

*Estrategias gerenciales en las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en Quibdó**

Perea M., Sandra P.; Mosquera, Héctor A.; Orejuela V., Juan C.; Castellanos, Heiberg

Recibido:20-06-17 - Revisado: 22-09-17- Aceptado: 8-12-17

Perea M., Sandra P.
Licenciada en Contaduría Pública.
Magíster en Administración.
Universidad Tecnológica del Chocó
"Diego Luís Córdoba, Colombia.
sapapemur@hotmail.com

Mosquera, Héctor A.
Licenciado en Contaduría Pública.
Especialista en Gestión Gerencial.
Universidad Tecnológica del Chocó
"Diego Luís Córdoba, Colombia.
yeyom02@hotmail.com

Orejuela V., Juan C.
Licenciado en Contaduría Pública.
Magíster en Tributación y Política Fiscal.
Universidad Tecnológica del Chocó
"Diego Luís Córdoba, Colombia
jcov5000@hotmail.com

Castellanos S., Heiberg A.
Licenciado en Contaduría Pública.
Magíster en Ciencias Contable
Universidad de Los Andes, Venezuela.
heibergcastellanos@gmail.com

En el Departamento del Chocó, específicamente en la ciudad del Quibdó, coexisten numerosas microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera. Un aspecto común en este sector productivo es el alto grado de informalidad y desactualización que presentan sus procesos administrativos, contables y de producción. Este trabajo se focaliza en dar a conocer estrategias gerenciales vinculadas al fortalecimiento de los procesos administrativos, contables y productivos de las microempresas especializadas en la manufactura de muebles de madera en la ciudad de Quibdó. La investigación se enmarca en un estudio cualitativo de carácter descriptivo, con un diseño de tipo no experimental de campo. Destaca en los resultados que las estrategias deben abordar en el área administrativa aspectos como: Finanzas, recursos humanos, procedimientos, logística y marketing; en el área contable: Contabilidad financiera, control interno y costos; y en el área de producción: Diseño, manufactura y maquinaria.

Palabras clave: Estrategias; microempresa; muebles de madera.

RESUMEN

* Este artículo de investigación científica muestra los resultados del proyecto signado con el código F-Inv-01-03-05, financiado por la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luís Córdoba" y ejecutado por el Grupo de Investigación Innovación Contable. El proyecto se desarrolló en el período comprendido entre enero 2015 y junio 2016. Código JEL: M10, M19.

In the Choco Department, specifically in the city of Quibdó, they coexist numerous micro dedicated to the manufacture of wooden furniture. A common aspect in this productive sector is the high degree of informality and outdated presenting their administrative, accounting and production processes. This work focuses on publicizing management strategies linked to strengthening administrative, accounting and production processes of micro-enterprises specializing in the manufacture of wooden furniture in the city of Quibdó. The research is part of a qualitative descriptive study with a non-experimental design field. It highlights the results that strategies must address in the administrative aspects such as finance, human resources, procedures, logistics and marketing; in accounting: financial accounting, internal control and cost; and in the area of production: design, manufacturing and machinery.

Keywords: Strategies; microenterprise; wooden furniture.

ABSTRACT

1. Introducción

El Departamento del Chocó es considerado en Colombia, como una de las regiones de mayor biodiversidad a nivel nacional, presenta varios tipos de ecosistemas y un alto endemismo tanto de especies florísticas como faunísticas, argumentos suficientes para obtener la denominación de “Chocó biogeográfico”, según la concepción de Brown (1982, pág. 22).

Siendo entonces un rasgo característico del Chocó Biogeográfico la imponente alfombra verde que cubre la mayor parte de la región, donde aproximadamente 77% del territorio está ocupado por formaciones boscosas naturales, de las cuales 55% se mantiene casi intacto, mientras que 22% restante ha sido objeto de explotación forestal. Otros datos importantes indican que los bosques del Chocó representan 15% de la cobertura boscosa de Colombia, aportando aproximadamente 60% de la madera aserrada que se emplea en la industria maderera del país (Díaz y Gast, 2009).

El Chocó además de ser uno de los mayores productores de madera del país, ha sido reconocido a nivel mundial como “una de las zonas más lluviosas, con una topografía que la aísla del resto del país y con un número considerable de ríos caudalosos, que se han convertido en su principal medio de transporte” (Viloria, 2008, p.10). Simultáneamente, el Chocó es un departamento que explota productos minerales como el oro, platino y cobre; lo cual contribuye a la economía del departamento.

2. El problema de investigación

A pesar de que el Departamento del Chocó es privilegiado en recursos naturales explotables, primordialmente en términos forestales, su potencial económico para satisfacer la demanda del mercado de productos maderables en sus distintas presentaciones, no ha ocasionado impactos sustanciales en el bienestar de los habitantes del Departamento.

La aserción descrita en el epígrafe anterior, está sustentada en el boletín de marzo de 2016 emitido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), el cual exhibe una tasa de desempleo de 14,7%. Con el agravante de que con este pernicioso indicador, el Departamento del Chocó ostenta el primer lugar a nivel nacional en cuanto a desempleo se refiere.

En un contexto carente de oportunidades laborales, la conformación de empresas informales es un evento representativo de una relación causa – efecto. Por tal motivo, en la ciudad de Quibdó, capital del Departamento del Chocó, las entidades destinadas a la fabricación de muebles, en gran medida, pueden ser catalogadas como microempresas informales. En todo caso, es un segmento manufacturero caracterizado por la presencia de pequeñas unidades de negocio, generalmente de naturaleza familiar, con escaso cumplimiento de las disposiciones de índole legal y tributaria.

Si bien es cierto de que creación de microempresas informales no solo se observa en el sector de la elaboración de muebles de madera de la ciudad Quibdó, sino que converge en un rasgo particular de las microempresas colombianas¹, se debe recalcar que, a pesar de sus limitaciones, las microempresas informales son una vía para la generación de empleos, subsanando provisionalmente la baja capacidad gubernamental para dar soluciones a este fenómeno de la flexibilidad laboral (Santa y Rozo, 2008).

Un ítem de la encuesta anual 2015 aplicada por el DANE y publicada en marzo de 2016 sobre microestablecimientos, complementa lo expuesto en el párrafo precedente. El comportamiento de la estructura laboral en las microempresas

¹ Cárdenas y Mejía (2007) realizaron un estudio técnico que arrojó como resultado que el 41.1% de las microempresas de Colombia eran informales. Esta investigación consideró como variable de la informalidad el no contar con un registro mercantil.

en Colombia presenta el siguiente patrón: 46,90% corresponde a propietarios, socios, familiares sin remuneración; 25,40% a personal eventual o temporal; y, únicamente, 27,70% concierne a personal de contrato a término indefinido. En otras palabras, es poco el empleo de calidad que hoy en día ofrece la microempresa colombiana.

Abordando la conceptualización de microempresas, la Ley 905 del año 2004 explica que una microempresa es una unidad económica que posee activos totales que no exceden los quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes y que cuentan con menos de diez trabajadores. Pudiendo la microempresa estar representada por una persona natural o jurídica.

De acuerdo a la encuesta anual 2015 del DANE, la distribución de las microempresas en Colombia por sector económico están clasificadas de la siguiente manera: 59,90% sector comercio, 30,00% sector servicios y 10,10% sector industria. Obsérvese que el sector industrial, precisamente el que absorbe a las microempresas que fabrican muebles de madera, es el menos representativo.

Un aspecto que inquieta a los investigadores es el descenso en el porcentaje de emprendimientos a nivel de microempresas en la ciudad de Quibdó, puesto que la encuesta anual 2015 del DANE indica que se experimentó un decremento de 7% (año 2012) a 2,6% (año 2015).

A tal efecto, son múltiples los factores que pudiesen incidir en el declive del nacimiento de nuevas microempresas en Quibdó, e incluso en su no permanencia a través del tiempo. Específicamente, en el ramo de la fabricación de muebles de madera se observa a priori cómo la falta de intensificación de la producción ha provocado que en Quibdó se consuma, en mayor proporción, muebles originarios de ciudades como Antioquia, Cali, Bogotá, Pereira, entre otras ciudades; productos foráneos con precios superiores, elaborados, generalmente, con una menor calidad. Al mismo tiempo de que surge una relación comercial perjudicial, aquella que describe que la madera es extraída de los bosques del Chocó, el mueble de madera se manufactura en otro departamento y luego el bien regresa al Chocó para ser comercializado, con costos de distribución que impactan en el valor pagado por el consumidor final chocoano.

No obstante, también existen factores internos en las

microempresas que elaboran muebles de madera en Quibdó que afectan su competitividad, tales como: la ausencia total o parcial del cumplimiento de las funciones administrativas básicas de planeación, organización y control. Al igual que la desarticulación entre el proceso de toma de decisiones y la contabilidad empresarial².

Dada la potencialidad que se evidencia en la ciudad de Quibdó para la producción de muebles de madera a nivel de microempresas, y buscando fomentar nuevos emprendimientos en el ramo y un ascenso en su permanencia a lo largo del tiempo, el presente estudio pretende generar una propuesta para fortalecer los procesos administrativos, contables y productivos de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en Quibdó.

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta para fortalecer los procesos administrativos, contables y productivos de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en Quibdó.

2.1.2. Objetivos específicos

- Analizar los procesos productivos, administrativos y contables que realizan los microempresarios dedicados a la fabricación de muebles en madera en la ciudad de Quibdó.
- Generar una propuesta para optimizar los procesos productivos, administrativos y contables de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles en maderas en la ciudad Quibdó.

3. Metodología

El presente trabajo investigativo está enmarcado en un estudio cuantitativo de carácter descriptivo, el diseño de la investigación es de tipo no experimental de campo, en virtud de que se estudia el fenómeno de interés tal y como se manifiesta en su contexto

² Estas aseveraciones son el resultado de la experiencia directa de los investigadores en condición de clientes o consumidores de muebles de madera en Quibdó.

natural, sin la pretensión de incidir intencionalmente en las variables de estudio.

La investigación se apoyó en la técnica de la encuesta. El instrumento de recolección de datos aplicado fue un cuestionario semiestructurado, se diseñó con 45 preguntas abiertas, considerando como variables de estudio los procesos administrativos, contables y productivos de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles en madera de Quibdó. El grupo de informantes claves estuvo integrado por los propietarios de las microempresas de Quibdó destinadas a confeccionar muebles en madera. La validez del cuestionario se alcanzó con la revisión de tres expertos, el primero vinculado con el área de contenido, específicamente en el área de gerencia y contabilidad, el segundo está relacionado al campo de la metodología y, el tercero es afín al área de lengua y redacción.

Por la complejidad del sector de las microempresas colombianas, caracterizado, en gran medida, por la ausencia de registros mercantiles motivado a la alta proporción de microempresas informales, no se hizo posible la determinación de la población de estudio. En contraste, se empleó un muestreo no probabilístico intencional con base en los siguientes criterios preestablecidos: a) microempresas (según los parámetros establecidos en la Ley 905 del año 2004) dedicadas a la fabricación de muebles de madera en la ciudad de Quibdó, b) ubicación no mayor a un radio de 10 kilómetros de la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luís Córdoba"³. Para acceder a la información se realizaron visitas programadas con los sujetos clave de la realidad objeto de estudio. En consecuencia, la muestra estuvo constituida por ocho microempresas que cumplieran con los parámetros de selección.

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva. La tabulación de los datos se realizó en cuadros preestablecidos, con el propósito de registrar las respuestas emitidas por los informantes claves.

El análisis e interpretación de la información obtenida se efectuó

³ La explicación de este criterio se sustentó en que en la elaboración del presente proyecto de investigación participaron, en calidad de encuestadores, un grupo de estudiantes del programa de Contaduría Pública de esta universidad que pertenecen al semillero Gestión Contable y Empresarial.

por medio del análisis de contenido, en un intento de aproximarse al verdadero significado de las palabras contenidas en la literatura que abordan el tema de las microempresas destinadas a fabricar muebles en madera y, de las expresadas por los sujetos claves en sus respectivas encuestas.

Como paso previo al diseño de las estrategias encaminadas a fortalecer los procesos administrativos, contables y productivos de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en Quibdó, se elaboró una matriz FODA por área, herramienta que permite precisar la situación real (tanto interna como externa) del objeto de estudio abordado.

4. Antecedentes de la investigación

En este apartado se seleccionaron tres investigaciones previas que tratan, desde distintos ámbitos, el recurso maderable dentro de su objeto de estudio. El propósito de esta consideración era relacionarse con la problemática empresarial que ha surgido a raíz del uso de la madera, al igual que conocer las diferentes soluciones propuestas. Otro aspecto relevante es que los tres trabajos hacen referencia a investigaciones dirigidas al entorno colombiano.

Murillo y Perea (2011), en su trabajo titulado “Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar en la ciudad de Quibdó” presentado para optar al grado de Magíster en de la Universidad de Medellín – Colombia, identifica como problemática principal la desarticulación entre las entidades públicas y privadas en el fortalecimiento del desarrollo empresarial. Los investigadores exponen que el municipio de Quibdó tiene una gran dependencia económica del gobierno nacional. No obstante, se evidencia la falta de apoyo por parte de las instituciones públicas a los microempresarios dedicados a la fabricación de muebles en madera para el hogar.

El trabajo investigativo de Murillo y Perea (2011), es de carácter cualitativo, centrándose en el diseño de una propuesta que contribuya al mejoramiento de los procesos productivos de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar en la ciudad de Quibdó.

Una de las principales conclusiones del trabajo de Murillo y

Perea (2011), está orientada a afirmar que el proceso productivo en las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar en la ciudad de Quibdó está directamente influenciado por las actividades de formación (capacitación). Entendidas éstas como aquellas que están vinculadas con el incremento de las competencias directivas y operativas de los propietarios y demás personal encargados de la producción, facilitando la comprensión y desarrollo de las áreas claves de: tecnología, investigación y desarrollo, innovación, mercado global, procesos e indicadores.

Conviene mencionar que la investigación de Murillo y Perea (2011), es fundamental para el éxito del presente trabajo. Esta aseveración se valida con el hecho de que Murillo y Perea (2011) abordan la problemática del proceso productivo de muebles de madera en Quibdó, el cual es una de las aristas de la investigación planteada en el presente artículo. Al concatenar el proceso productivo con las áreas de administración y contabilidad se tendrá una propuesta con una visión integral que considere todos los factores involucrados en el funcionamiento de las microempresas que elaboran muebles de madera en Quibdó.

La segunda investigación que se tomó por referencia, está suscrita por Salas y Cortabarría (2014), intitulada "Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia". Este trabajo investigativo se centró en el estudio de la estructura de las empresas cuya actividad económica gira alrededor de la madera, incluida la fabricación de muebles, con el propósito de conocer su contexto e identificar las posibles oportunidades de mejoramiento a nivel estructural, productivo y organizacional que apunten a acrecentar su competitividad a nivel nacional e internacional.

El trabajo descriptivo de Salas y Cortabarría (2014) efectuó el análisis competitivo del segmento económico de la madera en la Región Caribe de Colombia apoyándose en el modelo de diamante competitivo de Michael Porter. Esta metodología estudia nueve aspectos o factores influyentes en el desarrollo competitivo de las empresas del sector. Estos factores son: organización, direccionamiento estratégico, gestión de mercados, logística, calidad, producción, gestión financiera, gestión del talento

humano, e innovación.

Entre las principales conclusiones de Salas y Cortabarría (2014) están las fortalezas que significan la potencialidad del sector maderero como fuente generadora de empleo, y la importante capacidad de innovación en diseños y usos de la materia prima que poseen las empresas del Caribe colombiano. En contraposición, una transcendente debilidad se traduce en los altos costos de distribución (transporte), propiciada por el distanciamiento entre las fábricas procesadoras de madera en la región Caribe y la zona de extracción y/o producción de la materia prima.

Es preciso hacer visible que el trabajo de Salas y Cortabarría (2014), al analizar los factores que inciden en la competitividad de las empresas del sector de la madera, será un valioso aporte al diseño de las estrategias encaminadas a fortalecer los procesos administrativos, contables y productivos de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en Quibdó.

La tercera investigación que se tomó como antecedente es el artículo de Pérez y Villalobos (2010), titulado "Análisis competitivo del sector madera y muebles de la ciudad de Barranquilla", Este trabajo buscó identificar las características específicas de las empresas que intervienen en la fabricación de muebles de madera.

Pérez y Villalobos (2010) plantearon un trabajo de carácter descriptivo, que comenzó por una aproximación teórica a las actividades llevadas a cabo en la cadena de comercialización de la madera. Es menester señalar que los investigadores identificaron como eslabones de la cadena productiva de la madera los siguientes: (a) Actividad de aserrío, compra, venta y comercialización de madera en bruto e inmunizada, (b) Fabricación de tableros aglomerados y contrachapados y, (c) Fabricación de muebles de madera. Posteriormente, se efectuó un estudio de campo para obtener un diagnóstico del segmento económico, a una muestra de 27 compañías que equivalen a 54% de las empresas registradas (formales) en la ciudad de Barranquilla que pertenecen al sector. Los resultados se analizaron a partir del modelo de diamante competitivo de Michael Porter.

Las principales conclusiones de Pérez y Villalobos (2010) explican que los estudios impulsados por la Cámara de Comercio de Barranquilla, con la intención de generar las condiciones para la

conformación de conglomerados industriales por sectores, deben fundamentarse en tres aspectos: Ubicación geográfica, vínculos a través de las industrias e interacción con otros actores más allá de las empresas. Al mismo tiempo, los investigadores mencionan que el segmento de la fabricación de muebles es el de mayor potencial para la creación del conglomerado, por ser el segmento del sector con mayor contacto directo a nivel comercial con los usuarios finales de los productos.

5. Resultados de la investigación

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos al grupo de interés seleccionado y tabulados sus resultados, se procedió a adscribir cada ítem del cuestionario al área de competencia respectiva (administrativa, contable, producción). A continuación se presentan de manera precisa⁴ los resultados obtenidos.

5.1 Área administrativa

Las preguntas plasmadas en el instrumento vinculadas al área administrativa exhibieron los siguientes resultados:

- a) Sólo 25% de las microempresas consultadas cuentan con un portafolio de servicios para la venta de sus productos. Los portafolios existentes toman la forma de un álbum de fotografías de los trabajos realizados con anterioridad.
- b) 87,5% manifestó que adquiere su materia prima (rastras de madera) de forma semanal, mientras que, 12,5% expresó que la compra se realiza cada quince días. Adicionalmente, 100% explicó que la adquisición de las materias primas es de contado.
- c) 100% de los encuestados declaró contar con el Registro Único Tributario (RUT).
- d) 100% del grupo de informantes clave reveló tener certificado de existencia y representación legal.
- e) 50% de las microempresas que constituyeron la muestra señaló que cuentan con un stock de inventario de materia

⁴ Conviene acotar que, en esta sección de la investigación, los resultados no se ilustrarán en cuadros y gráficos, en virtud de que el cuestionario está estructurado con 45 preguntas, amplitud que dificultaría el cumplimiento de las normas de colaboración de la revista. Incluso, sólo se detallarán los resultados más relevantes.

prima. Resalta el hecho de que dos entidades indicaron que manejan un stock mínimo comprendido entre 20 y 30 rastras⁵.

- f) Únicamente 12,5% de los consultados destacó contar con una estrategia de venta para sus productos. No obstante, la estrategia de esta microempresa consiste, exclusivamente, en mantener una exhibición de los productos terminados en su propia fábrica.
- g) 50% manifestó no poseer una cuenta bancaria cuyo titular sea la microempresa (persona jurídica). Por tanto, las ventas las realizan en efectivo o, en su defecto, utilizan la cuenta bancaria personal del propietario del negocio.
- h) 87,5% declaró que solicita un anticipo de dinero para comenzar el trabajo equivalente a 50% del precio total de venta. En tanto que, 12,5% explicó que sólo requiere de 10% de anticipo. Los anticipos recibidos de los clientes son anotados en un cuaderno no formal que custodia el propietario de la microempresa. Cabe destacar que 75% de los encuestados declararon que como soporte del anticipo entregan un recibo y no una factura.
- i) En relación con la cantidad de empleados que laboran en cada microempresa se encontró una diversidad de respuestas: Tres empleados (25%), cuatro empleados (25%), cinco empleados (25%), siete empleados (12,5%) y diez empleados (12,5%).
- j) Solamente un informante clave (12,5%) reveló que establece un vínculo laboral con sus empleados a través de un contrato escrito.
- k) 100% de las microempresas consultadas indicaron que la modalidad de pago a sus empleados es semanal y en efectivo. Del mismo modo, 87,5% señaló que el salario del empleado está supeditado a un porcentaje del precio final de venta del producto de madera elaborado⁶.

⁵ Un valor referencial aportado por uno de los informantes consultados indica que de una rastra de madera se obtienen aproximadamente cuatro tablones y para la elaboración de una puerta se requiere de tres tablones.

⁶ Cuatro encuestados enunciaron que el porcentaje de mano de obra que se estima para cada trabajo de madera está alrededor de un 30% sobre el precio de venta del producto.

- l) 62,5% del grupo de interés seleccionado explicó que posee al menos un microcrédito formal con una institución bancaria. Sin embargo, solo cuatro de ellos tiene asociado su crédito al nombre de la entidad (persona jurídica).
- m) 100% de las microempresas entrevistadas no tienen diseñada y formalizada su estructura organizativa. Similarmente, ninguno de los informantes claves manifestó contar con un manual de funciones y procedimientos.
- n) Todos los sujetos involucrados que respondieron al instrumento de recolección de datos coinciden en afirmar que el mes de mayores ventas es diciembre.
- o) 62,5% del grupo de informantes claves reveló que su personal cuenta con capacitación técnica impartida por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Mientras que 37,5% puntualizó que sus habilidades han sido adquiridas, únicamente, de forma empírica (experiencia en la organización).

5.2 Área contable

- a) 100% de las microempresas consultadas dedicadas a la fabricación de muebles de madera expuso que no llevan formalmente contabilidad. A tal efecto, todos manifestaron que hacen anotaciones manuales en cuadernos para tener control sobre cada trabajo de madera a realizar.
- b) 100% de los informantes claves revelaron que no han diseñado formalmente una estructura de costos. Al respecto, resalta el hecho de que todas las microempresas calculan el precio de venta del producto de madera a partir de los siguientes elementos: Materia prima, mano de obra y ganancia.
- c) 87,5% del grupo de interés seleccionado declaró que al recibir un anticipo o abono de los clientes procede a su registro inmediato en el cuaderno destinado para ello. Por su parte, 12,5% destacó que ese control es mental y al momento de la entrega del producto de madera se descuentan los anticipos recibidos y se efectúa la anotación

en el correspondiente cuaderno.

- d) 62,5% de las microempresas consultadas no realiza toma física de inventarios. La razón esgrimida por los informantes involucrados en esta respuesta está relacionada con la entrega inmediata de los productos manufacturados a sus clientes. De hecho, siete de los ocho encuestados expresaron trabajar, únicamente, bajo la modalidad de orden de pedido. Por lo tanto, no se evidencia que inicien la elaboración de los muebles de madera sin la solicitud de un cliente específico.

5.3 Área de producción

- a) 75% de las microempresas que conforman la muestra indicaron que la adquisición de la materia prima la efectúan en el barrio Los Álamos (La Arrocería). Por su parte, 12,5% mencionó que obtiene la madera a través de la extracción propia, es decir, es cortada directamente por el dueño de la entidad. Finalmente, 12,5% señaló que compra la madera en pueblos aledaños al Municipio de Quibdó, como son: Tutunendo, Yuto, La Troje, San Juan, Pacurita, Río Quito, entre otros.
- b) En relación con el tipo de madera que emplean las microempresas consultadas en su proceso manufacturero se encontró una diversidad de respuestas: Algarrobo (100%), Choiba (50%), Guamillo (100%), Lirio (50%), Jigua amarillo (62,5%), Jigua negro (62,5%), Cedro (62,5%), Hipemas (25%), Pino (12,5%), Roble (25%) y Guamo rosario (12,5%).
- c) Todos los sujetos involucrados que respondieron al instrumento de recolección de datos cuentan con un proceso manual de secado de madera. En otras palabras, la madera es colocada a la intemperie y depende de la acción del sol⁷.
- d) 100% del grupo de interés expresó que, en términos

⁷ Los informantes manifestaron que el proceso de secado depende de la clase de madera y de su fibra, debido a la cantidad de agua que cada una contiene. Por ejemplo, el algarrobo tarda en secar un mes aproximadamente, mientras que el guamo rosario puede estar hasta cuatro meses inmerso en el proceso de secado.

generales, el proceso de fabricación de un mueble de madera comprende las siguientes fases: Adquisición de la madera, secado de la madera, escopleado y despiece de la madera de acuerdo al tipo de producto a elaborar, pulido y lijado de cada pieza de madera, pintado de cada segmento de madera y armado de las piezas que conforman el mueble final.

- e) 50% de las microempresas que constituyeron la muestra mencionaron que almacenan su stock de inventario en pequeños depósitos que se encuentran en las instalaciones del negocio. A pesar de que el almacenamiento idóneo de las rastras de madera es en forma vertical, dos encuestados revelaron que no cuentan con una infraestructura acorde a ese proceso, por lo que su almacenamiento consiste en apilar horizontalmente la materia prima adquirida.
- f) En cuanto al manejo del desperdicio de la materia prima propio del proceso de transformación de la madera, 50% de las microempresas enunció que el subproducto aserrín es empleado en la elaboración de productos entamborados o vendido a avicultores; en tanto que, el subproducto trozos de madera es empleado en la manufactura de elementos decorativos como: marcos para cuadros, repisas, percheros, pinzas para colgar llaves, porta lapiceros, entre otros.
- g) 100% de puntualizó que el tiempo estimado de fabricación de un pedido depende del tipo de producto a manufacturar⁸. Aunado a ello, 87,5% explicó que la entrega del producto final está sujeta al clima, puesto que el proceso de secado de la madera es dependiente del sol.
- h) Todos los sujetos involucrados que respondieron al instrumento de recolección de datos coinciden en aseverar que la maquinaria que emplean para la transformación de

⁸ Los integrantes del grupo de interés indicaron que aunque cada ebanistería tiene características muy particulares, el proceso de fabricación podría tardar los siguientes lapsos: una puerta entamborada cuatro horas, una cocina en master plan (madera de pino) tres días, camas un día, mesas pequeñas un día.

la madera es propia⁹.

- i) 75% de las microempresas encuestadas manifestaron que requieren de personal administrativo y contable para mejorar y fortalecer sus operaciones. Por su parte, 62,5% mencionó que se demanda dinero para invertir en maquinaria y en la ampliación de su infraestructura. Finalmente, 25% explicó que es necesario establecer y definir las líneas de producción.

6. Propuesta

En este apartado se proyectará un plan de acción que busque la maximización de las ventajas competitivas de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en la ciudad de Quibdó, a través del fortalecimiento de sus procesos administrativos, contables y productivos.

6.1 Primera fase

La fase inicial de la propuesta consta de la identificación de los factores internos y externos que son clave para consolidar, a nivel de microempresa, el segmento económico de manufactura de muebles de madera en la ciudad de Quibdó. Cabe destacar que los factores internos están relacionados con las fortalezas y debilidades de cada organización, aspecto sobre los cuales el empresario tiene un cierto grado de control. En contraste, los factores externos conciernen a las oportunidades y amenazas inherentes al entorno en el que opera el negocio.

A continuación se presenta una matriz FODA para cada proceso que se pretende fortalecer en la microempresa que elabora muebles de madera.

⁹ Las microempresas encuestadas señalaron que la maquinaria necesaria para la elaboración de muebles de madera consta de: cantidora, cepilladora, pulidora, sierra circular pequeña, sierra circular grande, polilladora, sinfín, hornos para el secado de madera, entre otras.

Cuadro 1 Matriz FODA. Área administrativa

Área	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Administrativa	Disponibilidad inmediata de materia prima de calidad en la ciudad de Quibdó o zonas cercanas para atender cualquier de pedido.	Presencia de instituciones bancarias en el Departamento del Chocó con la disposición a entregar créditos y microcréditos a las entidades organizadas.	La adquisición de materias primas se realiza bajo la modalidad de efectivo, dificultando la compra de grandes cantidades, con el fin de mantener un alto inventario.	Aparición y crecimiento acelerado de materiales sintéticos importados que funjan como materia prima sustituta a la madera.
	Financiación de materia prima y mano de obra por parte del cliente al anticipar 50% del mueble a realizar.	Conformar una asociación de microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera que pueda negociar con los proveedores para conseguir descuentos y crédito en las compras.	Registro de los anticipos o abonos en cuadernos no formales.	Los anticipos o abonos son registrados y conocidos únicamente por el propietario de la microempresa. Ante una ausencia temporal podrían paralizarse las operaciones.
	Las microempresas están legalmente constituidas al contar con el RUT y poseer el certificado de existencia y representación legal.	Las microempresas pueden acceder a créditos bancarios o programas de financiamiento del gobierno.	En gran medida, manejo de las cuentas bancarias personales de los propietarios, en detrimento de las cuentas de la microempresa.	Posibles sanciones por parte de la administración tributaria por la evasión fiscal de diversos tributos.
	El pago a los empleados se realiza a tiempo. El pago semanal depende de la productividad del empleado.	La alta tasa de desempleo en el Departamento del Chocó, hace que exista mano de obra disponible.	Las relaciones laborales con sus trabajadores no están formalizadas mediante un contrato escrito.	Factibles demandas laborales por la informalidad de las relaciones de trabajo (no contribución al Sistema de Seguridad Social, no suministro del equipamiento de seguridad e higiene laboral, entre otras).
	En alta proporción se cuenta con personal de producción capacitado a través de la formación impartida por el SENA. Disposición de los propietarios de las microempresas para capacitar y generar habilidades de producción en los nuevos empleados.	La alta tasa de desempleo en el Departamento del Chocó, hace que exista mano de obra disponible. Importante presencia del SENA en la región.	Espacio físico limitado para incrementar la capacidad de producción y así albergar mayor cantidad de personal.	Fuga de personal capacitado a otras microempresas del ramo que ofrezcan una mayor estabilidad laboral.
	Buena disposición de los propietarios de las microempresas a mejorar los procesos administrativos del negocio.	Presencia en la ciudad de Quibdó de la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luis Córdoba" que cuenta con la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables, con la que se podrían establecer convenios que estimulen la participación de los estudiantes en las actividades administrativas de las microempresas del Departamento del Chocó.	Ausencia de manuales de funciones y procedimientos. Inexistencia del diseño de estructura organizativa.	Mayor inversión de tiempo para la capacitación del personal. Así como el posible uso no racional de los recursos disponibles (maquinaria, materia prima, infraestructura, entre otros).
	La publicidad o promoción de sus productos es realizada por la recomendación de sus clientes ya atendidos.	Existe un mercado comercial (por ejemplo, mueblerías) que está desatendido por las microempresas que fabrican muebles de madera en Quibdó.	No está definida una adecuada mezcla de marketing.	Penetración en el mercado del Departamento del Chocó de muebles elaborados en otros Departamentos, incluso de Bogotá.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados de la encuesta.

Cuadro 2 Matriz FODA. Área contable

Área	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Contable	Buena disposición de los propietarios de las microempresas a mejorar los procesos contables del negocio.	Presencia en la ciudad de Quibdó de la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luis Córdoba" que cuenta con la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables, con la que se podrían establecer convenios para capacitar personal para el área contable de las microempresas del Departamento del Chocó.	No cuentan con personal capacitado en el área contable. En consecuencia, no existe un sistema formal de contabilidad.	Probables sanciones mercantiles, por parte de la administración tributaria, por no cumplir con las disposiciones relativas a la contabilidad.
	Claro conocimiento del costo de la materia prima y de la mano de obra de un producto de madera solicitado.	Presencia en la ciudad de Quibdó de la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luis Córdoba" que cuenta con la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables, con la que se podrían establecer convenios para diseñar la estructura de costos de las microempresas del Departamento del Chocó.	Ausencia de una estructura de costos formal para identificar el importe no sólo la materia prima y mano de obra, sino también de los costos indirectos de fabricación y los gastos de administración y venta asociados a cada producto.	Al no conocer con exactitud los costos de los productos en madera que se elaboran, las ganancias pueden ser mínimas o se podría incurrir en pérdidas.
	Todo pedido que entre a la línea de producción debe haber recibido un anticipo o abono de dinero.	Al facturar y demostrar mayores ventas, el acceso a créditos bancarios o programas de financiamiento del gobierno es más viable.	Los anticipos y cobro final de un pedido, en gran cuantían, no se facturan. Del mismo modo, los abonos son anotados en un cuaderno no formal.	Posibles sanciones por parte de la administración tributaria por la evasión fiscal de diversos tributos al no facturar. ¹⁰
	Buena disposición de los propietarios de las microempresas a mejorar los procesos contables del negocio.	Presencia en la ciudad de Quibdó de la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luis Córdoba" que cuenta con la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables, con la que se podrían establecer convenios para capacitar personal para el área contable de las microempresas del Departamento del Chocó.	Mayoritariamente no se realiza toma física de inventarios (materia prima y productos terminados).	Fuga de materia prima del almacén.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados de la encuesta.

¹⁰ La madera está exenta del Impuesto al Valor Agregado (IVA) hasta su primer grado de transformación, es decir, hasta el corte. Luego de cepillarla (por mencionar alguna actividad) la madera se convierte en un producto gravado. Ante tal situación, si la microempresa no factura no genera impuestos a pagar a la Hacienda Pública Nacional.

Cuadro 3 Matriz FODA. Área de producción

Área	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Producción	Buena disposición de los propietarios de las microempresas a invertir en infraestructura, previa obtención de créditos bancarios que financien la construcción.	Conformar una asociación de microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera que pueda negociar con los proveedores para conseguir descuentos y crédito en las compras.	Espacio físico limitado para almacenar grandes cantidades de materia prima. Los stocks de inventario de materia prima son relativamente bajos o inexistentes.	Incumplimiento con el lapso de tiempo pactado con el cliente para la entrega del producto de madera.
	Conocimiento de los propietarios de las microempresas de la potencialidad del proceso de secado de la madera a través de hornos.	Construcción de centros de secado de madera comunes adscritos a una asociación de microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera.	No se cuenta con hornos para el secado de la madera. Por tanto, existe una alta dependencia de las condiciones climáticas.	Incumplimiento con el lapso de tiempo pactado con el cliente para la entrega del producto de madera.
	Buena disposición de los propietarios de las microempresas a invertir en maquinarias y herramientas, previa obtención de créditos bancarios que financien la adquisición.	Existen en el mercado maquinarias y herramientas con tecnologías avanzadas que aceleran la producción.	Escasa capacidad de innovación en diseños y en emprendimientos de nuevos mercados.	Duplicación excesiva de modelos de clientes anteriores.
	Buena disposición de los propietarios de las microempresas a mejorar los procesos productivos del negocio.	Diseñar una línea de productos en serie, con el propósito de ingresar a un mercado distinto al contra pedido del cliente. Accesibilidad a todos los implementos de seguridad industrial que demanda el proceso de transformación de la madera.	No existe estandarización en el proceso de elaboración de los productos ofertados. Por lo que el trabajador selecciona a su criterio el procedimiento que considera más conveniente. Esto ocasiona diferencias en el uso de los recursos (materia prima y tiempo de mano de obra). No se asignan a los trabajadores equipo de seguridad industrial.	Posibles accidentes laborales en el personal de producción por no contar con los implementos de seguridad industrial requeridos para el proceso.
	Cuentan con maquinarias y herramientas propias.	Existen en el mercado maquinarias y herramientas con tecnologías avanzadas que aceleran la producción.	Poco o nulo mantenimiento preventivo a la maquinaria en uso.	Incumplimiento con el lapso de tiempo pactado con el cliente para la entrega del producto de madera por mantenimientos correctivos.
	La madera utilizada para la fabricación de muebles de madera (algarrobo, choiba, guamillo, lirio, jigua amarillo, jigua negro, cedro, hipemas, pino, roble, guamo rosario, entre otras) es obtenida en la ciudad de Quibdó o zonas cercanas.	Diseñar una línea de productos en serie, con el propósito de ingresar a un mercado distinto al contra pedido del cliente	Escasa capacidad de innovación en diseños y en emprendimientos de nuevos mercados.	Duplicación excesiva de modelos de clientes anteriores.
	Las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera tienen en el mercado, en promedio, más de 5 años. Conocen a fondo el proceso de fabricación.	Uso del aserrín (desperdicio) en la elaboración de productos entamborados. Por su parte, los trozos de madera se pueden emplear en la manufactura de elementos decorativos.	Escasa capacidad de innovación en diseños y en emprendimientos de nuevos mercados.	La no recepción de ingresos por la utilización del desperdicio en la fabricación de otros productos, o por su venta directa para otras actividades.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados de la encuesta.

6.2 Segunda fase

La segunda fase de la propuesta se plantea diseñar estrategias para atender las acciones más inmediatas que deben emprenderse para iniciar el fortalecimiento de los procesos administrativos, contables y productivos de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en Quibdó, fundamentadas en el análisis de la matriz FODA presentada en el apartado anterior.

6.2.1 Estrategias de Nivel I – Área: administrativa

Las estrategias del área de administración enunciadas en esta sección se fraccionarán en sub áreas.

6.2.1.1 Área: administrativa – Sub Área: Finanzas

El principal objetivo que se persigue en esta sub área es tener acceso al financiamiento externo, otorgado por instituciones bancarias o programas sociales del gobierno, para cubrir las actividades de inversión necesarias. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá:

- a) Abrir una o más cuentas bancarias en instituciones financieras presentes en el Departamento del Chocó, a nombre de la microempresa (persona jurídica).
- b) Realizar todas las erogaciones de dinero (o buena parte de ellas) a través de cheques o transferencias electrónicas, incluyendo pago a proveedores, empleados, servicios públicos, arrendamientos, entre otros.
- c) Facturar todos los productos que elaboran.
- d) Llevar una contabilidad que permita la elaboración de los Estados Financieros reales de la microempresa, afín de convertirse en un cliente atractivo para la institución bancaria.

6.2.1.2 Área: Administrativa – Sub Área: Recursos humanos

El principal objetivo que se pretende alcanzar en esta sub área está relacionado con la generación del sentido de pertinencia del trabajador hacia la microempresa, logrando retenerlo y evitando la rotación de personal que impacta en el tiempo invertido en su capacitación. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá:

- a) Formalizar las relaciones de trabajo con sus empleados

a través de la firma de un contrato escrito a tiempo indeterminado.

- b) Dotar a los trabajadores del equipamiento de seguridad industrial requerido para actividad de producción.
- c) Cancelar a cada trabajador los beneficios laborales que el ordenamiento jurídico dispone para ellos.
- d) Contratar un administrador o, en su defecto, un asistente administrativo que pueda coadyuvar a cumplir con todas las disposiciones laborales.

6.2.1.3 Área: Administrativa – Sub Área: Procedimientos

El principal objetivo que se plantea en esta sub área está vinculado a estandarizar los procedimientos que se ejecutan en las actividades cotidianas del negocio, mediante la creación de manuales de funciones y procedimientos y de la estructura organizativa. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá: Plantear un convenio con la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba”, específicamente con su Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, para que sus estudiantes puedan hacer sus primeras prácticas profesionales (pasantías) en estas microempresas. Este proyecto buscará una relación ganar – ganar, los estudiantes aplican el conocimiento adquirido y las microempresas obtienen un servicio profesional a bajo costo.

6.2.1.4 Área: Administrativa – Sub Área: Logística

El principal objetivo que se expone en esta sub área consiste en incrementar gradualmente los inventarios de materia prima, aumentar la capacidad de producción y disminuir los tiempos de entrega de los productos a los clientes. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá:

- a) Construir una relación (estadística) de los consumos mensuales de cada tipo de madera.
- b) Adquirir semanalmente entre tres a cinco rastras de madera adicionales a las utilizadas en cada pedido. Esta compra adicional estará condicionada a las estadísticas de consumo de cada clase de madera que previamente se han levantado.
- c) Proceder semanalmente al secado artesanal (sujeto a las

condiciones climáticas) de la madera adquirida en forma adicional que formará parte del inventario de materia prima.

6.2.1.5 Área: Administrativa – Sub Área: Marketing

El principal objetivo que se detalla en esta sub área se traduce en captar nuevos clientes y aumentar las ventas de los productos, impactando positivamente en los ingresos del negocio. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá:

- a) Diseñar un catálogo de los productos de madera que se fabrican. Este catálogo debe estar disponible en físico y en digital. Si bien la fotografía del producto es fundamental, se requiere agregar información adicional como: Tamaño, clase de madera, posibles colores, probables usos, entre otros. La elaboración de este catálogo podría ser delegada a los estudiantes de la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba”.
- b) Solicitar a los clientes sus correos electrónicos, con el propósito de enviar el catálogo digital cada vez que se actualice.
- c) Diseñar una pequeña exhibición en las instalaciones de la microempresa para que el cliente observe directamente la calidad de los productos que se fabrican.
- d) Promocionar a la microempresa a través de una estación radial de importante audiencia en la ciudad de Quibdó.
- e) Diseñar un logotipo y formular un slogan. Estas acciones fomentarán la creación de la imagen corporativa de la microempresa. Esta actividad podría ser delegada a los estudiantes de la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba”.

6.2.2 Estrategias de Nivel I – Área: Contable

Las estrategias del área contable expuestas en esta sección se fraccionarán en sub áreas.

6.2.2.1 Área: Contable – Sub Área: Contabilidad financiera

El principal objetivo que se persigue en esta sub área es formalizar el sistema de contabilidad de la microempresa. Para el logro de

este objetivo la microempresa deberá:

- a) Contratar a un Contador Público o, en su defecto, a un asistente contable que esté asesorado por un Contador Público.
- b) Construir un inventario de los activos pertenecientes al grupo financiero de propiedades, planta y equipos que emplean en la elaboración de los productos de madera. De igual forma, efectuar un inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados. Ambos listados de activos deben ser registrados en los libros de contabilidad.
- c) Registrar en los libros de contabilidad la totalidad de las transacciones económicas inherentes a la actividad del negocio.
- d) Elaborar los estados financieros de la microempresa, al menos, de forma trimestral para conocer su evolución financiera.

6.2.2.2 Área: Contable – Sub Área: Control interno

El principal objetivo que se destaca en esta sub área es establecer un adecuado sistema de control interno sobre las operaciones que se efectúan en el negocio. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá:

- a) Utilizar un libro mayor auxiliar de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- b) Facturar la totalidad de las ventas de los productos de madera que se elaboran.
- c) Depositar íntegramente en las cuentas bancarias de la microempresa el dinero recibido en efectivo por las ventas realizadas.
- d) Diseñar una tarjeta kardex (entradas y salidas de inventario) para el control del inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- e) Registrar las cantidades de desperdicio (aserrín y trozos de madera) que se desprenden del proceso de transformación de la madera.

6.2.2.3 Área: Contable – Sub Área: Costos

El principal objetivo que se matiza en esta sub área es controlar los costos y gastos que se incurren en la fabricación de un producto de madera. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá: Diseñar una estructura de costos formal que incluya todos los elementos que conforman el costo de los productos a manufacturar (materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación). Adicionando, los gastos de administración y venta asociados, así como la ganancia del productor. Esta actividad puede ser ejecutada y asesorada por los estudiantes de la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba”. A continuación se muestra un ejemplo de la estructura de costos sugerida .

Los supuestos empleados para la elaboración de la estructura de costos son los siguientes:

- La estructura de costos que se ilustra en el ejemplo corresponde a una puerta de madera de lirio.
- Una rastra de madera de lirio consta de aproximadamente cuatro tablones, para la elaboración de una puerta se usan tres tablones.
- El desperdicio de madera se estandarizó a 5%.
- La mano de obra directa contiene todos los beneficios laborales que debe percibir el trabajador.
- La capacidad normal de producción se definió en minutos de trabajo. Para el ejemplo, se pautó una capacidad mensual de 36.960 minutos.
- El tiempo aproximado de elaboración de una puerta es de seis horas.
- La estimación de los gastos operativos atribuidos a una unidad se estableció en 12% del total costo de producción.
- El margen de ganancia se fijó en 30% sobre el total de la estructura de costos de cada producto (costos y gastos).

Cuadro 4 Modelo de estructura de costos – Puerta de Lirio

ESTRUCTURA DE COSTOS - PUERTA DE MADERA LIRIO				
COSTO DE MATERIA PRIMA				
MATERIAL	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (PESOS)	TOTAL
MADERA - LIRIO	RASTRA	0,75	45.000,00	33.750,00
DESPERDICIO DE MADERA	RASTRA	0,04	45.000,00	1.687,50
HOJA TRIPLE DE 7	UNIDAD	0,50	36.000,00	18.000,00
CHAPA QUALITY	UNIDAD	1,00	20.000,00	20.000,00
TRIO OMEGA (VISAGRA)	UNIDAD	1,00	4.000,00	4.000,00
BOTELLAS DE SELLADOR	UNIDAD	2,00	6.000,00	12.000,00
BOTELLAS DE LACA	UNIDAD	2,00	6.000,00	12.000,00
BOTELLA DE TINTE	UNIDAD	1,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL COSTO DE MATERIAS PRIMAS				106.437,50
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA				70.000,00
COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN				
CONCEPTO	COSTO MENSUAL	CAPACIDAD DE PRODUCCION MENSUAL EN MINUTOS	MANO DE OBRA POR UNIDAD EN MINUTOS	TOTAL
ARRENDAMIENTO	600.000,00	36.960	180	2.922,08
SERVICIO TELEFÓNICO	45.000,00	36.960	180	219,16
SERVICIO DE ELECTRICIDAD	40.000,00	36.960	180	194,81
SERVICIO DE AGUA	30.000,00	36.960	180	146,10
SERVICIO DE INTERNET	30.000,00	36.960	180	146,10
MANO DE OBRA INDIRECTA	1.500.000,00	36.960	180	7.305,19
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	500.000,00	36.960	180	2.435,06
TOTAL COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN				13.368,51
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN				189.806,01
TOTAL GASTOS AJENOS A LA PRODUCCIÓN (GASTOS OPERATIVOS) = 12%				22.776,72
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN + GASTOS AJENOS A LA PRODUCCIÓN				212.582,73
MARGEN DE GANANCIA 30%				63.774,82
PRECIO DE VENTA AL PUBLICO (NO INCLUYE IMPUESTOS)				276.357,55

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en datos suministrados por los encuestados.

6.2.3 Estrategias de Nivel I – Área: Producción

Las estrategias del área de producción manifestadas en esta sección se fraccionarán en sub áreas.

6.2.3.1 Área: Producción – Sub Área: Diseño

El principal objetivo que se pretende lograr en esta sub área consiste en fomentar una diferenciación entre los distintos oferentes de muebles de madera basada en el diseño. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá:

- a) Investigar vía online las nuevas tendencias nacionales e internacionales en decoraciones y diseño de interiores y exteriores.
- b) Permitir a los trabajadores presentar propuestas de nuevos diseños de muebles.
- c) Elaborar productos decorativos a partir de los desperdicios de madera que surgen del proceso de transformación de la madera.

6.2.3.2 Área: Producción – Sub Área: Manufactura

El principal objetivo en esta sub área se traduce en la apertura de nuevos mercados fundamentado en la producción en serie de productos específicos. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá: Instaurar una línea de producción para fabricar en serie productos específicos, por ejemplo, escritorios para oficinas. Con esta actividad la microempresa no dependerá exclusivamente de los pedidos realizados por los clientes, sino que podrá ofertar en el mercado sus productos para que sean comercializados por detallistas, tales como: mueblerías, proveedurías de artículos de oficina, entre otros.

6.2.3.3 Área: Producción – Sub Área: Maquinaria

El principal objetivo que se plantea en esta sub área está vinculado a la inversión progresiva en maquinaria. Para el logro de este objetivo la microempresa deberá:

- a) Reinvertir 30% de los excedentes económicos en maquinaria y herramientas, con el propósito ampliar paulatinamente la capacidad de producción de la microempresa.
- b) Reinvertir 10% de los excedentes económicos en el mantenimiento preventivo de la maquinaria existente.

6.3 Tercera fase

La tercera fase de la propuesta comprende las estrategias a

emprender en un nivel superior, en otras palabras son acciones a iniciar una vez que se han completado las estrategias de nivel I.

6.3.1 Estrategias de Nivel II – Área: Administrativa

Las estrategias de nivel II en el área de administración que deben ser aplicadas por las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en Quibdó, se describen a continuación:

- a) Solicitar un crédito bancario de una cuantía considerable que permita la inversión en: materia prima, ampliación de infraestructura, equipos de computación y maquinaria. Se recomienda contar con el asesoramiento de los estudiantes de la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba” en la elaboración de un plan de inversión.
- b) Diseñar un esquema de beneficios laborales para los empleados de la microempresas que sean superiores a los establecidos en legislación laboral.
- c) Adquirir una cantidad de materia prima que permita poseer un inventario para un período mínimo de dos meses.
- d) Crear una página web con la información de los productos de madera fabricados por la microempresa.
- e) Contratar fuerza de venta tanto el Departamento del Chocó como en los Departamentos circunvecinos, con el propósito de intensificar la venta de muebles de madera fabricados a partir de la línea de producción en serie.

6.3.2 Estrategias de Nivel II – Área: Contable

Las estrategias de nivel II en el área contable que deben ser aplicadas por las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en Quibdó, se describen a continuación:

- a) Adquirir un software en el que se integre el área administrativa con la contable.
- b) Sistematizar la estructura de costos en el software instalado.

6.3.3 Estrategias de Nivel II – Área: Producción

Las estrategias de nivel II en el área de producción que deben ser aplicadas por las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en Quibdó, se describen a continuación:

- a) Adquirir un horno para el secado de la madera.

- b) Ampliar las áreas destinadas al almacenaje de la materia prima.
- c) Desarrollar otras líneas de producción en serie.

7. Conclusiones

Uno de los sectores productivos con mayor potencial para su crecimiento en el Departamento del Chocó es el de la manufactura de muebles de madera. Sin embargo, el mencionado sector carece variables diferenciadoras que permitan su consolidación en el mercado colombiano.

Resalta el hecho de que en el Departamento del Chocó convergen condiciones naturales y económicas que pueden asegurar el crecimiento de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera. Entre ellas se pueden enunciar: accesibilidad a la materia prima en el propio Departamento del Chocó, disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada, presencia del SENA como ente de formación y capacitación del personal, residencia de la Universidad Tecnológica del Chocó "Diego Luis Córdoba", entre otros múltiples factores.

Incuestionablemente, las microempresas para lograr afianzarse en mercados altamente dinámicos, competitivos y globalizados, requieren del diseño y aplicación de estrategias gerenciales que confluyan en la innovación y actualización de los procesos administrativos, contables y de producción, como principales herramientas para lidiar con los retos y amenazas del entorno.

Finalmente, los investigadores señalan que este segmento productivo demanda el compromiso y participación del Estado colombiano, en el diseño de políticas públicas dirigidas a su fortalecimiento, y de la intervención del sector bancario privado, en la formulación de planes de financiamiento para la inversión en activos.

8. Referencias

- Brown, K. (1982). *Paleoecological and regional patterns of evolution in neotropical forest butterflies*. New York: Prance.
- Díaz, J.; Gast, F. (2009). *El Chocó biogeográfico de Colombia*. Cali: Colección Ecológica del Banco de Occidente.
- Viloria, J. (2008). *Economías del Pacífico Colombiano*. Cartagena:

- Colección de Economía Regional del Banco de la República. Santa, M.; Rozo, S. (2008). *Informalidad empresarial en Colombia: Alternativas para impulsar la productividad, el empleo y los ingresos*. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/estudios-e-investigaciones/1387-3-formalizacion-laboral.html>. [Consulta: 2016, Junio 20].
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2016). *mercado-laboral/empleo-y-desempleo* [Página Web en línea]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/> [Consulta: 2016, Junio 17].
- Cárdenas, M.; Mejía, C. (2007). *Informalidad en Colombia: Nueva evidencia*. Disponible en: http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/805/3/WP_2007_No_35.pdf. [Consulta: 2016, Junio 17].
- Murillo, S.; Perea, S. (2011). *Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar en la ciudad de Quibdó*. Tesis de grado. Medellín, Universidad de Medellín.
- Salas K.; Cortabarría, L. (2014). *Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia*. En: Revista Prospectiva de la Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma del Caribe, 12 (1): 79-89.
- Peréz, H.; Villalobos, B. (2010). *Análisis competitivo del sector madera y muebles de la ciudad de Barranquilla*. En: Revista Inge-CUC de la Facultad de Ingeniería, Universidad de la Costa, 6 (6): 195-214.

9. Anexos – Instrumento de recolección de datos

Ítem	Pregunta
1	¿Cómo obtiene la materia prima para la fabricación de los muebles?
2	¿Cuál es el costo que paga por la cantidad de materia prima adquirida?
3	¿Qué tipo de madera utiliza para la fabricación de los muebles?
4	¿Cuenta con un portafolio de servicios para la venta de sus productos?
5	¿Cuáles son los diferentes procesos que utiliza para obtener el producto terminado?
6	¿Con qué frecuencia compra materia prima?
7	¿Cómo es el proceso de almacenamiento de la materia prima?
8	¿Dónde almacenan su inventario terminado?
9	¿Cuenta su organización con el Registro Único Tributario RUT?
10	¿Cuenta con certificado de existencia y representación legal?
11	¿Maneja un stock de inventario? ¿Cada cuánto lo actualiza?
12	¿Tiene un manejo claro del desperdicio?
13	¿Posee la organización cuenta bancaria? O ¿Dónde depositan los recursos fruto de la actividad económica que realizan?
14	¿Tiene diseñada una estrategia de venta?
15	¿Solicita y registra un anticipo para el inicio de la producción?
16	¿Cuál es de porcentaje de anticipo para el inicio de la producción?
17	¿Lleva algún control para identificar los anticipos por terceros?
18	¿Entrega algún documento soporte?
19	¿Qué control utiliza para el registro de las cuentas por cobrar de los clientes?
20	¿Lleva usted un control adecuado de los ingresos (abonos) de los clientes?
21	¿Cómo determina sus gastos?
22	¿Conoce clara y detalladamente cuales son los costos en los cuales incurre para la fabricación del inventario? (Fijos, arriendos, mano de obra, servicios públicos, Materia prima) y variables.
23	¿Con cuántos empleados cuenta?
24	¿Cómo es la forma de contratación?
25	¿Cuántos empleados intervienen en la fabricación de los muebles?
26	¿Los empleados cuentan con algún tipo de capacitación técnica en las funciones que realizan?
27	¿Cuál es el tiempo estimado de la fabricación del inventario?
28	¿Cuál es el tiempo de entrega de los productos?
29	¿Es puntual en la entrega de los productos?
30	¿Utiliza alguna estrategia o gestión para la entrega de los productos luego de haber incumplido?
31	¿Realiza toma física de inventarios?
32	¿Cómo es la forma de pago a los empleados?
33	¿Cada cuánto paga nómina?
34	¿Cuál es la modalidad de pago a los proveedores?
35	¿Posee algún tipo de crédito formal e informal?
36	¿Cuál es el tipo de financiación para los clientes?
37	¿Cuenta con un área de contabilidad en su negocio?
38	¿Lleva un control diario de sus ingresos y egresos?
39	¿Tiene una estructura organizacional?
40	¿Cuenta con manual de funciones y procedimientos?
41	¿Tiene identificada y clasificada adecuadamente su cartera?
42	¿Tiene maquinaria? ¿Cuál utiliza? ¿Esta es propia?
43	¿Qué considera usted le hace falta algo para mejorar su proceso productivo, administrativo y contable?
44	¿Sabe usted cuales son los ciclos más efectivos para la producción?
45	¿Es referenciado su trabajo por los clientes? ¿Eso le ha permitido crecer?