadores.

Existen en Colombia organizaciones como Acemuebles (Asociación Colombiana de Fabricantes de Muebles), entidad con objetivos como: la industrialización y modernización de la fabricación de muebles y la carpintería de construcción; el aumento de la productividad y la competitividad del sector; y el aseguramiento de la provisión de materia prima, en su actividad trata de representar en todos los espacios los intereses de la industria del mueble. CENBAFA, que actúa en el desarrollo y la aplicación de técnicas y procesos biotecnológicos integrales para implementarlos a escala en el sector forestal y agropecuario. FEDEMADERA, Federación Antioqueña de la Madera, asociación de carácter privado busca promover el crecimiento de los industriales del sector asociados. Sin embargo aún hace falta crear en Colombia un centro para el desarrollo tecnológico que haga participe a todos los eslabones y empresarios incluyendo los pequeños.

Las empresas exportadoras colombianas contabilizan un número total de 345, con un total exportado de \$41.802.334 millones de pesos, según información suministrada por Proexport en Mayo de 2000, constituidas en mayor medida por aglomerados y contrachapados.

1.4. ANÁLISIS DEL SUBSECTOR MADERAS EN LA CIUDAD DE PASTO

El siguiente análisis contiene desagregadas en eslabones las actividades más importantes del sector maderas en la ciudad de Pasto, para aplicar la encuesta se tomo aleatoriamente una muestra representativa de 39 empresas madereras que abarca todas las actividades de la cadena y permite asimilar en el presente trabajo la información requerida para caracterizar la situación del subsector. La actividad con la cual empieza la cadena es la compra y venta de maderas, seguido de empresas que se dedican a la compra con la ejecución de procesos menores como corte y cepillado, en tercer lugar esta el proveedor de insumos, luego el fabricante de pisos y parquet, posteriormente las fábricas de muebles que comprenden grandes establecimientos y pequeñas carpinterías, el sexto eslabón lo conforma el sector comercial que se encarga de distribuir los muebles y productos fabricados en madera en la ciudad, el séptimo es el sector competidor que vende muebles en madera provenientes de otras partes del país, y por último el sector artesanías. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

1.4.1. Eslabón No. 1: Compra y venta de maderas.

GENERALIDADES: la mayoría de las empresas cuentan con una década de experiencia, e incluso más años, demostrando su trayectoria dentro del desarrollo del sector, sin embargo, pocas han trascendido más de dos décadas. El 70% de las empresas cuentan con instalaciones propias para el desempeño de sus actividades, mientras que un 30% deben incurrir en gastos de arrendamiento. Esto demuestra que hay una ventaja que permite generar rentabilidad en sus operaciones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: las empresas encuestadas cuentan en promedio con dos obreros, un empleado y un administrativo, hecho que refleja el tamaño pequeño de las empresas, con baja capacidad de absorción de mano de obra, puesto que solo se limita a la compra y venta de madera. Es evidente que existe poca preocupación de los empresarios por lograr niveles de capacitación adecuadas para incrementar la productividad y la innovación en sus empresas, los cursos realizados esporádicamente son: relaciones humanas y salud ocupacional y cursos de actualización que los administrativos. Los empresarios no hacen una programación que incluya cursos especializados en sus actividades productivas de manera permanente.

MATERIA PRIMA: los dos tipos de madera más comercializados son: la madera ordinaria con una frecuencia de 61,54% y la madera conocida como pandála con un 38,46%, por su bajo costo y la venta rápida a las actividades siguientes del subsector maderas. El proceso de comercialización se ve afectado por problemas de la calidad de la madera, por condiciones como la madurez y el secado, le sigue el alto costo, la falta de capital para comprar madera y por último está la escasez de madera. La mayor parte de madera utilizada proviene de bosques nativos del pacífico nariñense y del bajo Putumayo, y es transportada por tierra hasta la ciudad.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS: si bien la actividad fundamental de este eslabón es la compra y venta de madera, puede involucrar algunos procesos menores esporádicamente de

corte y pulido, por eso estas empresas cuentan alguna con maquinaria como cepilladora y sierra circular.

PRODUCCIÓN: en este eslabón el volumen de comercialización es de 29.950 piezas mensuales aproximadamente con un costo promedio por pieza aproximado de \$ 4.400 pesos. Los principales problemas que afectan esta actividad en la cadena son: la baja demanda con 23,09% de participación, la falta de capital con 15,38%, la escasez de madera, la competencia y el espacio reducido con que cuentan las empresas, cada uno con 7,69%.

MERCADEO: el principal mercado al cual dirigen sus actividades estas empresas es el local con un 76,92% de acción, frente a un tímido desenvolvimiento regional y nacional con 15,38% y 7,69% respectivamente, esto confirma que a pesar de ser un sector potencialmente productivo se ha limitado a operar en el ámbito local negándose a vislumbrar nuevas posibilidades, además se encuentra que todas las empresas llegan con sus productos directamente al consumidor, fábricas de muebles y carpinterías, entre otros.

El 58,32% de estas empresas no emplea estrategias de mercadeo, es decir que desarrolla sus actividades sin promocionarse, es evidente la subvaloración de las estrategias de mercadeo frente a la capacidad que estas tienen para incrementar las ventas.

Los problemas que más afectan la rentabilidad en orden de mayor a menor importancia

establecidos por los empresarios son: las ventas bajas, la falta de apoyo gubernamental, la crisis económica, la competencia, la calidad de la materia prima y los altos costos.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO: el 58,34% de los empresarios utilizan recursos propios para financiar sus actividades, un 16,66% usan recursos propios y también recurren al crédito (25%) del cual se financia el funcionamiento una parte con crédito bancario (80%) y la otra con crédito particular (sólo el 20%). Con respecto al crédito bancario afirman que la mayor dificultad son los plazos y las garantías con 41% y 37,5% respectivamente, por último están los intereses con un 21%.

IMPACTO AMBIENTAL: los desechos que generan estas industrias se podrían considerar entre cantidades pequeñas y medianas, estos desechos son vendidos a otros sectores.

1.4.2. Eslabón No. 2: Compra y transformación de la madera. (corte y cepillado).

GENERALIDADES: la actividad fundamental de este eslabón es la compra y transformación de la madera, sin dejar de ser depósitos o bodegas, la transformación consiste en cortar las piezas y obtener tablas rudimentarias, tablas pulidas, tablillas, barrederas, guarda escobas, entre otros, productos que se destinan especialmente al sector de la construcción. Fundamentalmente estas empresas trabajan comprando, transformando y vendiendo piezas de producción local, esporádicamente venden piezas elaboradas en otras partes del país.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: los obreros son el personal con mayor porcentaje en este eslabón con 47,22%, le siguen los empleados con 33,33%, el número de administrativos se mantiene en un porcentaje bajo. Los salarios promedio de los obreros y empleados se mantienen por debajo de lo estipulado por la ley, a causa de la remuneración por productividad de algunos trabajadores.

En general los obreros son del género masculino, entre los empleados se cuenta con la participación del género femenino según el 50%, en el nivel administrativo se conserva la participación de la mujer.

En este eslabón es preocupante la falta de capacitación pues solo se hace para los obreros en materia de relaciones humanas y salud ocupacional descuidando áreas técnicas como la actualización y la formación en técnicas de manejo de maderas.

MATERIA PRIMA: el consumo de madera hecho por este eslabón se centra en tres tipos principales: pandála, ordinaria y sajo, según los empresarios las razones para que se de este consumo son el crédito otorgado por sus proveedores, el precio y la calidad entre otros. En menor proporción y ocasionalmente se consume otras maderas más finas.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS: en este eslabón es más intensivo el uso de maquinaria porque hay una gama mayor de procesos aplicados a la madera lo cual hace necesario incrementar los tipos de maquinas durante el proceso productivo. Las máquinas más

utilizadas son: sierra sin fin, sierra circular, canteadora y cepilladora con 17% para cada una, le siguen la machimbradora y el afilador con 9,7% y por último están la ruteadora, la planeadora y otras con 4,2%.

PRODUCCIÓN: con base en la información brindada por los empresarios, se estima que la producción mensual es de 13.500 piezas procesadas, frente al proceso productivo los problemas más frecuentes son la urgencia en los pedidos, la falta de capital y otros aspectos relacionados con la inseguridad. La producción por pedido es la opción más utilizadas por los empresarios con un 66,7% mientras que solo un 33,33% mantiene inventarios.

MERCADEO: el mercado local es quien mayor consumo realiza con un 50% de participación, le sigue en importancia el mercado regional con 37,5% en mínima proporción han incursionado en el mercado nacional. Las estrategias de ventas a las que recurren los empresarios son la publicidad, el precio, el servicio y la promoción de la calidad.

Al recurrir al crédito prefieren el bancario con 80% frente al crédito particular con tan solo 20%, además consideran que la principal dificultad son los intereses, seguida muy de cerca por los plazos y le dan menor importancia a las garantías.

IMPACTO AMBIENTAL: los desechos que se generan son aserrín, en 36,37%, viruta y leña con 27,27% cada una y tarros con 9,09%, para evitar incrementar los niveles de

deshechos se controla el proceso, programando la producción e implementando nueva tecnología, finalmente los residuos se venden, se regalan o se botan a al basura.

1.4.3. Eslabón No. 3: Proveedores de Insumos.

GENERALIDADES: estas empresas se ubican en la zona comercial donde fácilmente concurren los carpinteros, fabricantes de muebles y otros empresarios que trabajan en la elaboración de muebles y artículos en madera. La mitad de ellas llevan menos de 5 años, la otra mitad funciona desde un periodo mayor. Su actividad se enfoca básicamente a la comercialización de aglomerados, contrachapados, triplex, pinturas, laminados, pegantes, inmunizantes, chapillas y herrajes, entre otros materiales e insumos utilizados en la transformación de la madera.

Los problemas que las comercializadoras deben afrontar son la falta de capital, la inseguridad que amenaza el proceso de transporte desde las fábricas, y la distancia de los centros de producción.

En lo referente a estrategias de mercadeo, se compite con precios bajos, servicios, publicidad radial y venta telefónica.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO: los empresarios prefieren financiar sus actividades con recursos propios, antes que inclinarse por el crédito bancario, el mayor obstáculo en el

momento de adquirir crédito lo representan los intereses, seguido de los plazos y por último las garantías en orden de importancia de acuerdo al criterio de los empresarios.

1.4.4. Eslabón No. 4: Compra y Transformación de la Madera en Pisos, Parquet y Enchapes.

GENERALIDADES: se observa que el tiempo de dichas empresas en el mercado oscila en periodos que van desde 5 hasta más de 20 años en funcionamiento.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: el personal que más absorbe este eslabón, son los obreros con 66,67% de participación frente a un 20% de personal administrativo, y 13,33% de empleados, esto demuestra que es un sector intensivo en mano de obra encargada del proceso de transformación de la materia prima en productos acabados que complementan el sector de la construcción.

El personal obrero no incluye mano de obra femenina, en los empleados la mayor participación es femenina, los administrativos no cuentan con la participación de la mujer,. Esporádicamente se hacen cursos de capacitación y seminarios.

MATERIA PRIMA: en este eslabón se consumen maderas como tara, pino, achapo, granadillo, cedro y pandála, con un promedio de 15.200 piezas mensuales por empresa, el costo promedio de las piezas se ve incrementado por el uso de maderas finas como el pino, el cedro, y el granadillo que tiene un alto costo en el mercado. El problema de la materia

prima radica en la calidad, pues no alcanza niveles excelentes y por eso se debe hacer un minuciosos procesos de selección, buscando a los proveedores que tengan la madera con buena calidad y además con precios bajos. La modalidad de pago se hace en un 66,67% de contado y en un 33,33% a crédito.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS: las empresas de este eslabón utilizan maquinaria con mayor capacidad en comparación a los niveles anteriores tal es el caso de la sierra múltiple simple con 28,57% de participación, la sierra múltiple compuesta con 14,29% y el extractor de desechos con 14,29%; también cuentan con otras de uso frecuente en los demás eslabones como la machimbradora (28,57%) y el trompo 14,28%. Las dos primeras maquinas debido a su capacidad deben ser manejadas por dos operarios, a diferencia de los demás que solo requiere de un operario.

PRODUCCIÓN: en la producción de estas empresas se destaca problemas como escasez de madera de óptima calidad y falta de capital que constituyen las debilidades del proceso productivo. Buena parte de las empresas subcontratan algunas partes del proceso en las que se utiliza maquinaria como sierra, lijadora y molduradora entre otras.

MERCADEO: la mayor parte del mercado de estas empresas es local y nacional, sin dejar de lado el consumo regional y en ocasiones aunque esporádicas se incursiona en el mercado internacional, hecho que se puede interpretar como una buena perspectiva para esta industria.

Al igual que los demás eslabones predomina la venta directa al consumidor con un 66,67% y después se hace negocios con intermediarios en un 33,33%; las ventas se realizan únicamente de contado y la entrega de los productos se hace con transporte propio.

Las estrategias de mercadeo empleadas son: publicidad, buena atención, bajos costos y calidad.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO: estas empresas recurren al capital externo para financiar sus actividades, el 66,67% es crédito bancario y el 33,33% es crédito particular, frente al crédito bancario consideran que la mayor dificultad para acceder a ellos con las garantías con 50%, seguido de los plazos con 33,33% y por último los intereses con un 16,67%.

IMPACTO AMBIENTAL: los desechos como viruta, polvo y aserrín, son recolectados para ser almacenados, junto con la leña, posteriormente son vendidos a otras industrias, se estima que la cantidad de residuos generada es mediana y al ser vendida se recupera en algo el costo de tales desechos.

1.4.5. Eslabón No. 5: Elaboración de muebles y otros artículos en madera.

GENERALIDADES: las instalaciones de las empresas de este eslabón son arrendadas 57,14%, propias 35,72% y anticresadas 7,14%.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: los obreros representan el mayor número de trabajadores ocupados con 73,15%, le sigue en una menor proporción los empleados con 14,82% y finalmente están los administrativos con 12,03%. Se observa que gracias a su actividad transformadora el trabajo es intensivo en mano de obra. Cuanto mayor es el número de trabajadores mayor es la diversidad de tipos de contratación hecho que influye en el nivel salarial.

Del personal que labora como obrero en las fábricas, solo un 5% son mujeres, el 95% restantes son del género masculino. Los empleados en su mayoría son de género femenino representado en un 66,67%, los hombres participan en 33,33%. En el personal administrativo el 84,62% son hombres y solo el 15,38% son mujeres.

A pesar de ser amplio el número de empresas las capacitaciones son casi nulas, esporádicamente se hacen algunos cursos de salud ocupacional, de actualización, y de ventas, solo para algunos segmentos de trabajadores.

MATERIA PRIMA: de un total de 29 materias primas que se utilizan, se destacan el sajo con 24,14% de participación, el cedro con 17,24%, los materiales elaborados tablex y triplex con 13,79% y 10,35% cada uno. Después y en menor proporción se usan; pandála, achapo, pino, granadillo y por último el amarillo y el roble. Además se consumen insumos traídos del interior del país, estos son: inmunizantes, pegantes, pinturas, lacas y tintilla,

herrajes, sellantes, catalizadores, clavos, tornillos y lijas. Otros son telas, cueros y espumas y también combustibles como el ACPM.

Los problemas más frecuentes para producir son falta de capital, escasez y mala calidad de la madera y los costos. Los proveedores de madera son en un 66,67% personas particulares y el 33,33% restantes son depósitos y bodegas.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS: tomando como referencia un total de 12 máquinas diferentes mencionadas por los empresarios la sierra sin fin, muestra el mayor nivel de ocupación con 38%, le sigue la sierra circular con 22%, la cepilladora con 17% y la caladora con 11%. el mínimo porcentaje de ocupación la tiene el taladro y el torno con 6% cada uno.

PRODUCCIÓN: la línea de producción de estas empresas comprende una amplia gama de artículos entre los que se cuentan, muebles para sala, comedor y oficinas, puertas, closets, juegos de alcoba, gabinetes, cocinas integrales y escritorios, no es posible estimar el tamaño de la producción debido a la irregularidad con que se fabrican los diferentes artículos y también por la ausencia de organización contable, esta situación se reafirma si se tiene en cuenta que el 75% de la producción se hace por pedido y solo el 25% restante se produce para mantener inventarios.

Las actividades para la innovación y desarrollo de nuevos productos que realizan los empresarios son innovación propia y copia diseños.

MERCADEO: el principal mercado de los productos es local con 52% de participación, le sigue en importancia el mercado regional con 28% y por último está el mercado nacional con 25%. El canal de distribución más usado es llegar directamente al consumidor con un 56%, la participación de intermediarios corresponde a un 36%, el 8% restante es la venta hecha a los almacenes.

El 63,16% de las ventas se hacen de contado y el 36,84% restante de las ventas son a crédito, los plazos son de 30, 45, y 60 días. La mayor parte de las empresas no cuenta con servicio de transporte, solo un 35,71% de las empresas presta este servicio a los clientes.

Las estrategias a las que recurren los empresarios para incrementar sus ventas son: publicidad radial y con tarjetas, el servicio, la visita a clientes, la exhibición de los productos.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO: el 61,54% de las empresas financian sus actividades con recursos propios, el 38,46% recurren al crédito preferiblemente bancario, sin embargo existen tres grandes dificultades a la hora de solicitar lo que más peso tiene según los empresarios, son las garantías con un 40,74%, le siguen en dificultad los plazos con 35,19% y por último los intereses con 24,07%.

IMPACTO AMBIENTAL: el mayor porcentaje de desechos lo tiene el aserrín, le sigue la leña, la viruta, los tarros de pintura y el polvo. Las empresas controlan el proceso tratando de aprovechar al máximo cada pieza de madera. Los desechos se venden o se regalan.

1.4.6. Eslabón No. 6: Comercialización de muebles y artículos en madera fabricados en Pasto.

La mayor parte de estas empresas funciona en locales propios, son pocas las empresas que trabajan en locales arrendados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: buena parte de los empleados son vendedores mientras que los administrativos representan un número reducido. En los administrativos la participación de hombres y mujeres se cuenta en partes iguales, va desde la primaria hasta los universitarios.

MUEBLES Y DEMÁS ARTICULOS EN MADERA: el 40% de los empresarios dedicados a esta actividad prefiere a sus proveedores por la calidad, otro 40% argumenta razones como la garantía y el 20% restante los prefiere por otras razones, la modalidad de pago es en un 75% a crédito y el 25% restante de contado.

Manejan dos modalidades para el cobro de sus ventas el crédito y de contado, a diferencia de los demás eslabones los plazos de pago son más extensos, van desde los 6 meses hasta el año con abonos mensuales, se hacen promociones y descuentos.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO: las actividades de estas empresas son financiadas con recursos provenientes en partes iguales de recursos propios y de crédito, algunas prefieren el crédito familiar, y consideran que tanto las garantías como los intereses y los plazos tiene el mismo nivel de dificultad en relación al acceso de crédito.

1.4.6. Eslabón No. 7: Comercialización de muebles y artículos en madera procedentes del mercado competidor del resto del país.

GENERALIDADES: el conjunto de las empresas que se encuentran en este eslabón, constituyen el mercado competidor porque todos los muebles que ofrecen al consumidor son elaborados en industrias del resto del país especialmente del Valle, Medellín, Barranquilla, Buenaventura y Bogotá, por su actividad intensiva en ventas estas empresas se ubican en el sector comercial de la ciudad, además la mayor parte de ellas cuenta con instalaciones propias. El tiempo de estas empresas en el mercado comprende un intervalo de uno a diez años.

Las razones de preferencia de los empresarios por los productos del resto del país, son la garantía, la estabilidad de los proveedores y la excelente calidad de los muebles. La modalidad de pago de los artículos comprados es generalmente de contado.

El campo de acción de estas empresas lo constituyen los mercados locales y regionales, el canal de distribución es la venta directa al consumidor. Las ventas se realizan en alto

porcentaje de contado y el resto es a crédito con plazos que van desde los 60 días hasta un año, con abonos mensuales. Las estrategias que emplean estos empresarios para mantener sus ventas son: las ferias, las promociones y la publicidad. Son pocas las empresas que cuentan con servicio de transporte para la entrega de sus productos. Estas empresas comercializadoras trabajan con sus propios recursos evitando adquirir compromisos bancarios, además reciben ingresos mensuales permanentes por pago de cuotas de ventas de muebles, actividad que complementan con la venta de electrodomésticos.

1.4.8. Eslabón No. 8: Elaboración de Artesanías.

GENERALIDADES: estos pequeños talleres de trabajo artesanal familiar generalmente funcionan en las viviendas de los propietarios, tienen una trayectoria que se transmite de una generación a otra y por eso están en el mercado un periodo superior a 20 años desempeñando sus actividades.

En su estructura organizacional se encuentra que el administrador es el padre o cabeza de familia y los trabajadores son hijos y otros familiares allegados, no hay distinción entre obreros y empleados porque las actividades de manufacturación y venta de artesanías, se hacen indistintamente, no se cuenta con otra capacitación más que con la enseñanza de la tradición artesanal.

MATERIA PRIMA: los talleres artesanales que trabajan en madera, además de esta consumen tablilla, triplex y tamo, en cantidades muy pequeñas, puesto que el trabajo

requiere de mucho tiempo de dedicación y compran solo en la medida que necesitan. En cuanto a la utilización de insumos los más utilizados son: lacas, pinturas, pegantes y cáncamos; las materias primas excepto el triplex son comprados a proveedores particulares, el triplex y los insumos se compran en almacenes de pintura y ferreterías.

El principal problema que deben afrontar en la producción es la falta de capital, lo cual no les permite acceder a tecnologías, por esto las piezas deben ser elaboradas utilizando nada más que herramientas y cuando es necesario se deben contratar partes del proceso, como el torno. La innovación y el desarrollo de nuevos productos dependen de la creatividad de cada artesano.

COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO: los productos de los talleres se venden en el mercado local directamente a los consumidores otro parte de las ventas se hacen de contado y también se vende a crédito con plazos de 15 días. La estrategia de ventas es visitar a los clientes en casas, oficinas y centro comerciales ofreciendo sus productos.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO: para desarrollar sus actividades los artesanos utilizan, recursos propios y recursos de crédito particular, porque es difícil que ellos puedan cumplir con los requerimientos de crédito bancario.

1.5. DIAGNÓSTICO GENERAL SUBSECTOR MADERAS EN PASTO

La cadena productiva del subsector maderas en Pasto comienza con el consumo de madera proveniente de la Costa Pacífica de Nariño y el departamento del Putumayo. Gracias a la variedad de clima y geografía se cuenta con un número de especies consideradas como buenas destacándose el achapo, aliso, cedro, pándala, laurel, ciprés, eucalipto, pino, ceiba, roble, teca, tambor y granadillo, entre otros.

Nariño posee 3.326800 has de extensión de las cuales son aptas para cultivos forestales comerciales 516.294 has, además, de tener la posibilidad de la posibilidad de cultivar varias especies diferentes y propias de cada territorio.

Una vez la madera es talada, se transporta a la ciudad de Pasto y se vende en los depósitos, bodegas y en algunas fábricas, pero la madera no llega en condiciones aptas para seguir inmediatamente el proceso de transformación primero debe cumplir condiciones de secado que garantice la posterior calidad del artículo fabricado y para esto los depósitos cubren sus instalaciones y organizan las piezas de manera tal que reciben buena ventilación, solo un depósito cuenta con un horno para secado de madera, sin embargo ninguno de los depósitos cuenta con la tecnología e infraestructura suficiente para garantizar condiciones óptimas de dicho proceso.

En los depósitos se encuentra que existen dos tipos, primero están los dedicados únicamente a la compra y venta de maderas, y otros que junto con la compra - venta, realizan esporádicamente actividades menores de transformación como corte y cepillado de

piezas propias destinadas a comercializarse o como prestación de esos servicios a sectores externos que no poseen la maquinaria para esos procesos, con lo cual obtienen una fuente extra de ingresos.

El siguiente paso de la cadena en la ciudad de Pasto difiere de la cadena del resto del País, a nivel de Colombia se habla de la producción de Aglomerados y Contrachapados, en cambio en la ciudad la cadena no se ha desarrollado a dicho nivel, los residuos como aserrín y viruta son aprovechados inadecuadamente en otros sectores, que podían ser utilizados perfectamente si en la ciudad existiera una fábrica que elabore contrachapados y aglomerados con estos residuos, y por lo tanto estos productos deben ser comprados en el interior del país a empresas que no sólo los elaboran sino que también hacen investigación constante con el objetivo de lograr productos de mayor calidad y rentabilidad, con menor impacto ambiental.

Los proveedores de insumos, los cuales se encuentran ubicados en la zona comercial de la ciudad y además de pinturas, espumas, telas, inmunizantes, pegantes, chapas, herrajes, entre otros, también suministran a los fabricantes de muebles de triplex, tablex, aglomerados y contrachapados con carácter de materia prima. Su función es muy importante porque gracias a ellos, las fábricas de muebles y otros artículos cuentan con productos de calidad para todos sus procesos y logran los mejores acabados; por otra parte son los que se encargan de traer productos nuevos contribuyendo en una pequeña parte a generar innovación.

La actividad productora de muebles y artículos en madera se puede desagregar por tipo de productos aunque algunas de las empresas para mejorar sus ingresos ocasionalmente producen artículos por fuera de su línea de producción. este hecho dificulta su distinción. Otra característica de este eslabón lo constituyen los altos índices de informalidad, es bastante considerable el número de pequeños carpinteros no registrados legalmente. Entre sus trabajadores cuentan con familiares, sin una organización adecuada ni un sistema de remuneración que garantice el flujo regular de ingresos de los trabajadores.

La primera distinción que se puede hacer es la fabricación de pisos, parquet, enchapes y molduras, también compiten con las fábricas de muebles y carpinterías en la producción de closets, en este eslabón se encuentra Mademol, es una de las pocas empresas que cuenta con una estructura organizacional y administrativa definida, además de un sistema contable eficiente, esta empresa ha realizado un par de exportaciones a Estados Unidos y se prepara para seguir este proceso.

La siguiente actividad es la producción de muebles, aquí se encuentran empresas que van desde las pequeñas e informales carpinterías hasta las fábricas que cuentan con su propia sala de exhibición, los primeros afirman que hay escasez de demanda. Sus trabajos los realizan sobre los pedidos que hace el cliente, escogiendo el tipo de madera y el diseño que prefiere, o bien presentando diseños artesanales propios adaptables a las necesidades del cliente, la remuneración de sus obreros se hace por productividad y depende del número de

pedidos que se tengan, además por la falta de maquinaria se ven obligadas a contratar o buscar servicios a otras empresas para complementar su proceso y terminar sus obras.

Las fábricas más grandes cuentan con maquinaria suficiente, programan su producción a la vez que atienden sus pedidos, mantienen sus inventarios, pero hasta el momento ninguna empresa realiza producción en serie, de piezas o artículos completos, porque no existe una demanda a gran escala que permita implementar este tipo de proceso productivo.

Los dueños de las fábricas afirman que las pequeñas carpinterías les hacen competencia desleal al hacer los trabajos a menor costo. Es precisamente en este punto donde radica uno de los problemas existentes, mientras unos fabrican bajo programación de producción, para mantener inventario, otros negocian y ajustan el precio para captar demanda.

Con respecto a la maquinaria; en su mayoría es de origen nacional, su antigüedad supera los 10 años, este hecho refleja que existe estancamiento en el desarrollo tecnológico del proceso productivo por otra parte el mantenimiento de la maquinaria debe ser frecuente para evitar fallas por la antigüedad y el desgaste. Los fabricantes sostienen que se está dando subutilización de la maquinaria porque no se aprovecha toda la capacidad que tiene debido a la baja producción por una demanda restringida, así no es posible pensar en la incorporación de nueva tecnología o asimilación de mano de obra que por lo general no sobrepasa los 10 obreros.

La producción de las empresas del sector maderas proveen al mercado local de una serie de artículos clasificados en líneas para hogar, oficina, construcción y artesanías. En general no se puede establecer un volumen de producción mensual exacto, primero por la inclinación a trabajar sobre pedidos, segundo por la combinación de producción de diferentes artículos y tercero por que la producción puede variar notoriamente de un mes a otro. Así mismo sus ingresos varían de acuerdo a las ventas y a los plazos concebidos.

Las fortalezas están dadas, por la buena calidad del trabajo, los diseños que satisfacen el gusto de los clientes, por el reconocimiento de la tradición de la talla, por la capacidad de mantener el proceso con la tecnología que poseen sin que necesariamente sea la más novedosa y por la experiencia de los obreros alimentada por años de trabajo en la materia.

Las debilidades que aquejan este sector son los elevados niveles de informalidad, la falta de organización gremial dirigida a buscar políticas para fomentar la capacitación en áreas administrativas, contables y técnicas, así como la falta de promoción de los productos en todo el país, la calidad de la materia prima y la falta de demanda, que es consecuencia de un trabajo de mercadeo deficiente y en general de los bajos ingresos de la población.

Por su parte el sector comercial este se divide en dos, los vendedores de productos locales, y los vendedores de productos traídos de otras regiones del país, la fuerte presencia del sector competidor revela la necesidad de impulsar el eslabón de la fabricación y la intensificación del trabajo en el área comercial para recuperar el consumo que han ganado

los competidores. Una característica común presente en este eslabón es el manejo de crédito a largo plazo, la razón de ello es que brinda mejores posibilidades de vender y asegurar ingresos permanentes al cobrar cuotas mensuales.

La importancia de este eslabón radica en que los distribuidores de muebles locales son los encargados de promocionar el producto final para ello cuentan con salas de exhibición en la zona comercial de la ciudad, donde concurre gran cantidad de público.

El eslabón artesanal es quizás la parte más débil de la cadena, a pesar de la riqueza cultural y los largos años de tradición, su organización se limita al funcionamiento en pequeños talleres familiares, en los que se trabaja con la coordinación del padre o jefe del hogar, todos los miembros constituyen la fuerza obrera los hijos aprenden la tradición y crean o varían los diseños, pero aun así la producción artesanal en Nariño sigue siendo una de las principales actividades económicas del departamento. Entre los oficios considerados como artesanales se encuentra la carpintería que trabaja todo lo de pared, es decir piezas decorativas que se pueden colgar, el oficio de la ebanistería, la talla, el calado, el torneado, la marquetería, el barniz de Pasto y el enchapado en tamo. En algunos casos se presenta combinación de varios de estos oficios en la elaboración de una misma pieza. Las artesanías se venden en locales de algunos centros comerciales, tiendas artesanales y buscando los clientes en oficinas y sitios de trabajo.

En cuanto a la organización y manejo del recurso humano, se observa que a pesar de ser un subsector que utiliza intensivamente el recurso obrero, no evidencia esfuerzo alguno para calificarlo en áreas técnicas que impacte directamente el proceso productivo, tanto en el conocimiento y manejo de la madera como en los diseños de los productos y de la nueva tecnología que puede implementarse.

La organización gremial es mínima y se encuentra apoyo en algunas organizaciones como el Laboratorio Colombiano de Diseño para la pequeña empresa y CONTACTAR que ayudan a determinar la oferta y prestan asesoría técnica en diseño y desarrollo de productos, asesoría administrativa y financiera, sistemas de información, asesoría en organización empresarial, en procesos de gestión comercial y en procesos de producción limpia. Además el Laboratorio Colombiano este año empieza a realizar capacitaciones en diseños.

Sin embargo esta parte de la cadena requiere de mucha ayuda para fortalecerse y ser un eslabón más representativo dentro del subsector maderas.

1.5.1. Exportaciones de Nariño: el comportamiento de las exportaciones de manufacturas en madera presenta una tendencia creciente en los últimos años. “Es así como en 1998 estas alcanzan un valor de US\$ 26.807, con una participación de 9,42% del renglón en el total del rubro de otras exportaciones. En 1999 el valor de las exportaciones es de US \$ 98.256 que representan un 36,60% el más alto del rubro, ya para el año 2000 su valor asciende a

US \$ 147.871 con un porcentaje de 23,35% en el total de la categoría ocupando el tercer puesto después del cuero, pieles y recortes y manufacturas en cuero. Los destinos más frecuentes de estas exportaciones son el orden de importancia para el año 2000 Aruba, las Antilla Holandesas, España, Irán. Alemania y Estados Unidos. Los productos se despachan desde Cali, Buenaventura e Ipiales. Las empresas exportadoras son Centro Proinco y la firma Cerial Pimoro, entre otros.”⁸

Posteriormente se hizo la presentación del trabajo con su plan de acción a los empresarios del sector maderas, ellos realizaron algunos aportes incluidos consecutivamente en el diagnóstico. El documento completo pasó a formar parte del Centro de Información y Documentación CID, de la Cámara de Comercio de Pasto, quedando como material de consulta y soporte para futuras decisiones y se realizó un plan de acción a desarrollar en el 2003.

1.6. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MADERAS DE LA CIUDAD DE PASTO CON RELACION AL SECTOR MADERAS DEL RESTO DEL PAIS.

1.6.1. Variables comparadas:

RECURSO HUMANO: COLOMBIA. en el país solo las grandes empresas fabricantes de contrachapados y aglomerados al igual que los más importantes productores de muebles en las líneas de hogar y de oficina y elementos construcción han implementado métodos administrativos de gestión moderna de los recursos productivos, humanos, financieros y de

⁸ Coordinación de comercio exterior. Cámara de Comercio de Pasto. Abril de 2002.

las áreas de mercadeo y comercialización. Como resultado, la productividad global de la cadena, medida en relación a estándares internacionales es muy baja.

Es así como según estadísticas tomadas del censo de establecimientos de muebles realizados por Pizano S.A., en 1995, se determinó que el principal eslabón generador de empleo es el de la fabricación de muebles de madera donde se observó que existían en el país 11.398 negocios de fabricación de muebles, de los cuales se destacan siete empresas con capacidad para generar hasta 500 empleos y 282 tenían para captar de 31 a 249 empleados; los restantes se encuentran por debajo de estas cifras. Por su parte la producción de aglomerados revela una ocupación de 7.869 trabajadores donde 270 establecimientos tienen la capacidad para generar más de 10 empleados.

A lo anterior se le puede agregar que el sector maderas se caracteriza por mantener empleada una población con alto grado de rotación debido a la diversas formas de contratación que se manejan en esta industria. No obstante, buena parte de los trabajadores cuando quedan cesantes optan por ejercer su oficio por cuenta propia con lo cual se crean nuevas empresas y se conserva el empleo.

PASTO: por su parte en la ciudad de Pasto el recuso humano del sector maderas presenta las siguientes características: baja capacidad de generación de empleo, puesto que ninguna de las empresas posee un número superior de 15 empleados. Con respecto a los niveles educativos se encuentra una buena concentración de trabajadores con estudios en primaria y

secundaria, mientras que la presencia de profesionales es mínima. A estos dos hechos se le suma el bajo interés por parte de las empresas para brindar capacitación a sus trabajadores en áreas específicas y claves para el funcionamiento competitivo de estas industrias de manera que las labores de los procesos hasta el momento dependen de los conocimientos que cada trabajador puede aportar, entre los cuales se destaca la talla de muebles.

COMPARACIÓN: de esta manera se observa que el recurso humano tomado como factor determinante de la competitividad presenta rezago con respecto a la misma industria en el resto del país por factores como: baja capacidad de generación de empleo, bajos niveles educativos, nula preocupación por incorporar capacitación puntual en los procesos productivos de las empresas del sector, no obstante, el conocimiento transmitido de manera tradicional de técnicas para trabajar la madera como la talla y el torno entre otras son reconocidas y apreciadas tanto por el consumidor local como por el nacional, además se observa aunque en pocas empresas ya hay incursión de técnicos y profesionales, sobre todo en el área administrativa.

Frente a la estabilidad laboral la contratación anual proporciona ventajas como el buen rendimiento y el mejor desempeño que se ajusta a la ejecución constante de procesos productivos gracias a la estabilidad del trabajador.

TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD: COLOMBIA: en el país se presenta un alto porcentaje de explotación forestal del bosque nativo porque se cuentan con tan solo 135000

has aproximadamente de cultivos comerciales los cuales están sujetos a sistemas formales de producción industrial que además incluyen sistemas de monitoreo ambiental lo cual representa el componente tecnológico de este eslabón. La producción forestal es destinada a satisfacer la necesidad de materia prima de los siguientes eslabones en especial el dedicado a la producción de aglomerados y contrachapados, por su parte el sector de la construcción consume madera proveniente de los bosque nativos. La tecnología empleada en la producción de aglomerados y contrachapados está concentrada en dos grandes empresas que cuentan con sus propias plantas industriales las cuales fueron reformadas para ampliar su capacidad productiva hasta alcanzar niveles significativos con la incorporación de maquinaria, equipos y procesos avanzados utilizados en otros países.

Las grandes empresas industriales fabricantes de muebles por su parte también cuentan con sus propias plantas de producción y tiene un crecimiento adecuado gracias a la incorporación de tecnología en los procesos productivos, adicionalmente con el desarrollo de las comunicaciones, estas empresas una excelente oportunidad para abrir nuevos mercados y así captar un mayor número de consumidores. Las grandes empresas también realizan producción en serie, crean sus propios diseños que poseen características tales como ser articulados o desarmables y fáciles de empacar para que el consumidor pueda llevarlos cómodamente. Además muchas de las empresas emplean otras materias primas e inclusive fabrican líneas completas de muebles en otros materiales y también distribuyen productos importados. Sin embargo, no todas la empresas están en las mismas condiciones, existen también muchas pequeñas empresas con bajo desarrollo tecnológico que trabajan en

condiciones diferentes y su producción es realizada de acuerdo a los pedidos que hacen sus clientes. Para ello emplean métodos y maquinaria rezagados.

PASTO: las condiciones competitivas del sector maderas en la ciudad de Pasto comparadas con la situación del país son: el deficiente desarrollo tecnológico aplicado al eslabón forestal debido al consumo en porcentajes elevados materia prima proveniente de bosques nativos de Nariño y Putumayo por parte de todos los eslabones de la cadena. Esto se hace porque a pesar de existir un convenio firmado entre CONIF y el Ministerio del Medio Ambiente, que busca proteger los bosques nativos, donde se determina las hectáreas aptas de suelos disponibles para cultivos forestales y las especies adecuadas para cada región y suelo, son mínimos los cultivos de esta índole presentes en los dos departamentos.

Relacionada con el aspecto tecnológico está el hecho de que la calidad de la materia prima está sujeta al efecto de muchos factores que bien podrían controlarse con la incorporación de investigación y tecnología en los procesos necesarios, sin embargo es incipiente en desarrollo en esta materia.

Con respecto a la producción de aglomerados y contrachapados que se hace aprovechando los residuos del proceso productivo, no existe ninguna empresa en la ciudad dedicada a su fabricación y como consecuencia los aglomerados y contrachapados necesarios para la producción de las empresas locales deben ser adquiridos a distribuidores locales que las

traen del centro del país con mayores costos por transporte e intermediación, mientras que los residuos de las empresas locales son aprovechados por otras industrias diferentes.

En cuanto a la fabricación de muebles las empresas más grandes de la ciudad se preocupan por implementar tecnología para mejorar sus procesos productivos, aunque no se trata precisamente de tecnología de vanguardia, sino de maquinaria que se ajusta a pequeños avances acordes a la capacidad de crecimiento de cada empresa; en cambio las empresas pequeñas, los talleres y las carpinterías presentan un tendencia casi nula a la innovación.

Algunas comunes tanto de empresas grandes y pequeñas es que su producción la realizan sobre pedido y se ajusta a las exigencias del cliente; no generan procesos de investigación y tampoco poseen su propio departamento de diseño, esta última salvo en contadas excepciones. Por ultimo cabe mencionar que por la inexistencia o la deficiencia en el uso de sistemas contables en algunas de las empresas, sobretodo en las más pequeñas, es difícil establecer el nivel exacto de producción en cada una de ellas y en general en el sector.

COMPARACIÓN: en consecuencia por todo lo explicado anteriormente con respecto a la tecnología y a la productividad, el nivel competitivo de las empresas de la cadena maderera de la ciudad es bajo y se encuentra rezagado frente a industrias importantes del mismo sector en el país, pero esto no significa que las posibilidades de incrementar el desarrollo está limitada, sino que por el contrario existen muchas posibilidades ya que faltan explorar muchos campos y actividades.

MERCADEO: COLOMBIA: existe en el país una tendencia creciente por mejorar los sistemas de mercadeo de productos de madera basados fundamentalmente en los medios de comunicación, entre los cuales se destacan la radio, la televisión, las revistas especializadas y recientemente gracias al internet aparecen los vendedores virtuales. Por otra parte se han creado estrategias como brindar asesoría y establecer un canal de información por medio del cual se recogen los gustos de los clientes para buscar su satisfacción.

Las exportaciones de muchas empresas con rubros representativos hechas a diferentes países del mundo constituyen un aporte importante mercadeo. Otras actividades importantes para el desarrollo del mercado son las ferias y exposiciones donde exhibir constituye un factor importante de ventas, sin olvidar que muchas empresas cuentan con sus propias salas de exhibición permanente; además alrededor de los fabricantes existen empresas dedicadas solo a la comercialización de la producción de las primeras empresa, lo que garantiza una salida constante del producto.

PASTO: mientras esto ocurre en Colombia, en la ciudad es notoria la deficiencia de estrategias de mercadeo, porque los empresarios se han limitado a una escasa publicidad radial y televisiva recientemente; acogida gracias a la creación de canales de televisión locales.

COMPARACIÓN: se debe destacar como factor positivo la presencia de un número considerable de salas de exhibición que si bien en ocasiones combinan la ventas de productos distintos (generalmente electrodomésticos), son una de las formas más efectivas de llegar al consumidor después de la venta directa en la fabricas y talleres donde curiosamente es el cliente el que llega directamente a solicitar la elaboración de un determinado producto de acuerdo a sus necesidades y gustos. En las empresas de la ciudad aun no se maneja el sistema de ventas por internet y con respecto a las exportaciones solo algunas empresas han logrado incursionar con sus productos en el exterior y el rubro más significativo lo han logrado las artesanías en madera, esporádicamente una empresa realiza exportaciones de otro productos.

ASOCIATIVIDAD: COLOMBIA: a nivel nacional se conocen 3 grandes organizaciones de empresarios madereros con propósitos como mejorar la situación de sus empresas, asegurar su estabilidad en el mercado y buscar espacios para propiciar políticas de apoyo por parte del gobierno para el desarrollo del sector entre otros propósitos comunes. Estas organizaciones han logrado resultados significativos en muchos campos con lo que se han beneficiado sus afiliados y también el sector.

COMPARACIÓN PASTO: en cambio en la ciudad el proceso de asociación o agremiación aun no ha tenido lugar por razones que van desde la incredulidad o el desconocimiento de los beneficios, hasta las razones propias de cada empresario.

Por fortuna, en la actualidad los empresarios cuentan con el apoyo de instituciones como ACOPI y CÁMARA DE COMERCIO que están dispuestos a emprender el reto de colaborar en la creación de un gremio o de una asociación.

1.7. ANÁLISIS DOFA

Este análisis contiene aspectos claves del sector madera en la ciudad de Pasto, tomados a partir de la comparación competitiva.

1.7.1. Fortalezas

- Aun a con la incursión de empresas de fuera de la región con productos de buena calidad y precios similares, las empresas madereras locales están a la cabeza de del mercado local y regional, porque además de contar con los consumidores de la ciudad, también cuenta con consumidores de los municipios cercanos a la ciudad y otros del alto y medio Putumayo.
- La calidad del diseño artesanal en madera realizado por los carpinteros, talladores y ebanistas entre otros oficios es reconocida y valorada en la ciudad y en el país.
- Es evidente que la disponibilidad de cambio y modernización por parte de algunas empresas, se consolida como un fuerte factor positivo que contribuye al desarrollo del sector con el estímulo a la competencia.
- Las empresas están dedicadas a satisfacer los diversos gustos y necesidades de cada cliente.

- Aunque en su mayoría el sector cuenta con empresas pequeñas, estas poseen un buen grado de estabilidad y permanencia en el mercado.

1.7.2. Debilidades

- Ausencia de nueva tecnología, biotecnología, nuevos procesos productivos e investigaciones de mercado que mantienen bajos estándares de producción.
- Las empresas pequeñas, los talleres y carpinterías no han implementado sistemas contables y por ende no poseen una buena organización económica.
- Se presentan problemas frecuentes relacionados con la calidad de la materia prima debido al transporte y a condiciones de humedad y madurez.
- La carencia de una asociación o un gremio empresarial que propenda por contribuir con la solución de problemas comunes del sector.
- Los bajos niveles educativos de los trabajadores de las empresas sobre todo en los propietarios inciden en la orientación de las empresas y la baja capacitación en áreas específicas inciden en la producción.
- No se brinda capacitación a los trabajadores que permitan mejorar los procesos y finalmente con ello el producto.
- Existe desinterés por parte de muchos empresarios por impulsar el mercadeo y aplicar estrategias comerciales para captar nuevos mercados.

1.7.3. Amenazas

- Aunque existe cierta tranquilidad frente a la presencia de empresas externas y con productos innovadores, estos competidores cuentan con la posibilidad de desplazar a las empresas locales en un momento determinado.
- La deforestación progresiva del bosque nativo y el lento establecimiento de los cultivos forestales amenazan en un futuro el abastecimiento adecuado de materia prima.
- El creciente auge de estrategias de mercadeo en las empresas nacionales fuertes que pueden conquistar el mercado de la ciudad.
- La falta de políticas de fomento por parte de los entes gubernamentales locales para mejorar la situación del sector.

1.7.4. Oportunidades

- La posibilidad de experimentar con nuevos productos y servicios que hasta el momento no se han desarrollado gracias a la gestión para presentar proyectos por parte de ACOPI y CAMARA DE COMERCIO.
- El presente gobierno tiene entre sus políticas destinar recursos para empresas de todos los sectores que contribuyan con la generación de empleo.
- La consolidación de Nariño en una Zona Económica Especial de exportación que beneficia las operaciones exportadoras de las empresas.
- Actualmente existen convenios de exportación de artesanías en madera que pueden abrir el espacio para la exportación de otros productos.
- La construcción del parque que combina la conservación de los recursos forestales con la producción industrial en la zona de Chimayoy.

- La ejecución del proyecto que pretende construir un amplio centro de recreación ecoturística combinado con amplios espacios para la realización de exposiciones de productos artesanales e industriales de la región.

1.7. ORIENTACIÓN ESTRATEGICA DE COMPETITIVIDAD

Desde la perspectiva de la competitividad y teniendo en cuenta que los resultados arrojados, si bien, no son halagadores frente a tener el nivel de competitividad apropiado, tampoco son desalentadores, de esta manera se observa que brindan una oportunidad clara para presentar una propuesta que permita alcanzar niveles de competitividad adecuados en el mediano plazo. En la propuesta el propósito general se define de la siguiente manera:

Orientar al sector productivo de la madera en la ciudad de Pasto para alcanzar niveles de competitividad adecuados.

Para contribuir al desarrollo de este propósito general este se desagrega en otros específicos presentados así:

Conformar una asociación gremial o asociativa en la que los empresarios encuentren el apoyo necesario para solucionar los diferentes problemas del sector.

Capacitar a los trabajadores de las empresas del sector en diversas áreas (producción y diseño, administración, contabilidad y mercadeo).

Búsqueda de financiación para implementar nueva tecnología y desarrollo de optimización de los procesos productivos.

Cada uno de estos propósitos específicos se consigue con la ejecución de un programa de actividades orientadas por una línea estratégica pertinente descrita a continuación.

1. Conformar una asociación gremial o asociativa en la que los empresarios encuentren el apoyo necesario para solucionar los diferentes problemas del sector.

Estrategias: convocatoria de todos los empresarios, encuentro de las empresas de los diferentes eslabones, visualización de situaciones probables.

Acciones: designación de una institución responsable de liderar el proceso que propicie el espacio para creación de la asociación o la agremiación. Llegar a los empresarios con el ánimo de invitarlos a participar activamente en las reuniones en que se iniciará el proceso y lograr que persistan. Preparar las reuniones con explicaciones amplias y completas de temas concretos como asociaciones y agremiaciones e incluso alianzas estratégicas y como estas se deben organizar. Finalmente se presentan ejercicios con situaciones posibles que ocurren en dos escenarios diferentes uno de ellos sin la existencia de una organización y otro con su existencia.

2. Capacitar a los trabajadores de las empresas del sector en diversas áreas (producción y diseño de productos, administración, contabilidad y mercadeo).

Estrategias: participación de instituciones educativas, convenios, gestión, planes de estudio, asesoría.

Acciones: elaboración y aprobación de proyectos de capacitación. Por tratarse de la capacitación en diferentes áreas es necesario lograr el compromiso de varias instituciones educativas e incluso del Laboratorio Colombiano de Diseño, además del compromiso de los empresarios, teniendo en cuenta su disponibilidad. Elaborar convenios entre instituciones y empresas donde se definan las condiciones, planes de estudio y otros aspectos importantes relacionados con cada capacitación.

La fase final es prestar asesoría a los empresarios en el proceso de aplicación de lo aprendido en todas las capacitaciones

3. Búsqueda de financiación para implementar nueva tecnología y desarrollo de optimización de los procesos productivos.

Estrategias: proyectos, contactos, gestión, manejo de información.

Acciones: consecución de información permanente y actualizada sobre oportunidades para la presentación de proyectos investigativos de monitoreo ambiental de bosques, de secado de madera y procesos productivos. Elaboración de proyectos empresariales para adquirir tecnología y/o realizar mejoras en los procesos productivos por medio de la investigación e investigación de nuevos diseños; los proyectos deben contener entre otros requisitos

importantes las proyecciones de costos la destinación específica de los recursos y la amortización de obligaciones adquiridas. Por otra parte se deben adelantar contactos con instituciones financieras para casos en que los empresarios tengan iniciativas individuales y deseen informarse sobre la solicitud de préstamos.

1.8. IMPACTO

El trabajo permitió conocer las limitaciones como la dependencia de la explotación forestal por ello para asegurar la sostenibilidad de esta actividad industrial es necesario desde ya adoptar medidas que aseguren que la explotación pueda ser suficiente en calidad y en cantidad a la vez que se preserven los bosques nativos y renueven constantemente los bosques comerciales.

Además la capacidad productiva de las empresas del subsector maderas está condicionada por la deficiencia tecnológica, la escasez de recursos económicos y el poco ingenio de las empresas para implementar estrategias de mercadeo. Ello porque se presenta un estancamiento tanto la incorporación de nueva maquinaria como en investigación de procesos productivos, ya que solo algunas empresas grandes recientemente han adquirido nueva maquinaria.

Otro impacto es determinar la ausencia de un sistema administrativo y contable en la mayoría de empresas, impide a las mismas empresas y a quienes deseen trabajar con el subsector obtener información confiable sobre el desempeño económico del subsector, en

este sentido de deben desarrollar actividades que permitan a los empresarios implementar procesos administrativos.

Por otra parte al encontrar la falta de integración y organización de los empresarios se determina que los gremios y asociaciones son una alternativa importante para apoyar a las empresas de la cadena y mejorar las condiciones del subsector.

El subsector tiene un crecimiento relativamente lento a pesar de llevar décadas participando en la economía local, por falta de tecnología, iniciativas de modernización y escasez de recursos.

El diagnóstico permitió la elaboración de un plan de acción que puede ser trabajo por los empresarios y diferentes instituciones para generar un proceso de desarrollo del sector. La Cámara de Comercio ha incluido este plan de acción en su programa de actividades para el 2003.

Finalmente el trabajo constituye un pilar que respalda la elaboración de proyectos productivos del sector que pueden ser financiados por organismos estatales u otras entidades. Ejemplo de ello es el trabajo interinstitucional con ACOPI quien coordinó la realización del proyecto para el Secado de la Madera presentado a FOMIPYME haciéndose el trabajo de asesoría en la elaboración del proyecto y su presentación.

2. DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO

2.1. ACTIVIDADES

El trabajo realizado para cumplir con este objetivo se inició con una reunión de funcionarios de las siguientes instituciones: un representante del programa de Hotelería y Turismo de la Universidad del Cesmag, la directora de COTELCO Regional Nariño y el Coordinador de Proyectos del Departamento de Planeación y Estudios y Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto.

La reunión tenía el propósito de definir los parámetros, que enmarcan la investigación con lo cual se estableció los puntos que debía contener el diagnóstico. Adicionalmente se entregó un modelo de encuesta para que sirva de aporte a la investigación.

A partir, de este momento y de las pautas e instrucciones establecidas por los funcionarios se inicia el trabajo de la pasantía en este tema. La Primera actividad fue estudiar el formato de encuesta, del cual solo se tomaron algunas preguntas que incluyeron en un nuevo modelo de encuesta donde las preguntas estaban dirigidas a detectar el comportamiento de variables importantes que determinaron la situación del sector.

El nuevo formato de encuesta se entregó al asesor para ser revisado y corregido; una vez realizados estos ajustes el formato fue presentado y revisado a la directora de COTELCO

quien realizó otros aportes pertinentes, es así como el modelo de encuesta finalmente queda completo y listo para ser aplicado.

Tomando como punto de partida las pautas e instrucciones establecidas por los funcionarios se inició la recolección de la información secundaria en páginas de internet, revistas, fuentes bibliográficas y la Ley General de Turismo, con este material se elaboró las características de la industria hotelera y el marco de referencia.

La siguiente actividad fue organizar la aplicación de la encuesta a los empresarios del sector hotelero, primero se delimitó la zona geográfica: perímetro urbano de la ciudad, luego se dividió esta zona en siete subzonas y después se determinó la población existente en toda la zona.

El proceso de aplicación de la encuesta necesitó de un trabajo conjunto de las siguientes instituciones: como coordinadores de la Cámara de Comercio de Pasto y COTELCO, que además realizaron la inducción e instrucción para llenar los formatos; participaron como encuestadores los estudiantes del programa de Hotelería y Turismo de la Universidad CESMAG y como acompañantes brindaron su respaldo los agentes de la policía de Turismo de Nariño.

Toda la información primaria recolectada alcanzó un nivel de confiabilidad superior al 95%. Después se hizo el proceso de tabulación y realización de cuadros, que se

constituyeron en la base tangible del análisis del sector. Una vez realizado el análisis, este se incluyó en el diagnóstico y contiene la situación detallada del sector hotelero de la ciudad.

Se complementó el trabajo del diagnóstico con la realización del análisis DOFA y que junto con el análisis de las variables sirvieron para elaborar el Plan de Acción cuyo propósito principal es presentar alternativas para apoyar la solución de los problemas y necesidades encontradas en el sector hotelero.

El documento del diagnóstico fue presentado al asesor para su revisión y corrección, una vez hechas las correcciones necesarias el trabajo fue entregado a la directora del Departamento de Planeación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto quien lo revisó y aprobó. Posteriormente se socializó el diagnóstico a los empresarios hoteleros de la ciudad. Además se contó con la presencia de representantes de COTELCO, ACOPI, CESMAG y de la Oficina de Recreación y Turismo de la Alcaldía Municipal, entre otras instituciones.

En la socialización se hicieron compromisos por parte de las instituciones con los hoteleros con un plazo de cumplimiento de seis meses.

El documento final del diagnóstico con el anexo de las participaciones se pasó a formar parte de las fuentes de consulta del Centro de Información y Documentación CID, el cual presentó el siguiente contenido:

2.1.1. Introducción: esta ofrece una reseña breve de la actividad hotelera, su desarrollo en el transcurso de los últimos 60 años, su importancia en la actualidad y su relación con la industria turística.

2.1.2. Características de la Industria Hotelera: contiene aspectos teóricos académicos de los que se conoce como industria hotelera, su desarrollo con la adopción de técnicas de administración y su relación con el turismo. Además explica la clasificación de los hoteles.

2.1.3. Marco de Referencia: recopila información que demuestra la importancia de la industria hotelera estrechamente ligada a la industria turística a nivel mundial. También se destaca la presencia y el alcance de las cadenas hoteleras del mundo y sus formas de operar. Por otra parte se presenta la situación general de la industria hotelera en el país, los principales destinos turísticos y destaca algunos aportes de la Ley General de Turismo que regulan la actividad hotelera.

2.1.4. Industria Hotelera en Pasto: presentada por capítulos el análisis de las variables que determinan la situación del sector hotelero en la ciudad. En Capítulo Primero se encuentran analizados datos generales como tiempo de funcionamiento, forma de registro y requisitos cumplidos en el 2002. En el Capítulo Segundo la estructura organizacional y

administrativa, se presenta el análisis de aspectos como la generación de empleo, calidad y temporalidad de dichos empleos y programas de mejoramiento del capital humano. En el siguiente capítulo se analizan las instalaciones, se tratan temas como la propiedad, las instalaciones, el número de habitaciones y de camas, las tarifas de dichas habitaciones y las maquinarias y equipos que los hoteles poseen. El capítulo cuarto se enfoca en los servicios tanto del hotel como de las habitaciones y finalmente el capítulo se refiere al mercado y analiza aspectos claves como características de los huéspedes, estrategias de mercadeo y formas de financiamiento.

Complementa este trabajo un análisis DOFA en el que se recogen las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades del sector.

Las conclusiones en conjunto de las recomendaciones, el Plan de Acción (Ver Anexo B) formulado con base en el diagnóstico y los anexos que contiene los aportes de los hoteleros y los compromisos establecidos en la socialización y bibliografía.

2.2. DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE PASTO. (RESUMEN)

2.2.1. Introducción: desde los remotos tiempos cuando el hombre apareció en la tierra, una de las actividades que realiza para calmar su incesante necesidad de relacionarse con el mundo que le rodea es “viajar”, antes se le llamaba nómada, hoy ese viajar por todas partes ha evolucionado con el; los motivos surgen por actividades del hombre, los negocios, los

encuentros, la recreación o el simple deseo de conocer le llevan a prever unas condiciones de alojamiento y alimentación que son fundamentales y otras complementarias de recreación y esparcimiento que son opcionales. En torno a estas actividades se ha desarrollado una industria que cada vez cobra mayor fuerza.

Las grandes y pequeñas ciudades cuentan con hoteles y establecimientos para brindar alojamiento a quien lo solicite. Los hoteles pueden clasificarse de acuerdo a las necesidades que satisfacen en los huéspedes: en hoteles comerciales, vacacionales, residenciales o moteles.

La industria hotelera en el mundo inicia una etapa de crecimiento a partir de la primera guerra mundial, posteriormente en los países más desarrollados se adelantan procesos educativos y administrativos que contribuyen a su expansión; se conformaron cadenas y organizaciones hoteleras que incursionan en sus países de origen y en el extranjero. A la par con la industria hotelera también se ha desarrollado la industria turística que le genera grandes beneficios a la hotelería mundial por eso es necesario mencionar también que existe la Organización Mundial de Turismo y cada país tiene un ente gubernamental encargado de promocionar el turismo. En Colombia el gobierno ha designado esta función al Ministerio de Desarrollo Económico que junto con otras entidades se encargan de fomentar el desarrollo turístico que sirve también como promotor de los hoteles sobre todo en las zonas turísticas.

En esta investigación se presenta un panorama del sector hotelero de la ciudad; se incluyen las variables tiempo de funcionamiento, empleo, legalidad, infraestructura, servicios y mercadeo. Adicionalmente se analizan otros aspectos del sector hotelero de la ciudad que complementan la investigación.

Para contar con un referente contextual se presenta un resumen de la situación mundial y la del país en torno a la industria hotelera, junto con los aspectos de la Ley General de Turismo que son pertinentes al sector hotelero.

2.2.2. Características de la industria hotelera: la industria hotelera se posiciona entre las mayores industrias del mundo; debido al desarrollo generado después de la segunda guerra mundial se origina la tendencia a la propiedad empresarial con lo cual se presenta una nueva clase hotelera, personas con preparación universitaria especializada en la creación y adopción de sistemas científicos, financieros y operacionales que mejoran la administración hotelera.

Existe una clasificación de hoteles propuesta por Gerald Latín en la que se encuentran cuatro tipos de hoteles estos son: a) Hotel comercial o de tránsito; b) Hotel de vacaciones o turístico; c) Hotel residencial y d) Motel o motor hotel.

Hotel Comercial: “es diseñado para personas que viajan por negocios, dispone de una cafetería que sirve menús a precio popular; suelen tener un club nocturno completo e instalaciones de garaje para huéspedes que viajan con carro. También proporciona servicios

de lavado, planchado y otros similares, además con frecuencia el hotel dispone de servicios dentales y médicos. El huésped de este tipo de hotel puede esperar una habitación con baño privado, teléfono, radio y televisión sin costo adicional. Dos innovaciones recientes de los hoteles comerciales son: la habitación tipo estudio donde las camas están diseñadas de modo que durante el día son divanes haciendo que las habitaciones sean lugares ideales para pequeñas conferencias de negocios y el mostrador de registro de automóviles”⁹.

Hotel Vacacional: “ funciona por temporada, abre en verano o invierno, aunque algunos funcionan durante todo el año. Comúnmente están situados en las montañas, en la costa o en balnearios, están libres de la agitación de las ciudades y resultan accesibles con facilidad por tierra. Proporcionan entretenimiento a sus huéspedes, los hoteles vacacionales suelen tener incluso un departamento de recreaciones. La mayoría de los huéspedes pasan de una semana a una temporada completa, además esperan un trato familiar y que se les entretenga de manera completa dentro del hotel”.¹⁰

La actividad de esta clase de hotel está estrechamente relacionada con la industria turística que hoy en día se posiciona entre las más grandes prosperas del mundo.

Hotel Residencial: es un edificio de apartamentos que ofrece servicios domésticos, un comedor, servicios de comidas en habitaciones y quizá un salón de cócteles. El

⁹ LATIN Gerald W. Administración moderna de hoteles y moteles. Editorial Trillas. 1997.p.69

¹⁰ Ibid. p. 69.

departamento de alimentos y bebidas suele ser muy pequeño y existe para comodidad de los residentes. Los hoteles residenciales van desde los lujosos que ofrecen suites completas para familias, hasta los moderados que ofrecen habitaciones simples”.¹¹

Motel y Motor Hotel: “un motel puede ser comercial o puede funcionar de acuerdo con las temporadas de vacaciones, proporcionan servicios muy similares a los de los hoteles. De hecho ya no es posible establecer una diferencia entre un motel moderno y un hotel. Como aspectos distintivos se encuentran el estacionamiento gratuito, la piscina y el carácter campestre. En años anteriores la ubicación de los moteles era una característica distintiva, se encontraban situados en las afueras de las ciudades y en las autopistas, hoy en día están por todas partes incluyendo el centro de las ciudades”.¹²

La industria hotelera refleja rápidamente cualquier cambio en la economía de un país puesto que en ella inciden las actividades de negocios y el turismo. La industria hotelera es una actividad paralela a la industria turística, en este sentido se ha creado todo un portafolio de servicios turísticos ofrecidos. El turismo descansa sobre una organización empresarial simple y organizada en la oferta de servicios específicos; por un lado enfocados en la producción están: las agencias de viajes, que trabajan directamente con los turistas; se encuentran por encima de las anteriores y con mayor organización las grandes empresas mayoristas de viajes o “tour operadores”, que se encargan de la organización y venta masiva de los mismos; como servicio complementario las empresas de transporte tienen influencia

¹¹ Ibid. p. 70.

por que pueden vincularse o asociarse a algún operador turístico. Por otro lado, el de la oferta están: las empresas de alojamiento; que pueden ser hoteles, apartamentos o centros recreacionales, en muchas ocasiones están organizados en cadenas y mantienen fuertes vínculos con las empresas turísticas; junto a ellos se encuentran otras empresas complementarias como restaurantes, cafeterías y salas de fiestas entre otros.

En la industria hotelera se encuentran varios niveles de empleo, en un primer nivel están los empleos no especializados y semiespecializados; en un segundo nivel están los empleos especializados que requieren experiencia y/o preparación especial. En un tercer nivel están los puestos de supervisión, ejecutivos y administrativos.

La fundación Statler fue una de las primeras firmas que hizo una investigación sobre la administración hotelera, esto permitió establecer técnicas de administración y también propició la apertura de programas de educación superior especializados para el sector hotelero, los cuales se expandieron por todo el mundo y actualmente constituyen la fuente de talento humano encargado de mantener a la vanguardia la industria hotelera.

Un componente importante de los hoteles es el servicio de restaurante que en otros tiempos se consideraba como un servicio que debía encontrarse disponible por si el cliente lo solicitaba. Algunas investigaciones revelan que los huéspedes desayunan en el hotel pero pocos almuerzan y cenan en el establecimiento.

¹² Ibid. p. 70

Según Gerald Lattin se presentan cuatro tendencias en el desarrollo de la industria hotelera internacional: a) cada vez son más los países conscientes del valor monetario de los negocios turísticos; b) el auge creciente de la hotelería internacional; c) predominio de la administración hotelera norteamericana y d) incremento de la inversión estadounidense en el extranjero. Los hoteles administrados por norteamericanos tienen características particulares como: imagen moderna, elevados grados de hospitalidad y servicio superior.

La administración hotelera, ha permitido establecer mayor organización al interior de los hoteles. Existe diferenciación por departamentos y procesos; así muchos hoteles cuentan con departamentos como: *Operaciones*: encargado de organizar eventos dentro del hotel, incluyen convenciones y eventos de negocios. *Alimentos y bebidas*: trabaja directamente en la compra, preparación, atención de clientes, confección de menús para los bares y restaurantes con que cuenta el hotel. *Animación*: encargado de la organización de shows para el entretenimiento de los clientes como parte de los servicios que ofrece el hotel. *Mercadeo*: en él está el equipo que se encarga de dar a conocer el hotel, posicionarlo en el mercado. *Ventas*: encargado de captar y mantener clientes que demandan los servicios del hotel. *Recursos humanos*: personal que se encarga de la selección y contratación de personal y a su vez administra todo el equipo de trabajo. *Abastecimiento y mantenimiento*: se encarga de mantener la provisión de bienes y suministros necesarios para el funcionamiento del hotel. Los niveles de personal de los grandes hoteles contienen: gerencias, asistencias, ejecutivos de cuenta, oficiales de operación, saloneros, chefs, cocineros, encargados de departamentos, animadores y jardineros, entre otros.

2.2.3. La industria hotelera a nivel mundial: las crisis económicas ocurridas en la década de los noventa alcanzaron a la industria turística y hotelera, reflejada en un cambio de los hábitos internacionales de los turistas, representado en la disminución en el gasto por turista. El movimiento de turistas internacionales en la misma década creció en sólo 2,0%, de acuerdo con los resultados preliminares de la Organización Mundial del Turismo (OMT), 625 millones de turistas visitaron un país extranjero durante 1998. Los destinos turísticos de Asia y el Pacífico fueron los más afectados por la crisis ya que las llegadas internacionales a esa región bajaron en 1,2% y los ingresos cayeron en 4 %, con una disminución de US \$ 2.8 billones.

Las dificultades económicas causan cambios en los hábitos vacacionales y se reflejan en menores gastos de los turistas en la temporada vacacional. Las divisas del turismo internacional registraron US\$ 444.741 millones manteniendo un nivel promedio. Se estima que el empleo generado fue de 9.4% con respecto a la fuerza laboral del mundo.

Un análisis realizado en 1998 por la Organización Mundial de Turismo tomando las regiones, indica que Europa fue visitada por 373 millones de turistas y ganó un total de US \$8 billones más que el año anterior con una tasa de crecimiento de 3% en el número de visitantes. España fue el destino más importante de Europa seguido por países como Croacia, Grecia, Irlanda y Dinamarca. Por su parte, Reino Unido presenta una baja discreta.

África y Medio Oriente muestran un rápido crecimiento turístico. África fue la que más creció en 1998 con un incremento en el número de visitantes internacionales por encima del 7.5%, mientras que en los países de medio Oriente se obtuvo crecimiento de 6.4%. logrado debido a resultados positivos de llegadas a Egipto, Jordania y Líbano. Las llegadas a Sudáfrica subieron un 10%. Un incremento significativo lo registró Zambia, Zimbabwe y Madagascar. En el norte de África Túnez mostró un 10% de incremento.

En los países asiáticos Corea presentó un incremento de 8,7% en el número de visitantes, mientras que China tan solo creció 1%. Tailandia mostró un incremento de 6,9% en el número de visitantes, pero se registró una baja en los ingresos de 9,3%, debido a que los huéspedes viajaban por uno o dos días con su comida.

Las llegadas al sur de Asia crecieron en 5% hasta alcanzar los 5 millones de turistas. India mantiene una tasa de crecimiento de 1% en visitantes, la mayor parte de ellos turistas europeos. Irán logro un crecimiento significativo en el turismo de 21% y en 22% en los ingresos por a una mayor afluencia de visitantes estadounidenses.

Latinoamérica se considera uno de los mercados internacionales más atractivos en el turismo. Las ciudades capitales comienzan a ofrecer hospedaje de lujo, mientras que el segmento intermedio del mercado todavía no recibe la atención que merece, al igual que las ciudades secundarias y terciarias. La inquietud sobre las perspectivas económicas de la región es un factor limitante puesto que cuatro de las grandes economías de la región

presentan recesión Brasil, Argentina, Venezuela y Colombia. México y Brasil abarcan aproximadamente el 70 % del sector hotelero de la región. Las cadenas hoteleras internacionales consideran esos mercados como los más atractivos en Latinoamérica ocasionado por una combinación de factores como la envergadura del mercado, crecimiento económico, potencial de crecimiento y estabilidad política. Por su parte Colombia, Argentina y Perú presentan un crecimiento moderado.

El turismo internacional hacia los Estados Unidos decreció en 1,4%. Los visitantes provenientes de Asia, México y Canadá cayeron en 1,3%. Los destinos de América del sur por primera vez dejaron atrás a los de la región del Caribe. Los más importantes: Argentina, Brasil, Bolivia y Perú. Por su parte América Central mostró la tasa más alta de la región con buenos resultados en Salvador, Panamá y Honduras.

Por su parte Guatemala presenta en su industria hotelera un crecimiento sostenido desde 1991 a excepción de 1997, cuando se presentó una fuerte caída en la inversión del sector debido a factores internos como la incertidumbre tributaria y la inestabilidad política, factores externos como la desaceleración económica mundial y los hechos terroristas. Nicaragua presentó una situación similar en su industria hotelera afectada por los hechos del 11 de Septiembre, ya que los turistas norteamericanos dejaron de viajar, a ello se suma la caída en el nivel de empleo y los altos costos de los hoteles por servicios básicos, lo cual deja a por lo menos 120 hoteles en peligro de cerrar sus operaciones.

El comportamiento de la industria hotelera en México tiene buenas perspectivas gracias al apoyo gubernamental, el mayor desarrollo en comercialización y la diversificación constante de nuevos destinos turísticos. En ciudad de México son necesarios más hoteles por el gran flujo de turistas. En general en el país los ingresos por venta de habitaciones participan con el 61% del total de ingresos de la industria hotelera, mientras que los egresos reportan 28% en gastos de nomina y solo 10% en gastos por ventas.

Las cadenas internacionales incluidas las de Estados Unidos, Europa y la propia Latinoamérica en conjunto ofrecen el 15% de las habitaciones, pero se espera que aumenten su cuota de mercado a medida que las grandes empresas fortalezcan su capacidad de habitaciones disponibles. Se espera que en los próximos cinco años Brasil cuente con 25.000 habitaciones adicionales y México con 12000, Accor Chioce, Sol Meliá y Holiday Inn y Hilton (Estados Unidos) serán las cadenas que aspiran lograr esta meta.

Los latinoamericanos se hospedan por razones de negocios alentados por pactos subregionales de comercio como el Mercosur y el Pacto Andino. Los altos ejecutivos se hospedan en hoteles cinco estrellas, los gerentes de nivel medio y los ejecutivos de firmas más pequeñas necesitan hospedarse en hoteles de servicio inmediato.

Hoy en día las grandes cadenas hoteleras aplican la técnica de la calidad total (CWQC) hacia sus clientes, para mantenerse en el mercado. El empresario hotelero debe diseñar una oferta para competir con destinos más baratos para fijar de esta manera la competitividad,

no en precio, sino en calidad. Conforme a los planteamientos de la calidad total en el mundo existe la necesidad de tener una definición clara y concreta de la oferta turística que se pueda dar al mercado en función de la demanda que exista.

Cuando un cliente se siente plenamente satisfecho tenderá a repetir su estancia en el hotel o en el establecimiento hotelero que ha visitado y creará fidelidad al mismo o a la cadena. Lo contrario tiende a crear rechazo y no volverá a repetir.

.2.4. La industria hotelera en Colombia: ley General de Turismo. En Colombia al igual que en resto del mundo la industria hotelera y el turismo están ligados. Para la regulación de estas actividades el gobierno nacional expidió la ley 300 de 1996 o Ley General de Turismo, que contiene la normatividad correspondiente al turismo y cubre también al sector hotelero.

Entre las disposiciones más importantes se encuentra la conformación del sector turismo, integrado por los siguientes entes oficiales: el Ministerio de Desarrollo Económico, sus entidades adscritas y vinculadas, las entidades territoriales, Prosocial y las demás entidades públicas que tengan asignadas funciones relacionadas con el turismo; el sector mixto está integrado por el Consejo Superior de Turismo, el Consejo de Facilitación Turística y el Comité de Capacitación Turística; el sector privado está integrado por los prestadores de servicios turísticos, sus asociaciones gremiales y las formas asociativas de promoción y desarrollo turístico. Una entidad adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico es la

Dirección Nacional de Turismo DITUR que tiene establecido su funcionamiento a través del decreto 219 del 15 de febrero de 2000.

La Ley General de Turismo también contempla la definición de establecimiento hotelero, según el artículo 78 del capítulo II, se entiende por Establecimiento Hotelero o de Hospedaje, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente en un periodo inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje. La clasificación de los establecimientos está en el artículo 82 del mismo capítulo, según el cual los establecimientos y similares podrán ser calificados por categorías por parte de la asociación gremial correspondiente, por asociaciones de consumidores o por entidades turísticas privadas legalmente reconocidas.

Situación Actual: En Colombia en 1992 empezó una expansión de la industria hotelera que solo duró dos años, después de la cual quedó una capacidad instalada de 50.000 habitaciones y una ocupación que no llega a la mitad, sin embargo se prevén buenas perspectivas para la industria hotelera. Las cadenas hoteleras internacionales como Accor, un conglomerado francés y Bass han aprovechado esta crisis para comprar a precios bajos y asegurar una posición estratégica, tanto en el Caribe como en Sudamérica, incluida Colombia. Estas cadenas empiezan invirtiendo tímidamente, pero después aprovechan cuando el ambiente es confiable para invertir y pasar a ser dueños de los hoteles.

Según los empresarios franceses Colombia es un lugar estratégico, por eso Accor es uno de los grupos internacionales, que tiene operación y oficinas en Colombia, sus expectativas positivas hacen que desde Bogotá se manejen las operaciones de México y Sudamérica. Accor cuenta en su portafolio colombiano con hoteles que van desde los lujosos de alta gama como el Sofitel Santa Clara, hasta unos más modestos como el Mercure Medellín e Ibis de 3 estrellas. Los ingleses al igual que los franceses tienen como característica primordial que no le temen a las zonas en conflicto.

En el país las ventas del sector hotelero llegaron a los \$1,3 billones en el 99, lo que representa una participación de 0,8% en el PIB. Colombia todavía tiene una baja densidad hotelera si se compara con países de similar desarrollo en América Latina, este hecho representa amplias posibilidades de expansión del mercado hotelero.

Por otra parte, las empresas hoteleras colombianas han diseñado estrategias para sobrellevar la crisis, lograr utilidades e incluso, pensar en expansión nacional e internacional. Entre las empresas colombianas que se destacan superando incluso a los competidores internacionales en ventas están el Irotama que fortaleció el servicio, por alianzas con firmas internacionales para intercambiar noches en Santa Marta por otras en cualquiera de los 180 destinos internacionales que ofrece la compañía multinacional, adicionalmente cuenta con una base de datos de sus clientes antiguos que mantiene con promociones individuales y les ofrece un boletín informativo logrando un retorno que va desde el 75% al 80% de clientes.

Los hoteles Estelar trabajan con hoteles 5 estrellas haciendo énfasis en el turismo de negocios, el 605 de sus hoteles se enfocan a este segmento. El Centro de Convenciones de Paipa combina los servicios corporativos con servicios turísticos, para ellos es importante tener un “mix” de servicios. La cadena de hoteles Dann que tiene presencia nacional trabaja el segmento corporativo porque según su vicepresidente Francisco Malo el segmento turístico en Colombia tiene una debilidad y es que las vacaciones se pueden aplazar, por eso sus hoteles se encuentran en zonas de industria y comercio y ofrecen estadía de 4 y 5 estrellas, con una gama que puede alojar a ejecutivos de diferentes niveles. Por ahora la firma Dann maneja estrategias de uno a uno, alianzas con aerolíneas para con programas de acumulación de millas por la estadía en sus hoteles y los contratos de habitaciones para las compañías que necesiten hospedar a sus ejecutivos por largas temporadas.

Según Manuel Bermúdez Gerente general de Cotelco La industria hotelera en Colombia presenta un 43,2% de ocupación, además mostró una mejoría en el 2001 frente a años anteriores. Sin embargo, no se supera los niveles de ocupación de mediados de la década del 90, cuando estaba por encima del 50% y la utilidad operacional antes de cargos fijos era dos veces el 14,1%, resultado que obtuvo la industria en el 2001, señala un estudio de Cotelco. Los negocios sigue siendo el principal segmento, atendido por la industria hotelera su participación dentro del total bajó del 70,2% en el 2000 al 62,5% en el 2001.

Entre los factores que se destacan a la hora de impulsar esta industria están:

La devaluación que se espera en el segundo semestre estimularía el turismo de extranjeros, al hacer más competitivas las tarifas nacionales que llevan casi 4 años estables.

Las bajas tasas de interés, porque casi el 70% del consumo hotelero es hecho con algún medio de pago de naturaleza crediticia.

2.2.5. La industria hotelera en Pasto: la recolección de la información que se analiza a continuación se hizo en el perímetro urbano de la ciudad de Pasto, con un nivel de confiabilidad superior al 95% se comenzó por dividir la ciudad en 7 sectores para aplicar la encuesta a una proporción representativa de la población hotelera de la ciudad. Para hacer las visitas y llenar los formatos se contó con la colaboración de La policía de Turismo y los estudiantes de hotelería y turismo del Centro de Estudios Superiores Maria Goretti (hoy institución universitaria) CESMAG, que trabajaron bajo la coordinación de COTELCO y la Cámara de Comercio de Pasto.

2.2.6. Aspectos generales: la mayor parte de los hoteles de Pasto llevan en el mercado un periodo de tiempo que va desde 0 a 5 años, representando el 38,2% de total de la población hotelera, le siguen los establecimientos que funcionan entre 6 y 10 años con 20,9%, después se encuentran los que se ubican en un intervalo de 11 a 15 años con 17,4%, cortando el orden descendente se encuentran los hoteles antiguos con más de 26 años de existencia. A partir del análisis se observa que en los últimos 15 años, empieza un crecimiento continuo

de establecimientos hoteleros, esta tendencia se acelera en los últimos 5 años, en la zona cercana al terminal de transporte de la ciudad que funciona desde 1994.

De acuerdo al ente jurídico, el 78,2% de los hoteles pertenecen a personas naturales, el 21,8% están constituidos como personas jurídicas, siendo la más común la sociedad limitada. El 12,3% restante no responde. Esto revela la marcada tendencia por trabajar de manera individual, con los recursos limitados de una sola persona cuando es común observar que los establecimientos hoteleros y las cadenas de hoteles más desarrollados están constituidos y son manejados por organizaciones colectivas; en este tipo de organizaciones el manejo de todas las operaciones se lleva a cabo por medio del sistema administrativo que responde a las nuevas necesidades de una industria moderna, además tienen ventajas de inversión y financiamiento por el número de inversionistas.

En el tiempo transcurrido del presente año, los 115 establecimientos hoteleros cumplen con los siguientes requisitos: presentan declaración de industria y comercio el 95,6% del total de hoteles; poseen Nit, el 79,1%; tienen certificado de uso de suelos 75,6%; renovación de matrícula mercantil 65.2% y actualización de concepto sanitario, 64,3%. El cumplimiento de requisitos es superior al 53%, pero hay desinterés por actualizar algunos como el concepto sanitario, la matrícula mercantil y el registro nacional de turismo fundamentales en esta clase de establecimientos, porque con ello se puede garantizar un nivel adecuado de calidad en el servicio. Los requisitos son tomados en la mayoría de los casos como una obligación para funcionar, más que como un componente importante de calidad.

2.2.7. Estructura organizacional y administrativa: *empleos generados:* En este sector de la economía local se generan alrededor de 300 empleos directos de los cuales el 51,4% son mujeres, y el 48,6% restante son hombres. Al comparar el total de empleos generados se observa que hay un promedio de 2,6 empleados por cada hotel, esto refleja una baja capacidad para generar empleo. Es elevado el porcentaje de empleos permanentes 57%, los cuales se explican por la acentuada tendencia de los administradores y propietarios de los hoteles pequeños, que además de ser ellos mismos quienes están al frente de la administración, también desempeñan varios cargos.

Por otra parte los empleos temporales tienen 31,7% de participación; además se encontró un bajo porcentaje de otros tipos de contrato como el contrato verbal, el contrato de trabajo por algunas horas todos los días, que representan solo el 6,7%.

Grado de escolaridad: del total de 300 empleos generados en el sector hotelero, 39,7% son bachilleres; le sigue los empleados con primaria que representan el 35%, después se encuentra la presencia de técnicos con 12,3% de participación. Finalmente la presencia de profesionales es mínima con una participación de solo 9%.

En muchos casos la administración de los hoteles está en manos de personas con preparación en niveles de primaria y secundaria. Este hecho ocasiona que la remuneración promedio por empleado administrativo sea cercana al salario mínimo, ya que muchos de los dueños argumentan que sus ingresos no alcanzan este tope, solamente los hoteles grandes

con una estructura organizacional remuneran de manera adecuada tanto al personal administrativo como al operativo, sin embargo esto no es suficiente para compensar la elevada incidencia de salarios inferiores al mínimo en los trabajadores operativos que tiene origen en la contratación para realizar trabajos por algunas horas al día.

Aplicación de programas de mejoramiento: sólo 26% de los hoteles aplican programas de mejoramiento; el 74% restante no aplica ningún programa. Entre los programas de mejoramiento más frecuentes se encuentran: la remodelación, originada por la tendencia que existe de adaptar casas grandes para prestar el servicio hotelero; la atención al cliente y la capacitación; sin embargo, es elevado el número de hoteleros que no especifica que programa de mejoramiento aplican.

Lo anterior demuestra que muchos de los hoteleros desconocen no solo la existencia de programas que pueden emplear para aplicar en sus empresas, sino que además, no se han interesado por introducir mejoras en sus establecimientos y en los procesos que realizan.

Al indagar a los hoteleros si realizan o no capacitación para ellos y sus empleados, el 73% de los empresarios afirman que hacen capacitación en atención al cliente con 41,6%, en relaciones humanas con 25%, en salud ocupacional con 4,2%. Adicionalmente se interrogó si deseaban recibir capacitación la respuesta afirmativa fue del 75,7% y la petición fue en todas las áreas.

Afiliación de empleados a seguridad social: la afiliación de los empleados a salud, riesgos profesionales y otros pertinentes se hace en un porcentaje mínimo; el 46,9% tiene a sus empleados afiliados a salud; 23,4% a riesgos profesionales; 17,3% a cesantías y 16,5% a pensiones. Esto demuestra que no existe preocupación de los empresarios para atender las necesidades de su personal.

2.2.8. Instalaciones: *propiedad de las instalaciones:* las instalaciones de los hoteles de la ciudad son de una amplia gama que va desde las casas adaptadas, pasando por las construcciones sencillas hasta llegar a edificaciones con mayor estudio y diseño que buscan ofrecer un servicio cómodo. En los hoteles de la ciudad se observa que las instalaciones pretenden satisfacer las necesidades de un cliente dedicado a los negocios, aunque se debe aclarar que el servicio no es completo comparado con la definición que se ha tomado de lo que es un hotel comercial especializado en atender al segmento de negocios.

Los empresarios hoteleros manifiestan que el 56,6% de las instalaciones son arrendadas, el 41,8% son propias y 1,7% son anticresadas. Esto manifiesta la fuerte tendencia de los propietarios de los hoteles por obtener beneficio de su propiedad a través del arrendamiento mas no del ejercicio directo de la actividad hotelera.

Número de habitaciones y de camas: en la ciudad se puede encontrar un total de 2183 habitaciones de las cuales el 68% son habitaciones sencillas, el 25% de habitaciones son dobles. En menor porcentaje se encuentra otro tipo de habitaciones; triples con 4,8%; suites

con 1.3% y cuádruples y quíntuples con 0,5% y 0,4% respectivamente. Las habitaciones contienen en total 3029 camas, distribuidas así: en las habitaciones sencillas se 51,9% del total; las habitaciones dobles cuentan 33,8%; las habitaciones triples tienen el 10,3% de total de camas; las suites tienen 1,4% y finalmente en la misma proporción las habitaciones cuádruples y quíntuples cuentan en su orden con 1,3% del total de las camas existentes.

Tarifa de habitaciones: habitación sencilla: recibe su nombre por que generalmente tiene una cama sencilla, una mesa de noche y se complementa con algunos servicios. Este tipo de habitaciones cuenta con tarifas desde \$3.000 hasta \$153.000 con un valor promedio de \$13.900, el costo promedio es muy cercano a la tarifa mínima por la existencia de un gran numero de habitaciones con precios bajos y que corresponden a hoteles pequeños.

Habitación doble: la habitación doble se la puede clasificar en dos: las primeras más comunes son las que contienen dos camas sencillas; las segundas menos comunes contienen solo una cama doble, es decir que es matrimonial; en ambos casos cuenta con algunos servicios complementarios. La tarifa de las habitaciones dobles está entre \$6.000 y \$178.000, con un valor promedio de \$24.300. al igual que en las habitaciones sencillas, en las habitaciones dobles el valor promedio también es cercano al precio mínimo, situación que se explica por el número considerable de habitaciones con tarifas bajas.

Habitación triple: la habitación triple como su nombre lo indica contiene tres camas sencillas con los servicios complementarios que ofrezca cada hotel. El costo de estas

habitaciones está entre \$10.000 y \$203.000, con una tarifa promedio de \$39.400, el costo promedio permanece cercano a la tarifa mínima.

Suites: son habitaciones lujosas que además de la alcoba cuenta con una sala, un comedor, servicios básicos y servicios complementarios que el hotel ofrece, los servicios adicionales tienen como propósito fundamental brindar mayor comodidad al cliente con un mayor valor agregado. En este tipo de habitación la tarifa está entre \$12.000 y \$250.000, con un valor promedio de \$125.500; su costo promedio es elevado debido a que estas habitaciones solamente se encuentran en hoteles más grandes, con una amplia gama de servicios.

Habitación cuádruple: la habitación cuádruple está preparada para alojar a cuatro personas, tiene camas sencillas acompañadas de mesas auxiliares y otros accesorios. En los hoteles se encuentran habitaciones cuádruples a partir de \$20.000, su costo puede llegar hasta \$228.000, con valor promedio de \$69.900.

Habitación quíntuple: es diseñada para hospedar a cinco personas en camas sencillas con su respectiva mesa de noche y con servicios complementarios. Es el tipo de habitaciones, casi no se encuentran en los hoteles de la ciudad. La tarifa de esta clase de habitación está entre \$60.000 y \$253.000 con un costo promedio de \$128.350 que tiene mayor tendencia a presentar precios altos.

A partir de la información suministrada por los hoteleros incluidos en la muestra a la cual se

le aplicó la encuesta, se puede estimar un nivel de ingresos que alcanza los \$71.737.765.

Maquinaria y equipo: la implementación de equipos en el funcionamiento de los hoteles es mínima, el promedio de utilización es inferior al 35%, el más utilizado es el teléfono con 33,1%, que además de ser esencial para el funcionamiento, los huéspedes tienen acceso bajo la modalidad de teléfono monedero. El siguiente equipo que más poseen los hoteles es el conmutador con 23,5% le siguen el fax y el equipo de seguridad ambos con 20%; después se encuentra el computador con 12,2% y en proporción inferior al 10% se encuentran otros como el citófono, un vehículo del hotel, el datáfono y el circuito cerrado de televisión. La baja utilización de estos equipos refleja un rezago frente a la implementación de nueva tecnología que proporcione además de facilidades en el proceso de comunicación, nuevas maneras de atender las necesidades de los clientes o de complementar los servicios ofrecidos.

Una situación similar se presenta con la maquinaria requerida para realizar el proceso operativo del establecimiento. Solo el 20% de los hoteles utilizan lavadora el 80% restante contratan personal para que se encargue de realizar este proceso manualmente. La planta eléctrica se encuentra solo en 11,3% del total de hoteles, esto demuestra falta de preparación para operar en caso de cortes de energía eléctrica, ocasionando fallas en el proceso e incomodidad en los huéspedes; otras maquinas como: motobomba, equipo de tratamiento de basura, ascensor y cuarto frío se presentan con una frecuencia menor al 10%. La utilización de maquinaria es inferior a la utilización de equipos, su impacto se observa directamente en los procesos operativos del hotel con la limitación de los servicios. El

82,6% poseen tanque de reserva para suplir emergencias ocasionadas en caso de escasez, un 17,4% de los establecimientos no se encuentran preparados para atender dichas emergencias por que no tienen tanque de reserva.

2.2.9. Servicios: *servicios en las habitaciones:* al indagar sobre los servicios básicos de una habitación, se obtuvo que el 79,1% de los cuartos cuentan con baño privado; el préstamo del directorio telefónico es de 53,9%; el closet está en tan sólo 40,8% de las habitaciones en su lugar es común encontrar una mesa de noche, el servicio al cuarto es menos frecuente con 33,9%; por otra parte son pocas las habitaciones que tienen televisión 22,6%; después se encuentra la cajilla de seguridad con 16%; luego están la nevera y los amenities con 13% y 11,3% respectivamente, finalmente solo el 6% de las habitaciones cuentan con teléfono. Se observa que las habitaciones carecen de buena parte de los servicios básicos, los hoteleros se están limitando al alquiler de camas y habitaciones olvidando la comodidad y satisfacción que el huésped busca al estar fuera de casa, son muchos los clientes que comparten servicios individuales como el teléfono, el televisor e inclusive el baño causando incomodidad en el usuario. La deficiencia en estos servicios se constituye en uno de los factores que explican las tarifas bajas de algunos hoteles.

Servicios del hotel: los servicios de hotel se dividen en dos los básicos y los complementarios; en los básicos están: sala de televisión la cual está presente en 50,4% de los establecimientos, le siguen en porcentajes mucho menores los servicios de cafetería con 15% y de restaurante con 13%, para estos dos servicios es necesario aclarar que muchos

hoteles en su planta física cuentan con dichos espacios, pero existe un número elevado que no es manejado por la misma administración del hotel, su manejo es realizado por personas ajenas al establecimiento hotelero. En las instalaciones de los hoteles se encuentran otros servicios como: comedor para empleados, salones para reuniones, salones para eventos, bar y vitrina de exhibición con una frecuencia inferior al 10%.

Un 50% de los establecimientos poseen servicios complementarios, los más frecuentes son: lavandería con 33.4%, parqueadero con 23,4% y salida de emergencia con 13%, otros servicios complementarios están por debajo del 10%; el trabajo con agencias de viaje, el cambio de moneda, y las ayudas audiovisuales todos tienen una frecuencia de 5,2%; cuentan con personal de seguridad 3,4%; le sigue la asistencia médica y en sauna con 2,6%; tienen servicio de asistencia de tramites el 1,7%; en porcentaje mínimo se encuentran los servicios de boutique, campo deportivo, gimnasio, guardería e internet con 0,8%; son completamente nulos los servicios de traducción simultanea, jacuzzi y salón de belleza.

Lo anterior deja ver que la mayoría de establecimientos hoteleros de la ciudad carecen de instalaciones especialmente diseñadas para prestar servicios específicos de alimentación, entretenimiento, descanso y otros que propicien espacios para llevar a cabo negocios, convenciones, juntas y eventos sociales; a ello se le suma la actitud pasiva de los empresarios a los cuales no parece interesarles la satisfacción de las necesidades del huésped ni el crecimiento de sus hoteles. Gran parte de los hoteles ni siquiera cuenta con una cafetería o un restaurante, que son básicos, menos cuentan con otros complementarios.

Solo los hoteles más grandes que pertenecen a sociedades u organizaciones se han construido y funcionan de acuerdo a parámetros establecidos por la ley. La concentración de deficiencias tanto en instalaciones como en servicios es mayor en los hoteles pequeños que comúnmente son administrados y atendidos por una o dos personas que son los propietarios o los arrendatarios.

2.2.10. Mercadeo: *características de los huéspedes:* el origen de los huéspedes para esta investigación se clasifica en dos grandes grupos: los de procedencia nacional y los de procedencia extranjera. El 100% de los hoteles reciben a nacionales, procedentes de la región sur colombiana, de los cuales el 82,6% son comerciantes entre los que también se encuentran ganaderos, agricultores y conductores entre otros; el 39,1% son ejecutivos dedicados a los negocios; el 21,7% viajan por motivos de salud; el 19,1% son turistas; 8,6% de los huéspedes tiene como motivo de viaje y hospedaje la educación que consiste en cursos, seminarios o postgrados; 5,2% llegan para asistir a convenciones y 2,6% tiene otro motivo para hospedarse. Por su parte los huéspedes extranjeros alcanzan solo una frecuencia de visitas de 28,7%. El pago por el servicio se hace en mayor proporción (98,2%) con efectivo, la modalidad de crédito es mínima su porcentaje es de 7,8%.

Estrategias de mercadeo: las estrategias de mercadeo que los hoteleros emplean son la publicidad con 36,5%; esta, es en mayor parte radial; además se emplean las promociones en un porcentaje de 6,1%; las promociones consisten en descuentos los fines de semana, o rebajas a clientes fieles, es mínimo el uso de otras estrategias como tarjetas con 2,6%. Sin

embargo, el 54,8% de los empresarios hoteleros no desarrollan ninguna estrategia de mercadeo, solo se conforman con alquilar sin proyectar la imagen del hotel.

Financiamiento: para financiar el funcionamiento de sus establecimientos el 56,5% de los hoteleros lo hacen con recursos propios y evitan recurrir a fuentes externas. En cambio 40% de ellos si recurren a diversas fuentes, en proporciones semejantes se acude al crédito particular y al crédito bancario siendo mayor el uso del particular.

2.3. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE PASTO CON RELACION AL SECTOR HOTELERO DEL PAIS

2.3.1. Variables comparadas:

Relación con el turismo: la industria hotelera en Colombia al igual que en el resto del mundo tiene un fuerte vinculo con la industria turística, además se debe mencionar que el país es considerado un lugar estratégico para el turismo, lo cual representa una fuente potencial de acción para los hoteles por la gran cantidad de turistas que atrae; aunque no se debe olvidar que los huéspedes del segmento dedicado a los negocios, son quienes en mayor medida utilizan los servicios de los hoteles.

Al comparar el sector hotelero de la ciudad con el sector hotelero del resto del país, se encuentra que la relación del primero con el turismo es mínima, casi nula, porque los sitios turísticos de Pasto y sus alrededores no se promocionan ni se aprovechan de manera adecuada para atraer visitantes locales y externos. Es por esto que no hay planes ni paquetes

turísticos realizados con la participación de entidades gubernamentales pertinentes como la secretaria de turismo municipal, los empresarios hoteleros y las agencias de viajes donde se incluyan visitas, recorridos, información y hospedaje.

El principal segmento de mercado que atienden los hoteleros de la ciudad es el de los huéspedes dedicados a los negocios; una parte de ellos son ejecutivos quienes se hospedan en los hoteles más reconocidos de la ciudad porque les ofrecen una amplia gama de servicios, la otra parte son comerciantes, ganaderos y campesinos entre otros provenientes de los municipios de Nariño y del Putumayo que se hospedan en hoteles más modestos con tarifas más económicas y una gama de servicios limitada.

De lo extractado en la parte anterior se determina que existe un bajo nivel de competitividad frente a los hoteles del país por causas como no poseer y mantener una relación con el turismo ya que esta actividad no se trabaja adecuadamente en la ciudad y aun no posee el carácter de una industria. Otra razón que demuestra la baja competitividad es que a pesar de que los hoteles locales poseen un segmento de mercado definido los servicios prestados en buena parte de los hoteles no satisfacen completamente las necesidades de los clientes.

Servicios y mercadeo: Colombia cuenta con una gran cantidad de hoteles de 3,4, y 5 estrellas que ofrecen una amplia gama de servicios para hacer que la atención brindada al huésped sea lo más completa posible, inclusive algunos de los hoteles más importantes

manejan estrategias como el “mix” de servicios que consiste en la combinar la prestación de servicios turísticos con servicios corporativos o ejecutivos. Otros por su parte realizan alianzas con aerolíneas para premiar con millas de viaje la mayor acumulación de estadia por parte de los clientes. Hay quienes ofrecen a las compañías contratos con descuentos para grupos y por periodos de tiempo.

Otros hoteleros del país incluyen la participación en planes turísticos gracias a la realización de alianzas con aerolíneas y empresas de toures que son promocionadas a través de diferentes medios de comunicación como revistas, prensa, folletos y televisión entre otros; inclusive cuentan con promotores turísticos que realizan un trabajo intensivo para ofrecer sus planes a trabajadores de muchas empresas para que programen sus vacaciones.

Las fallas en los hoteles de la ciudad que les impiden ostentar niveles de competitividad adecuados comienzan desde la construcción de las edificaciones porque muchos de los que existentes son casas adaptadas o no cumplen con los requisitos necesarios de planta física que debe poseer un hotel lo cual afecta la calidad de los servicios prestados, tanto en las habitaciones como en todo el establecimiento, ello conduce a generar deficiencias que es necesario corregir, es decir que están muy por debajo de los niveles de los hoteles de 3,4,5 estrellas. Además hace falta aplicar planes de mejoramiento acordes a las tendencias de la industria hotelera observando también las características de los clientes y por supuesto retomando los elementos de la teoría hotelera.

Además los hoteleros se limitan a realizar publicidad radial, comerciales en televisión local y la realización de eventos. Sin embargo estos últimos tienen un resultado positivo por la afluencia de público a los eventos. Un aspecto clave que han descuidado los hoteleros locales es la promoción para atraer huéspedes extranjeros con lo cual se pierden oportunidades de captar mayores recursos.

Estructura organizacional y administrativa: la capacidad competitiva de los hoteles de la ciudad encuentra sus mayores limitaciones en este aspecto porque si bien se reconoce la presencia de empresas hoteleras líderes de línea ejecutiva que cuentan con una estructura organizacional y administrativa establecida en función de los principios de la administración hotelera, también se debe mencionar que la mayor parte de los establecimientos hoteleros de la ciudad no poseen dicha estructura, ni cuentan entre sus empleados con profesionales calificados en diferentes áreas de administración y atención. El nivel de educación no sobrepasa el bachillerato o el técnico. Otro aspecto de incidencia negativa es que con mucha frecuencia en los hoteles pequeños el dueño además de ser el administrador también se desempeña en otras actividades del hotel con lo cual desplaza a empleados que podrían encargarse de prestar atención de manera completa y oportuna, la incidencia de este hecho se refleja en el bajo porcentaje de empleados permanentes de los hoteles.

Una estrategia utilizada a nivel mundial por la industria hotelera para mantenerse competitiva es aplicar políticas de mejoramiento continuo al interior de las cadenas

hoteleras y de los hoteles más prestigiosos que incluyen cambios internos de servicios de acuerdo a las nuevas necesidades de los clientes y cambios hacia el exterior para captar nuevos mercados. Estas estrategias son especializadas y se elaboran por profesionales expertos en el manejo de actividades hoteleras, turísticas y también en turismo de negocios.

De manera muy distinta operan los hoteleros pequeños de la ciudad donde no existen estrategias de mejoramiento, definidas por investigaciones de mercado, sino que son establecidas por el criterio de los empresarios, por otro parte un nuevo factor de incidencia negativa es que es elevado el porcentaje de hoteleros que desconocen o no realizan acción alguna para incrementar la calidad de sus servicios, ocasionando un descenso general en el nivel de competitividad del sector.

Inversión: buena parte de los hoteles colombianos situados en zonas estratégicas de turismo y de negocios logran captar capitales nacionales y extranjeros estos últimos procedentes de cadenas hoteleras que operan en varios países de América y del mundo. Las inversiones extranjeras se realizan con diversos propósitos, uno es comprar y competir con los hoteles nacionales y otro es abrir operaciones en destinos turísticos estratégicos. En el caso de los nacionales invierten para fortalecerse ante la competencia, logrando incrementar sus ventas e incluso superando a los competidores internacionales.

Por su parte los hoteles de la ciudad reinvierten los recursos procedentes de sus propias utilidades y lo hacen para mantenerse en funcionamiento no para proyectar su crecimiento;

solo los hoteles grandes que pertenecen a organizaciones o empresas fuertes están en capacidad de captar inversiones para adelantar programas de crecimiento.

Organización gremial: a nivel nacional se encuentran organizaciones como COTELCO que propenden por el desarrollo de sus afiliados esta organización cuenta con una sede regional en Pasto a la cual pertenecen algunos de los hoteles más importantes de la ciudad, sin embargo, los requisitos de calidad que deben cumplir los establecimientos para afiliarse no son alcanzados por todos los hoteles de la ciudad por eso es importante analizar la posibilidad de crear otro tipo de organización que agrupe a otros hoteles que no puedan afiliarse a la primera.

2.3.2. Análisis dofa:

Fortalezas: los hoteles de la ciudad cuentan con un gran número de usuarios provenientes del sur occidente colombiano, que abarca los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo.

- La principal característica de los hoteles de la ciudad es que se han enfocado en un segmento del mercado y es el alojamiento de huéspedes para quienes el principal motivo de viaje son los negocios.
- En la ciudad existen algunos hoteles con un nivel de servicios superior que pueden fácilmente adaptarse a procesos de incremento del nivel de competitividad, mientras que los que están rezagados tienen la posibilidad de iniciar el mismo proceso con trabajo y apoyo de otras instituciones y sectores.

Debilidades:

- La infraestructura es deficiente para brindar un servicio completo al usuario, es así como muchas necesidades de los clientes no tienen una respuesta satisfactoria.
- La falta de preparación de los dueños, administradores y en general de todo el personal que trabaja en gran parte de los hoteles, hecho que influye en el bajo desarrollo del sector.
- La organización al interior de los hoteles de la ciudad es deficiente, reflejando un bajo nivel de competitividad con respecto al sector hotelero de otras ciudades.
- La mayor parte de los empresarios hoteleros no aplican programas de mejoramiento en sus establecimientos.
- El cliente es atendido por un número limitado de empleados debido al bajo nivel de empleos que genera el sector hoteleros.
- El sector no posee nexos con el sector turístico el cual tampoco no se ha desarrollado en un nivel aceptable.

Amenazas:

- La falta de conocimiento de los empresarios hoteleros de la ciudad sobre la industria hotelera y su desarrollo a nivel mundial, hecho que los deja desprotegidos ante la eventual entrada al mercado de competidores externos.
- La exigencia de las norma de calidad ISO 9000 que pueden dejar fuera de funcionamiento a los hoteles de la ciudad.

- La situación de orden público que en ocasiones impiden a las personas movilizarse para realizar sus negocios y demás actividades en la ciudad.

Oportunidades:

- La dolarización de la economía del Ecuador ha originado que muchas personas del vecino país lleguen a la ciudad en busca de mejorar el rendimiento de sus ingresos con respecto a la adquisición de productos básicos lo cual representa un nuevo mercado para los hoteleros de la ciudad.
- El trabajo interinstitucional para impulsar el desarrollo de los diferentes sectores económicos de la ciudad, entre ellos se encuentra el sector hotelero que a partir de este año será apoyado por diferentes instituciones.
- Las misiones de promoción hotelera adelantadas por la Cámara de Comercio de Pasto en el vecino país del Ecuador.
- La universidad CESMAG con su programa de formación profesional en Hotelería y Turismo hace un valioso aporte al sector hotelero, ya que provee al sector de profesionales especialmente capacitados para trabajar por el desarrollo del sector.
- Con las nuevas tendencias laborales que implican un movimiento continuo de las empresas, son cada vez más frecuentes los viajes de muchos empleados por motivos de trabajo.
- Las caravanas turísticas emprendidas por el gobierno para contrarrestar los problemas de seguridad.

2.3.3. Orientación estratégica de competitividad: lograr niveles de competitividad adecuados en el sector hotelero de la ciudad requiere de un plan a desarrollarse en el mediano plazo que comprende los siguientes aspectos: asociación, capacitación, inversión, y mercadeo, porque en ellos se puede generar la solución a la diversa problemática del sector. De esta manera el propósito primordial es alcanzar niveles de competitividad adecuados fundamentados en el desarrollo del sector, por eso se desagrega en otros propósitos específicos.

1. Conformar una organización gremial o una asociación en la que los hoteleros encuentren el apoyo necesario para solucionar los diferentes problemas del sector.
2. Capacitar a los empleados y propietarios de los hoteles en diversas áreas (servicios, turismo, administración hotelera, contabilidad y mercadeo).
3. Búsqueda de financiación para implementar procesos de innovación y desarrollo.
4. Realizar planes turísticos en conjunto con instituciones gubernamentales pertinentes para atraer a clientes del segmento turístico.

1. Conformar una organización gremial o una asociación en la que los hoteleros encuentren el apoyo necesario para solucionar los diferentes problemas del sector.

Estrategias: convocatoria de todos los empresarios, conferencias, concientización,

Acciones: COTELCO en su calidad de organización gremial que ya posee la experiencia necesaria puede ser responsable de liderar un proceso para ampliar la afiliación de más

hoteles en la ciudad. Sin embargo, también cabe la posibilidad de crear una asociación o una agremiación liderada por otra institución. Llegar a los empresarios con el ánimo de invitarlos a participar activamente en las reuniones en que se iniciará el proceso y lograr que persistan. Preparar las reuniones con explicaciones amplias y completas de temas concretos como asociaciones y agremiaciones e incluso alianzas estratégicas con el sector turístico. También se debe concientizar a los hoteleros de las necesidad de emprender procesos colectivos de desarrollo para enfrentar el rezago del sector.

2. Capacitar a los empleados y propietarios de los hoteles en diversas áreas (servicios, turismo, administración hotelera, contabilidad y mercadeo).

Estrategias: participación de instituciones educativas, convenios, gestión, planes de estudio, asesorías.

Acciones: elaboración y aprobación de proyectos de capacitación. La universidad del CESMAG, puede vincularse al proceso capacitación en diferentes áreas pertenecientes a un programa específico ofrecido por dicha institución , sin embargo, también se deben gestar convenios de capacitación con otras instituciones interesadas en participar. Elaborar convenios entre instituciones y hoteles donde se definan las condiciones, planes de estudio y otros aspectos importantes relacionados con cada capacitación. Finalmente para que el proceso de capacitación pueda impulsar la generación de competitividad se debe asesorar a los hoteleros en la adopción de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

3. Búsqueda de financiación para implementar procesos de innovación y desarrollo hotelero y turístico.

Estrategias: reconocimiento, Proyectos, contactos, gestión, manejo de información.

Acciones: reconocer la oferta turística de diversa índole(ecológica, religiosa, cultural y comercial) de la ciudad y sus zonas aledañas; consecución de información permanente y actualizada sobre oportunidades para la presentar proyectos y a partir de ello formular proyectos de inversión que se puedan financiar con recursos públicos y privados ya que el componente turístico hace parte de las responsabilidades del gobierno nacional.

4. Realizar planes turísticos en conjunto con instituciones gubernamentales pertinentes para atraer a clientes del segmento turístico.

Estrategias: reconocimiento, participación, mercadeo.

Acciones: realizar un inventario de los sitios turísticos religiosos, patrimoniales y culturales así mismo de lugares comerciales e instituciones que puedan incluirse en los planes ofrecidos a los visitantes de la ciudad. Crear diferentes combinaciones con las que se puedan satisfacer varias expectativas de los visitantes de la ciudad. Inclusive en los hoteles pueden promocionar eventos culturales como conciertos ferias y exposiciones,

incursionando en nuevas formas de mercadeo gracias al manejo de información sobre el movimiento de la ciudad. Atraer turistas nacionales y extranjeros.

2.4. IMPACTO

El sector hotelero de la ciudad presenta costos operacionales bajos, esto se refleja en el precio promedio de las habitaciones y obedece a la participación laboral de los propietarios en muchas actividades de los hoteles evitando al máximo la contratación de más personal.

En Pasto, los hoteles grandes pertenecen a organizaciones o empresas, hecho que favorece su crecimiento por las ventajas como la mayor facilidad para captar recursos e invertirlos, la administración con personal especialmente capacitado para ello, además tiene una organización definida y los procesos del hotel están debidamente clasificados y distribuidos.

El diagnóstico permitió conocer que el número de establecimientos hoteleros se ha incrementado en los últimos 15 años, esta tendencia se acelera en los últimos 5 años, sobre todo en la zona cercana al terminal de transporte de la ciudad que funciona desde 1994 y su operación contribuye con la llegada de pasajeros, de ellos buena parte son huéspedes potenciales.

Se encontró además que la generación de empleo por parte del sector hotelero es muy baja, en la ciudad se puede hablar de un promedio de 2,6 empleados por cada hotel. En cuanto a la estabilidad laboral, el elevado porcentaje de empleos permanentes se explica por la

acentuada tendencia de los administradores y propietarios de los hoteles pequeños para desempeñar varios cargos a la vez, evitando la contratación de personal.

Existe un alto porcentaje de empleos que se concentra en actividades operativas. Los hoteles de la ciudad cuentan en promedio con aproximadamente 19 habitaciones, se encuentran edificaciones diseñadas especialmente para desarrollar la hotelería, pero también se han hecho adaptaciones de casas para que puedan funcionar como hoteles.

Se determinó que en los hoteles de la ciudad las instalaciones pretenden satisfacer las necesidades de un huésped cualquiera, sin embargo, en su mayoría viene a realizar diferentes negocios. Los hoteleros se están limitando al alquiler de camas y habitaciones olvidando la comodidad y satisfacción que el cliente busca al estar fuera de casa.

Un alto porcentaje de los hoteles de la ciudad carecen de instalaciones especialmente diseñadas para prestar servicios específicos de alimentación, entretenimiento y descanso. Los hoteles reciben todos un 100% de huéspedes nacionales y solo algunos reportan llegada de huéspedes extranjeros.

3. PROPUESTA DEL CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL

3.1. ACTIVIDADES

Esta actividad es una fase inicial de un proyecto a gran escala que pretende brindar una alternativa de educación diferente y acorde a las nuevas necesidades tanto de las empresas como de los estudiantes, además de ampliar el campo de acción de la Cámara de Comercio de Pasto. Las siguientes etapas se incluyeron en el plan de trabajo del Departamento de Planeación y Estudios Económicos de los años siguientes.

Para elaborar esta propuesta, la primera actividad realizada fue recopilar información secundaria, en fuentes como internet, folletos de centros educativos que operan con el sistema de educación dual en ciudades como Bogotá y Armenia y que ya están en funcionamiento. Otra actividad fue solicitar a estos centros de formación de Armenia información precisa sobre su creación y funcionamiento, quienes además de proporcionar toda la información posible, invitaron a conocer personalmente sus instalaciones y su funcionamiento.

3.2. PROYECTO

3.2.1. Introducción: la Cámara de Comercio interesada en el desempeño de las empresas locales frente a la dinámica económica cada vez más cambiante, desea establecer el programa denominado Centro de Formación Empresarial, este es un ambicioso proyecto

que pretende brindar una nueva alternativa de educación dual en el nivel de educación superior que combina la formación teórica, con la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos por los estudiantes, con el propósito de impulsar un cambio que fortalezca la capacidad competitiva de las empresas locales y regionales a través de una mejor preparación del recurso humano.

La importancia de este nuevo modelo educativo radica en que la formación de los profesionales no solo depende de la institución educativa, en este caso la Cámara de Comercio, sino también de las empresas, porque son ellas, quienes de acuerdo a sus necesidades, ayudan a determinar el programa académico a seguir. De esta manera se observa un intercambio constante de conocimiento y experiencias entre las empresas, la Cámara y los profesionales, que además de fortalecer el vínculo de la academia con la vida laboral, genera un proceso continuo de crecimiento y renovación del conocimiento en las empresas.

El centro de formación empresarial tiene dos funciones primordiales una es la de contribuir con el desarrollo empresarial y otra de igual importancia es la de formar profesionales con mayores posibilidades de vinculación laboral y /o generadores de empresas.

3.2.2. Marco de referencia: formación profesional dual. El sistema de formación Profesional dual tiene su origen en Alemania como respuesta al inconformismo de los empresarios con el nivel de educación de los profesionales y la deficiencia en experiencia laboral. Este consiste en la educación teórica y la aplicación práctica de los conocimientos

adquiridos por los estudiantes en las empresas, contempla dos lugares aprendizaje de una lado está la escuela, donde el estudiante asiste a clases para recibir los conocimientos teóricos y de otra parte está la empresa que proporciona el espacio para que los estudiantes tengan la oportunidad de hacer la aplicación práctica de lo aprendido. El enfoque de este modelo se diferencia del sistema tradicional por la implementación de la práctica, que en el último caso no tiene mayor importancia, mientras que en el Sistema Alemán los empresarios intervienen en la formación de sus futuros empleados. Son los empresarios quienes contribuyen a determinar la programación académica de acuerdo a las necesidades de la empresa, es básicamente, con la práctica, como se afianza los conocimientos de los estudiantes.

El caso alemán aporta ventajas sustanciales como: una mejor capacitación profesional de los jóvenes en periodo de formación a través del incentivo económico, la adecuación de las enseñanzas a la realidad laboral, el incremento del rendimiento laboral, el incremento de conocimiento en la rama elegida y la acumulación de recurso humano con alto nivel cognitivo en las empresas.

La formación dual se caracteriza por el ingreso de estudiantes a medianas y pequeñas empresas, en calidad de aprendices, estableciendo un contacto más directo con la vida laboral y sus requerimientos de capacitación. El aprendiz se incorpora a la empresa mediante un plan de aprendizaje acordado con el establecimiento, supervisado por un

profesor tutor, y por un maestro guía que habitualmente es un profesional o un trabajador calificado.

3.2.3. Marco conceptual: el Sistema Dual de formación en la educación universitaria, permite coordinar las necesidades de las empresas y contenidos curriculares; desarrolla en forma simultánea y armónica el aprendizaje en el aula y la práctica en el lugar de trabajo. Con este sistema, la formación se realiza con mayor intensidad horaria y en menor tiempo, y el estudiante, al lograr un profundo conocimiento de la realidad del trabajo y de la empresa, está en condiciones de ser altamente productivo y de retribuir ampliamente el esfuerzo de la empresa formadora.

El Sistema Dual es un enfoque pedagógico de formación profesional que se realiza alternando períodos de estudio en el aula universitaria y de trabajo en la empresa, cuyo propósito es que el estudiante, al final de su carrera tenga unos conocimientos teórico-científicos muy sólidos y una temprana experiencia laboral en las empresas formadoras.

Una característica del sistema dual es que actúa como un elemento dinamizador de la calidad en el empleo, puesto que las empresas muestran un gran interés por contratar a los estudiantes más avanzados.

3.2.4. Tema. el centro de formación profesional empresarial en la ciudad de Pasto.

3.2.5. Formulación del problema. las alternativas de educación y preparación que se ofrecen a los jóvenes de la ciudad no son suficientes para satisfacer sus expectativas con respecto a la formación y al desempeño práctico como empresarios.

3.2.6. Antecedentes. la formación profesional dual surge en Alemania en 1973. El grupo alemán Zahoransky, fabricante de moldes de inyección y cepillos industriales inició, en 1975, la formación de sus trabajadores de La Rioja en Alemania, por considerar que el modelo dual resulta mucho más efectivo que los planteamientos formativos que se aplicaban en España.

Se ha comprobado efectividad del sistema dual a través de visitas a las fábricas alemanas de Todnau, Friburgo y el centro formativo de Schcoppfheim, que aplicaron el modelo, además, posteriormente se aplicó este modelo en sectores como madera, metal y artes gráficas, que constituyen la columna vertebral del tejido industrial de Alemania y España.

La Formación Profesional DUAL se inició en Chile en 1992 con 30 alumnos y 15 empresas y en 1999 participaron 5.999 estudiantes y 2.269 empresas. De las mismas, 393 son grandes empresas, 713 medianas, y 1.163 pequeñas.

Un ejemplo lo brinda la Escuela Nacional de Artes Gráficas que adoptó la modalidad dual, en 1992. Fundado en 1940, actualmente es administrado por la Corporación Educacional de

las Artes Gráficas que mantiene una estrecha vinculación con las empresas del sector y sus necesidades en materia de personal.

Con 650 alumnos, distribuidos en 24 cursos, proporciona formación en todas las especialidades gráficas. En 1996 se incorporó al programa de Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Media y desde 1998 participa de la Red Enlaces, donde un equipo de gestión que se preocupa de renovar los aspectos didácticos, pedagógicos y también por mantener vínculos con el mayor número de empresas con el fin de obtener cupos de aprendices para la implementación de la modalidad dual. Al mismo tiempo, todos los profesores y funcionarios son capacitados con pasantías en las empresas del sector.

Los establecimientos que imparten Educación Técnico Profesional con modalidad dual son 140 repartidos a lo largo del territorio chileno y cuentan con el apoyo de empresas como: La Imprenta Antártica, Sodexo, Fundo Las Garzas y Cecinas Llanquihue. Todas estas empresas han creído en este Programa de Formación Profesional DUAL y por su compromiso con el mejoramiento de la calidad de la Educación Media Técnico Profesional han acogido a alumnos y alumnas, en calidad de aprendices, otorgándoles un espacio para que “adquieran las herramientas necesarias para una vida de trabajo”. También se cuenta con la cooperación de la Agencia Alemana GTZ, quien entregó la técnica para impulsar esta iniciativa en el país.

3.2.7.Objetivos

OBJETIVO GENERAL: con la creación del Centro de Formación Empresarial, la Cámara de Comercio pretende capacitar a empresarios y a jóvenes con actitud empresarial definida, para que sean capaces de afrontar los retos que exige la nueva dinámica económica.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ◆ Analizar el entorno en el que se pretende implementar el Centro de Formación Empresarial.
- ◆ Realizar el estudio de mercado para establecer el tamaño de los mercados competidor y consumidor y también para establecer las posibilidades reales de competir con los mercados existentes.
- ◆ Realizar el estudio técnico que conduzca a establecer la magnitud del proyecto, los recursos necesarios y la manera como estos deben disponerse para la ejecución del proyecto.
- ◆ Realizar el estudio del marco legal vigente.
- ◆ Realizar el estudio financiero con el propósito de determinar el monto de inversiones requeridas.
- ◆ Definir el perfil, la misión, la visión y los aspectos generales del Centro de Formación Empresarial.

3.2.8. Justificación: la creciente globalización que se vive en el mundo obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas para evitar desaparecer bajo la acción de las

organizaciones más fuertes que dominan los mercados, en este sentido las empresas locales necesitan que su recurso humano se prepare de una manera diferente al método que ofrece el sistema tradicional, el cual ocasiona una grave deficiencia en la formación profesional por que los estudiantes no tienen la posibilidad de aplicar sus conocimientos mediante el desempeño laboral o la práctica en el interior de una empresa durante el transcurso de su carrera.

Las posibilidades de generación de empleo por los agentes que tradicionalmente han sido determinantes en la contratación, tales como el estado y las empresas grandes y medianas, observamos que, en cuanto al primero la tendencia es a reducir su tamaño, a asignar menos recursos al funcionamiento, dado su abultado déficit fiscal, y a una mayor austeridad.

Las empresas privadas por otra parte, se han visto severamente afectadas por la crisis y han entrado en procesos rigurosos de ajuste de sus plantas de personal para ganar competitividad en una economía abierta, por lo que la tendencia a volver a “enganchar” al personal despedido y generar empleo será moderada y en la primera fase de la reactivación los esfuerzos se orientan a profundizar el uso de la capacidad instalada.

Por su parte los jóvenes se ven enfrentados a un gran problema al culminar sus estudios, el alto nivel de desempleo que existe en el país hace que la demanda laboral por parte de las empresas sea cada vez más exigente, se trata de escoger a los mejores, la formación académica cuenta, pero también cuenta la experiencia laboral, porque se busca que la

empresas posean un elevado nivel de conocimiento y experiencia aportado por su recurso humano; es así como estos factores se traducen en una reducción drástica de las posibilidades de vinculación laboral.

De otra parte, la creación de empresas también debe considerar las nuevas tendencias que se dan en la economía mundial como quiera que estamos pasando de una sociedad de empleados a empresarios (Naisbitts, Megatendencias 2000) donde las formas de vinculación laboral están cambiando y al final muchas personas trabajarán en modalidades muy diferentes al esquema del empleado de hoy: empleo parcial, temporal, casual, intermitente, pago por productividad y teletrabajo, entre muchas otras.

Para recuperar sus niveles de crecimiento económico local, regional y nacional se debe fomentar al espíritu empresarial, entendiéndose por éste la disposición y capacidad de las personas y las empresas para crear nuevos negocios o expandir los existentes. Pero la falta de planeación, la escasa visión de largo plazo y la aplicación de modelos donde predominan actitudes como el facilísimo, el empirismo, la incredulidad y el concepto errado del aprendizaje, son algunos de los factores que mejor justifican la necesidad de promover el espíritu empresarial y con él la enseñanza de los valores, hábitos y habilidades del empresario y en los profesionales que se encuentran al interior de las empresas.

Ahora, si bien es cierto que la industria viene de un período caracterizado por la baja utilización de capacidad instalada y que la evolución en el patrón de las ventajas

comparativas trae consigo un cambio en la composición orgánica de capital por lo cual las reacciones en los niveles de contratación serán tardías, el gobierno no puede sentarse a esperar la adecuación estructural del mercado laboral, sino que le corresponde diseñar programas de estímulo a la ocupación que se pondrán en marcha a lo largo de este semestre y dentro de los cuales el Ministerio de Desarrollo Económico hace su aporte a través de la reglamentación de la Ley de fomento a las Mipymes, probablemente el diseño legal de mayor contenido democrático en el terreno de la economía que haya conocido el país durante los últimos tiempos, marco propicio para generar la política nacional para el fomento del espíritu empresarial y la creación de empresas.

Colombia necesita más empleadores y empresarios, sobretodo en el universo de la micro y pequeña empresa porque en ellas las inversiones de capital por empleo generado son sustancialmente menores a las de las empresas de mayor tamaño y fácilmente pueden encontrar importantes nichos de mercado para sus productos y servicios.

3.2.9.Cobertura: el centro de formación empresarial además de atender a la población de la ciudad, también esta en capacidad de atender a todos los municipios del departamento.

3.4. IMPACTO

El desarrollo de esta actividad permitió conocer otro sistema de educación que en la actualidad puede resultar más efectivo que el sistema tradicional. Plantea la posibilidad de

implementar otros sistemas de educación concluye que incrementen los niveles de calidad de los profesionales y su desempeño en la empresa.

Se presentó de manera precisa los requisitos que deben desarrollarse en el proyecto del Centro de Formación Empresarial. Se abre la posibilidad de realizar nuevas acciones por parte de la Cámara de Comercio de Pasto para apoyar a sus empresarios.

4. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

4.1. CARACTERIZACIÓN DEL MICROEMPRESARIO NARIÑENSE

4.1.1. Tema: participación “Caracterización del Microempresario Nariñense”.

Como respuesta a los fenómenos económicos y sociales actuales, especialmente la recesión del país y el impacto de las diferentes políticas adoptadas por los gobernantes para afrontar los problemas y a su vez el creciente desempleo existente, la creatividad y el ingenio son base indispensable y la persona es la razón principal de todo desarrollo empresarial, resaltando que los procesos de formación de actitudes, valores, comportamientos y conocimientos son necesarios para la acción empresarial, y en nuestra región en especial el microempresario nariñense debe distinguirse y ser capaz de hacer acciones favorables a su beneficio.

4.1.2. Actividades: para el desarrollo de este tema o investigación fue necesario contratar dos psicólogos expertos los cuales se encargaron de llevar a cabo la investigación, es decir elaborar la encuesta, sustentarla, realizar correcciones, hacer el análisis psicosocial, por su parte el pasante formó parte de la mesa de trabajo, la cual se reunió periódicamente para verificar avances, opinar, tomar decisiones, y para determinar el tamaño de la muestra, una vez aplicada la encuesta se suministró a los psicólogos las tabulaciones de las encuestas, las

cuales dieron un total por municipios así (cada municipio con sus tabulados correspondientes):

TUMACO = 34, UNIÓN = 27, TUQUERRES = 30, IPIALES = 144, PASTO = 244, para un **TOTAL de 479**

4.2. IMPACTO

El trabajo en general permitió caracterizar al Microempresario de la Región, definir cualidades que le han dado o permitido desarrollo y establecer los defectos que han frenado su accionar, además permitió conocer la cultura empresarial nariñense con sus respectivos conocimientos y comportamientos. Además permitió formular un Plan de Acción para tratar de corregir las actitudes que limitan su desarrollo y para fortalecer el desarrollo de nuevos Microempresarios reconocedores del papel que juegan dentro de su Microempresa y frente a la sociedad.

4.3 ENTORNO ECONOMICO

4.31. Tema: preparación y presentación de Capacitación sobre Entorno Económico.

4.3.2. Actividades: las acciones realizadas para cumplir con esta actividad fueron:

1. Recolección de información sobre el tema entorno económico.
2. Elaboración del documento con el contenido de la capacitación que incluye el concepto del entorno, algunas características generales, factores del entorno económico y ejemplos de cada factor.

3. Preparación de ayudas como acetatos y preparación de material para entregar a los asistentes.
4. También fue necesario separar el salón y solicitar el préstamo de equipos.
5. En el momento de la capacitación se participó con parte de la exposición del tema y brindar asesoría en los ejercicios desarrollados en la exposición.

4.4. IMPACTO

El impacto se logró en jóvenes universitarios, brindándoles conocimientos necesarios para apoyar su formación impulsándolos a generar alternativas de desarrollo regional de índole empresarial, teniendo en cuenta las condiciones presentes en el entorno inmediato.

En este caso la Cámara de Comercio de Pasto se convirtió en fuente de conocimiento, para que nuevas personas, en este caso los jóvenes sean receptores de conocimiento, lo cual los prepara como promotores de crecimiento y desarrollo, ellos tienen en sus manos el futuro de la región y están en capacidad de mejorarlo con sus nuevas ideas y manera de ver el mundo en el que se encuentran.

4.5. IDEAS EMPRESARIALES

4.5.1. Tema: presentación “Capacitación Ideas Empresariales”.

4.5.2. Objetivo: desarrollar una capacitación encaminada a la generación de ideas empresariales, dirigida a estudiantes de la ciudad.

4.5.3. Actividades: para el desarrollo de la presentación se preparó los siguientes recursos: Estudió del material proporcionado: preparación del material de apoyo que se entregó a los asistentes a la capacitación, el cual es un resumen fotocopiado del tema generación de ideas empresariales. Se dictó parte del contenido del tema central. Se realizaron ejercicios y con el propósito de determinar la factibilidad de ejecutar las ideas de empresa que cada joven tenía en mente.

4.6. IMPACTO

El impacto se logró en el nivel educativo de secundaria, a los jóvenes se les brindo conocimientos no solo encaminará sus ideas existentes, sino también para que constantemente estén creando nuevas ideas y las trabajen, con ello se los impulsará a generar alternativas de desarrollo regional de índole empresarial.

La Cámara de Comercio de Pasto nuevamente se convirtió en fuente de conocimiento para una población más joven, los estudiantes de último grado de bachillerato, donde se les brindó el espacio para hablar de sus ideas empresariales trabajarlas y evaluarlas, además se logró un acercamiento importante.

CONCLUSIONES

1. El desempeño en el cargo de asistente del Departamento de Planeación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto proporcionó múltiples beneficios para los pasantes, el primero de ellos fue tener la oportunidad de aplicar conocimientos adquiridos en la formación universitaria y el apoyo para realizar el trabajo de grado, porque no solo se desempeñan las funciones de un cargo sino que también se cuenta con la asesoría permanente de un funcionario asignado por la institución, sin embargo, esta no fue una regla rígida porque además se contó con el apoyo y la asesoría de todo el personal que labora en la institución
2. Al ejercer el cargo se lleva a la práctica y se refuerzan los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera puesto que se realizaron investigaciones, diagnósticos, identificación, formulación y evaluación de proyectos para impulsar el desarrollo económico, empresarial y social en la región, que permiten practicar en situaciones reales lo aprendido obteniendo así nuevos conocimientos y mayor experiencia.
3. Es invaluable la experiencia laboral que se adquiere cada día cuando se trabaja en una institución en la que se congregan todo tipo de aspectos empresariales que enriquecen el perfil humano y profesional de quien entra a formar parte de la entidad.

4. Se fortalecen valores como el trabajo en equipo, el intercambio de criterios, el manejo de personal, la cooperación y el sentido de pertenencia.

5. Los empresarios pueden conocer el trabajo de los nuevos profesionales que egresan en las universidades y pueden crear espacios de trabajo gracias a que reconocen la calidad de su desempeño.

6. La elaboración de diagnósticos de diferentes sectores económicos proporciona el conocimiento de comportamiento económico y la situación en que se encuentran los renglones de la economía local este es un elemento clave para el desempeño de un economista.

BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Departamentos: Planeación y Estudios Económicos, Registro, CID (Centro de Información y Documentación).

CÁMARA DE COMERCIO DE MÉXICO. Ciudad de México, 2002.

www.Cammex.org.mx/

DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Oficina de Planeación.

DIRECCIÓN NACIONAL DE TURISMO. Ministerio de Desarrollo Económico. Dirección General de Turismo DITUR. República de Colombia, Julio 22 de 2002.

www.mindesa.gov.co

ESPASA CALPE. DICCIONARIO DE ECONOMIA Y NEGOCIOS. Madrid, 1999.768 p

FAO. La Industria Maderera en el Mundo. **www.fao.org/**

LATIN, Gerald . Administración moderna de hoteles y moteles. Trillas. Madrid, 1997. p.

69.

ORGANIZACION MUNDIAL DE TURISMO. www.omt.org.com

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Grupo Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina, Agosto 1999. 1025p.

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE. Oficina Regional para la América Latina y el Caribe. Blvd de los Virreyes 155, Lomas de Virreyes. CP. 11000, México D.F, renta@rolac.unep.mx.

REVISTA DEL MUEBLE Y LA MADERA. Fascículo 26. Bogotá D.C, 2002.

REVISTA DEL MUEBLE Y LA MADERA. Fascículo 31. Bogotá D.C, 2002.

REVISTA DINERO. Sector 5000 Empresas “En espera del Huésped”. Bogotá, 1999.

SALMASI, Luigi. Administración Hotelera. Segunda edición. Editorial Index. Barcelona, España, 1982. p. 720.

SENA. Servicio Nacional de Aprendizaje. Oficina de Planeación.

TEXTO DE ACUERDOS. Acuerdo Sectorial de Competitividad. Cadena Productiva Forestal, Aglomerados y Contrachupos, Muebles y Productos en Madera. Santa Fe de Bogotá D.C, 1998.

Anexo A. PLAN DE ACCION PARA EL DESARROLLO DEL SUBSECTOR MADERAS DE PASTO

AREA ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO

PROBLEMAS	ALTERNATIVA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	TIEMPO	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
Falta de organización contable y administrativa.	- Capacitación en organización empresarial y en contabilidad - Asesoría para apoyar a los empresarios en el proceso de implantación de sistemas contables	Lograr que las empresas implementen sistemas administrativos y contables para una mejor evaluación económica.	Empresas Pequeñas y empresas que no cuenten con esta organización.	6 meses	Proceso continuo
Falta de organización gremial	- conferencias sobre gremios y asociaciones	Crear una organización de empresas del sector.	Todas las empresas del sector		Proceso continuo
Falta de gestión empresarial.	- Asesoría sobre gestión (Informe de oportunidades de negocio).	Motivar a los empresarios para realizar gestión con el propósito de mejorar la situación de sus empresas	Todas las empresas del sector	5 meses	Proceso continuo
Falta de financiación para el sector	- Gestión con entidades bancarias	Facilitar el acceso a créditos bancarios y al financiamiento	Todos los empresarios del sector	2 meses	Proceso continuo

AREA DE PRODUCCIÓN

PROBLEMAS	ALTERNATIVA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	TIEMPO	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
Capacitación nula en los procesos de producción	- Cursos en técnicas y procesos de la transformación de la madera - Asesorías en diseños, tendencias y estilos	Implementar procesos productivos adecuados	Los Eslabones 2, 4 y 5	12 meses	Proceso continuo
Regular calidad de la materia prima	- Investigación de nueva tecnología para el secado de la madera	Desarrollar el secador solar para maderas	Los Eslabones 1 y 2	9 meses	Proceso continuo
Maquinaria antigua y subutilización de maquinaria	- Capacitación e implementación de maquinaria	Lograr un nivel mayor de modernización tecnológica	Los eslabones 1,2,4,5 y 8	4 meses	Proceso continuo

AREA COMERCIAL

PROBLEMAS	ALTERNATIVA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	TIEMPO	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
Ausencia de estrategias de mercadeo	- Capacitación en estrategias de mercadeo	Implementar estrategias de mercadeo para ganar una mayor participación	Todas las Empresas del sector	1 mes	Proceso continuo
Falta de alianzas estratégicas entre las empresas de la cadena.	- Asesoría sobre la realización de alianzas estratégicas	Lograr alianzas estratégicas para fortalecer la cadena	Todas las Empresas del sector	1 mes	Proceso continuo

Anexo B. PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO DEL SECTOR HOTELERO DE PASTO

ÁREA ADMINISTRATIVA

PROBLEMA	ALTERNATIVA	OBJETIVO	TIEMPO	EVALUACIÓN
Falta de capacitación en diferentes áreas de la operación de los hoteles	Elaborar proyectos de capacitación	Incrementar proceso de capacitación en diferentes áreas	3 meses	Aprobación de proyecto
Falta de conocimiento en administración hotelera.	Capacitación en administración hotelera.	Incrementar el conocimiento de los hoteleros sobre como administrar de sus hoteles.	2 meses	-Verificar capacitación, objetivos frente a resultados obtenidos.
Ausencia de administración hotelera	Asesoría en implementación del proceso de administración hotelera	Implementar la administración hotelera	4 meses	-Verificar asesoría por parte del coordinador -Verificar implementación
Deficiencias en el conocimiento de la normatividad de hotelería y turismo	Capacitación en el marco legal de la actividad hotelera	Dar a conocer la normatividad que rige la actividad hotelera	15 días	- Verificar capacitación
Falta de financiación para el sector	-Gestión financiera -Establecer relaciones con entidades bancarias -Asesoría	-Los hoteleros tengan acceso al crédito bancario	3 meses	-Reuniones -Concesión de créditos
Ausencia de políticas de mercadeo	Capacitación en mercadeo	Incrementar el conocimiento en políticas de mercadeo para promocionar los hoteles	2 meses	-Verificar y evaluar capacitación
Estrategia de mercadeo deficientes	-Asesoría en implementación de estrategias de mercadeo	Promoción de los hoteles y los servicios ofrecidos	3 meses	-Verificar asesoría por parte del coordinador -Verificar implementación
Baja organización gremial	-Capacitación en agremiación	-Fortalecer la asociación de los hoteleros	1 mes	- Verificar la capacitación
Deficiencia en sistemas contables	-Capacitación en contabilidad hotelera	-Incrementar los conocimientos en sistemas de contabilidad específicos para hoteles	2 meses	-Verificar capacitación
Sistemas contables deficientes	-Asesoría para implementar sistemas contables	Implementar sistemas contables	3 meses	-Verificar asesoría por parte del coordinador -Verificar implementación de sistemas contables
Baja gestión para atraer huéspedes extranjeros	-Establecer convenios con hoteles del Ecuador	-Atraer huéspedes del país vecino	8 días	- presentar resultados de las visitas
Falta de información sobre la ciudad en los	Tener una cartelera con información actualizada de la	-Establecer relaciones para mantener informados a los huéspedes con datos que les sean útiles		-Renovación de la información

hoteles	cuidad y sus actividades			
---------	--------------------------	--	--	--

AREA OPERATIVA

PROBLEMA	ALTERNATIVA	OBJETIVO	TIEMPO	EVALUACIÓN
Falta de conocimiento en la organización de los procesos internos del hotel.	Capacitación en organización de procesos del hotel	Incrementar el conocimiento de los hoteleros sobre como administrar de sus hoteles.	2 meses	-Verificar capacitación.
Los procesos operativos no están definidos y no se organizan adecuadamente	Asesoría en implementación de procesos operativos específicos en las diferentes áreas.	Organizar e implementar los procesos operativos en los hoteles	3 meses	-Verificar asesoría por parte del coordinador -Verificar implementación
Deficiencias en los servicios prestados a los huéspedes	Capacitación en atención al cliente	Incrementar el número y la calidad de los servicios prestados	1 mes	- Verificar capacitación
Baja calidad de los servicios	-Asesoría en calidad	Implementar sistemas de calidad en los servicios	1 mes	-Verificar asesoría -Verificar implementación
Infraestructura deficiente	-Capacitación en diseño, adecuación y remodelación de instalaciones físicas	-Mejorar la infraestructura física de los hoteles	4 meses	-Verificar capacitación
Dotación deficiente de maquinaria y equipos	-Asesoría en conocimiento y mercado de equipos y maquinaria	-Incrementar y mejorar la dotación de maquinaria y equipos en los hoteles	15 días	-Verificar asesoría
Condiciones de higiene aceptables	- Capacitación en higiene	-Incrementar los niveles de higiene	1 mes	-Verificar capacitación

PROMOCION TURÍSTICA

PROBLEMA	ALTERNATIVA	OBJETIVO	TIEMPO	EVALUACIÓN
Ausencia de planes turísticos	Elaborar planes turísticos	Apoyarse en el turismo para atraer nuevos clientes nacionales y extranjeros	4 meses	- verificar la elaboración de los planes