

-PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSTGRADO



Plan Estratégico para la Industria de
Muebles en Lambayeque

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Zuzetty Mariella Aguilar Lazo
Anyelina Fiorella García Jiménez
Oliver Vásquez Leyva

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Lima, Enero del 2013

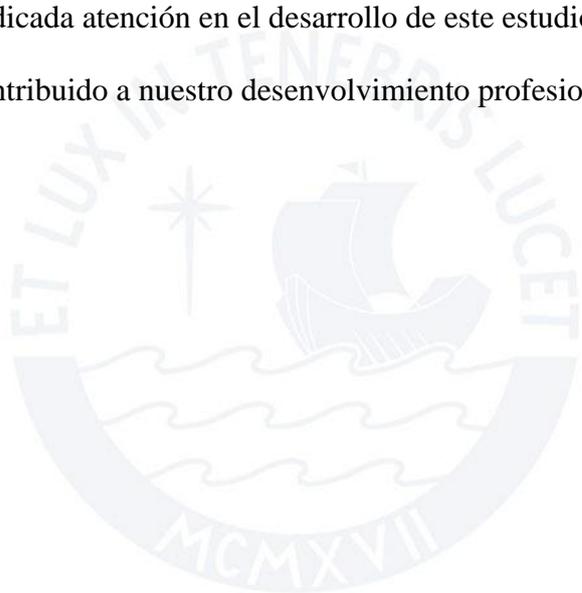
Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Dios, por haber permitido que nos conociéramos creando una sinergia de equipo y fortalecernos día a día para concluir con lo que nos hemos propuesto.

Nuestros familiares y amigos, por su invaluable apoyo incondicional y comprensión; con quienes a pesar de no compartir momentos de alegrías y tristezas, son nuestra mayor inspiración de desarrollo personal y profesional.

Al profesor Juan Manuel Aguilar, por su cuidadoso asesoramiento, paciencia y dedicada atención en el desarrollo de este estudio estratégico, quien con su influencia ha contribuido a nuestro desenvolvimiento profesional.



Resumen Ejecutivo

La industria del mueble en Lambayeque durante los últimos años se ha visto desatendida debido a la influencia de modernos canales de distribución como los *malls* y tiendas por departamento, a pesar de ello tiene un gran potencial gracias a la cultura y costumbres que poseen los ebanistas artesanales de la región. El acceso a la tecnología y el desarrollo de capacidades productivas en éste campo han sido limitadas, pero gracias a la demanda interna regional la industria ha crecido notablemente en infraestructura y equipamiento en maquinarias, lo que muestra una intensión de desarrollo. Actualmente el departamento de Lima es el único que exporta muebles; siendo el propósito de nuestro Plan Estratégico lograr que Lambayeque al año 2020 sea reconocida como la segunda región en exportación de muebles de madera del país y como productora de muebles de madera y derivados en el mercado nacional, caracterizada por la calidad e innovación, el desarrollo tecnológico, logrando la integración de la cadena productiva en armonía con la preservación del medio ambiente, para lo cual se realizó un análisis de la situación general del país y de la región Lambayeque; se desarrolló un análisis del entorno externo e interno.

Al definir la visión se han desarrollado cuatro objetivos de largo plazo y 16 objetivos de corto plazo, que se esperan alcanzar luego de implementar las diez estrategias resultantes de las matrices empleadas, agrupadas en tres grupos: (a) desarrollo de mercados, (b) desarrollo de productos y (c) estrategias específicas. A través del presente plan estratégico integral se impulsará el crecimiento de las ventas de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles en Lambayeque, logrando exportar a países como Estados Unidos de América y los que conforman la Unión Europea.

Abstract

The furniture industry in Lambayeque in recent years has been neglected due to the influence of modern distribution channels such as malls and department stores, although it has great potential due to the culture and customs that have craft woodworkers of the region. Access to technology and the development of productive capacities in this field have been limited, but thanks to regional domestic demand the industry has grown significantly in infrastructure and equipment in machinery, which shows an intention of development. Currently the department of Lima is the only furniture exports, being the purpose of our Strategic Plan to achieve 2020 Lambayeque is recognized as the second region in exporting wooden furniture in the country and as a producer of wooden furniture and derivatives in domestic market, characterized by quality and innovation, technological development, achieving the integration of the production chain in harmony with the preservation of the environment, for which an analysis of the general situation of the country and the region Lambayeque is developed an analysis of the external and internal environment.

By defining the vision have developed four long-term goals and 16 short term objectives, to be achieved after implementing the ten strategies employed resulting matrices, grouped into three groups: (a) development of markets, (b) product development and (c) specific strategies. Through this comprehensive strategic plan will boost sales growth of companies engaged in the manufacture of furniture in Lambayeque, achieving export to countries like the United States of America and those who make up the European Union.

Tabla de contenidos

Lista de Tablas	X
Lista de Figuras	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Industria de Muebles en Lambayeque.....	1
1.1 Situación general	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	12
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética.....	14
2.6 Conclusiones.....	14
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional.	20
3.1.3 Principios cardinales.	26
3.1.4 Influencia del análisis en la Industria.....	29
3.2 Análisis Competitivo del País.....	30
3.2.1 Condiciones de los factores.....	30
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	33
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	33

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.	34
3.2.5 Influencia del análisis en la Industria.....	34
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	35
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	35
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	39
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	44
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	50
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).	52
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	56
3.5 La Industria de Muebles en Lambayeque y sus competidores	58
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.	58
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.	60
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.	60
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	61
3.5.5 Rivalidad de los competidores.	62
3.6 La Industria de Muebles en Lambayeque y sus Referentes.....	63
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	67
3.8 Conclusiones.....	70
Capítulo IV: Evaluación Interna	72
4.1 Análisis interno AMOFHIT.....	72
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	72
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	75
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).	76

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	81
4.1.5 Recursos humanos (H).....	82
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I).....	83
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).	84
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	84
4.3 Conclusiones.....	85
Capítulo V: Intereses de la Industria de Muebles en Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo	
.....	88
5.1 Intereses de la Industria de Muebles en Lambayeque	88
5.2 Potencial de la Industria de Muebles en Lambayeque.....	88
5.3 Principios Cardinales de la Industria de Muebles en Lambayeque	97
5.4 Matriz de intereses de la Industria de Muebles en Lambayeque (MIO).....	99
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	99
5.6 Conclusiones.....	100
Capítulo VI: Proceso Estratégico.....	102
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	102
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	104
6.3 Matriz Interna Externa (MIE)	107
6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)	108
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	109
6.6 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE).....	110
6.7 Matriz Rumelt (MR).....	112
6.8 Matriz de Ética (ME).....	112
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	114
6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo.....	114

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	116
6.12 Conclusiones.....	116
Capítulo VII: Implementación Estratégica	118
7.1 Objetivos de Corto Plazo	118
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	120
7.3 Políticas de cada Estrategia	122
7.4 Estructura de la Industria de Muebles en Lambayeque	123
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	124
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	125
7.7 Gestión del Cambio	125
7.8 Conclusiones.....	126
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	128
8.1 Perspectivas de Control	128
8.1.1 Aprendizaje interno.....	128
8.1.2 Procesos	128
8.1.3 Clientes.....	129
8.1.4 Financiera.....	129
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	129
8.3 Conclusiones.....	131
Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Muebles en Lambayeque.....	132
9.1 Análisis Competitivo de la Industria de Muebles en Lambayeque	132
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Muebles en Lambayeque.....	136
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Muebles en Lambayeque.....	137

9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	138
9.5	Conclusiones.....	139
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		140
10.1	Plan Estratégico Integral.....	140
10.2	Conclusiones Finales	142
10.3	Recomendaciones Finales.....	149
10.4	Futuro de la Industria de Muebles en Lambayeque.....	149
Referencias.....		152
Apéndice A. Industria del mueble en el distrito de Chiclayo		167
Apéndice A 1. Industria del mueble en el distrito de José Leonardo Ortiz		168
Apéndice A 2. Industria del mueble en el distrito de La Victoria		169
Apéndice A 3. Industria del mueble en el distrito de Monsefú		170
Apéndice A 4. Industria del mueble en los distrito de Tumán y Pomalca.....		171
Apéndice B. Guía de preguntas para entrevista		172
Apéndice B 1. Entrevistas realizadas.....		174
Fabricaciones Metálicas Fametal S.A.C		174
Fabrimueble Los Pinos.....		177
Leoncito SAC.....		180
Maderas y muebles servicios Luciano SRL		186
Melamueble.....		190
Fabrica de mueble Los Cedros		194
Apéndice C. Guía de preguntas para cuestionario		197
Apéndice C 1. Resultado de cuestionario		203
Apéndice D. Evaluación Interna de la industria del mueble en Lambayeque		207

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Indicadores Estratégicos de la producción de Madera.</i>	5
Tabla 2.	<i>Principales Empresas fabricantes de muebles de madera en el 2010.</i>	6
Tabla 3.	<i>Exportaciones Mundiales de Muebles de Madera por Tipos (millones US\$).</i>	9
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN).</i>	19
Tabla 5.	<i>Proyecciones de tasa de crecimiento.</i>	23
Tabla 6.	<i>Indicadores de gobernabilidad 2011 de los países Latinoamericanos.</i>	25
Tabla 7.	<i>Pilares de Competitividad del Perú.</i>	32
Tabla 8.	<i>Gasto promedio mensual según grupo de gasto 2005-2010.</i>	47
Tabla 9.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).</i>	57
Tabla 10.	<i>Características de la industria del mueble.</i>	62
Tabla 11.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC).</i>	69
Tabla 12.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR).</i>	70
Tabla 13.	<i>Establecimientos destinados a la industria del mueble en la región Lambayeque.</i>	73
Tabla 14.	<i>Proceso de Producción y porcentaje en el Layout.</i>	78
Tabla 15.	<i>Puntos críticos por etapas.</i>	80
Tabla 16.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).</i>	85
Tabla 17.	<i>Población y tasa de crecimiento anual de los seis departamentos más poblados.</i>	90
Tabla 18.	<i>Matriz de intereses del sector industrial (MIO).</i>	99
Tabla 19.	<i>Matriz FODA</i>	103
Tabla 20.	<i>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	105
Tabla 21.	<i>Matriz de Decisión (MDE).</i>	109
Tabla 22.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).</i>	111

Tabla 23. <i>Matriz Rumelt (MR)</i>	112
Tabla 24. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	113
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias frente a OLP</i>	115
Tabla 26. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	116
Tabla 27. <i>OLP, OCP, Acciones, Indicadores y Ejecutor Principal</i>	119
Tabla 28. <i>Recursos Asignados a los OCP</i>	121
Tabla 29. <i>Políticas de cada estrategia</i>	122
Tabla 30. <i>Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard)</i>	130
Tabla 31. <i>Plan Estratégico Integral de la Industria del mueble en Lambayeque</i>	141



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xiii
<i>Figura 2.</i>	Porcentaje de Participación de la Manufactura de Madera.....	3
<i>Figura 3.</i>	Distribución de las empresas de Manufactura de Madera según actividad principal.	4
<i>Figura 4.</i>	Países Importadores de Muebles de Madera en el año 2010.	10
<i>Figura 5.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre los países.	16
<i>Figura 6.</i>	PBI y Demanda Interna anual.	22
<i>Figura 7.</i>	Reporte de inflación diciembre 2011.....	41
<i>Figura 8.</i>	Crecimiento poblacional del Perú 2000-2020.	44
<i>Figura 9.</i>	Distribución de la PEA según niveles de empleo.	46
<i>Figura 10.</i>	PEA ocupada por tamaño de Empresa 2006-2010.	48
<i>Figura 11.</i>	Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.	59
<i>Figura 12:</i>	Cliente de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque.....	76
<i>Figura 13.</i>	Departamentos más y menos poblados del Perú en el 2007.	89
<i>Figura 14.</i>	Variación porcentual del PBI Nacional y Regional 1994-2009 a precios constantes de 1994.	92
<i>Figura 15.</i>	MYPES de Lambayeque.....	94
<i>Figura 16.</i>	Matriz PEYEA de la industria del mueble en Lambayeque.	106
<i>Figura 17.</i>	Matriz IE de la industria de mueble en Lambayeque.	107
<i>Figura 18.</i>	Matriz GE de la industria de mueble en Lambayeque.....	108
<i>Figura 19.</i>	Planeamiento de la estructura organizacional.....	123
<i>Figura 20.</i>	Análisis de la atractividad de la Industria de Muebles en Lambayeque.....	137
<i>Figura 21.</i>	Escenarios futuros sectoriales.....	151

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (ver Figura 1).

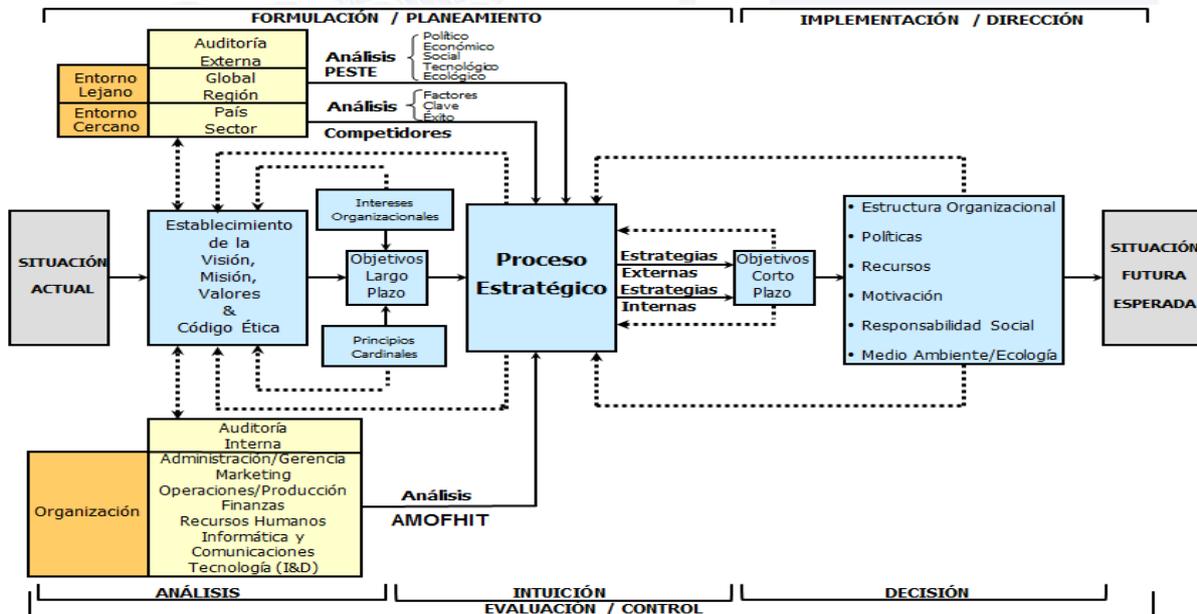


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analiza la industria global a través del (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, (c) análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del *Boston Consulting Group* (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de *Rumelt* y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa; puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Balanceado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otro.

Capítulo I: Situación General de la Industria de Muebles en Lambayeque

En este capítulo se describe, a manera de introducción, la situación actual de la industria del mueble y las razones por las cuales se justifica la necesidad de desarrollar un plan estratégico para la industria del mueble en Lambayeque. Asimismo, se detalla el potencial con el que cuenta y la problemática que afronta, a fin de mejorar su productividad.

1.1 Situación general

La industria del mueble ha evolucionado desde su originaria actividad artesanal, a medida que se producía una mayor industrialización y liberalización comercial de los países; se vincula al sector maderero dentro de la transformación secundaria que incluye la fabricación de diversos productos con valor agregado, los cuales se clasifican en: (a) muebles para casa y oficina y (b) acabados de edificios. El crecimiento del sector del mueble se asienta en la evolución del ingreso per cápita y de la coyuntura del sector de la construcción; la rápida evolución del sector ha sido posible en las últimas décadas a la aparición en el mercado de productos homogéneos y normalizados, los conocidos tableros derivados de la madera han hecho posible incorporar los procesos de fabricación en cadena, la automatización, la disminución de los costes de producción y la racionalización en el trabajo (Bermudez, 2001).

La industria del mueble es básica en la economía de los países industrializados, ya que representa entre el 2% y el 4% del valor de la producción de la industria manufacturera, en torno al 2% del Producto Bruto Interno (PBI) y el 2.2% de la capacidad de generación de empleo. (Centro de Innovación y Servicios de la Madera [CIS Madera], 2001). En Japón representa el 2.3% del PBI; en Estados Unidos representa el 3% del PBI; en Europa oriental el 3.2%; en Chile representa el 3.5% y es la segunda actividad económica más importante después de la minería. En Brasil representa el 0.7% del PBI y genera más de 800,000 empleos directos, que equivale a un 7% de la mano de obra utilizada. En México representa

el 1.3% del PIB, genera 129,000 empleos directos y cuenta con 17,000 empresas, de las cuales 86.9% son pequeñas, 10.8% medianas y únicamente 2.3% son grandes. En China genera cinco millones de empleos y está constituida por 50,000 compañías, de las cuales 40,000 son pequeñas, 7,500 son medianas y sólo 2,500 son grandes productoras (Manufactura.MX, 2010).

Las siete principales economías industriales por orden de la producción de muebles son Estados Unidos, Italia, Alemania, Japón, Francia, Canadá y el Reino Unido, en conjunto producen alrededor de 131 millones de dólares y representa el 52% del total mundial. La producción de muebles en países de ingresos medios y bajos en la actualidad asciende al 48% del total mundial en valor y los representan China, Polonia y Vietnam, donde la producción está aumentando rápidamente gracias a la reciente inversión en nuevas plantas especialmente diseñada y construida para la exportación (Centre for Industrial Studies [CSIL], 2011).

La industria del mueble en el Perú está dividido en tres actividades fundamentales: (a) la explotación forestal (extracción de madera), (b) la transformación primaria (aserrío, secado y preservación, fabricación de tableros, chapas y pisos) y (c) la transformación secundaria (partes y piezas, carpintería de obra, muebles y artesanía). En Lima se ubican las empresas más importantes de transformación secundaria dedicadas a la producción de manufacturas con mayor valor añadido como puertas, ventanas y muebles (Centro de Promoción de Biodeiversidad Amazónica, 2010). Por otro lado el Perú es un país con 66'624,700 hectáreas de bosques, lo que representa el 51% del territorio nacional, y es el cuarto país en bosques tropicales y el noveno en bosques del mundo. Se calculan unas 25,000 especies, 10% del total mundial, de las cuales un 30% son endémicas. Del total de hectáreas solo 25,4 millones de hectáreas son aptos para la extracción de madera los mismos que reúnen las condiciones que posibilitan las actividades forestales maderables. Sin embargo, más del 70% de estos bosques no están concesionados y el Perú no ha desarrollado una actividad forestal maderable, que

esté en concordancia con la superficie boscosa nacional. El sector forestal representa apenas entre el 1% y el 4% del PBI nacional (Grupo de Trabajo Multisectorial [GTM], 2008).

La industria maderera es la segunda más importante en número de empresas en el Perú, se utiliza para la producción de tableros macizos y *tableros manufacturados*¹ y representa el 17% del total de empresas registradas después de la industria textil (ver Figura 2). Las microempresas dentro de este sector representan el 98.3%, las pequeñas y medianas empresas el 1.6% y las grandes empresas el 0.1% (Ministerio de Producción, 2008).

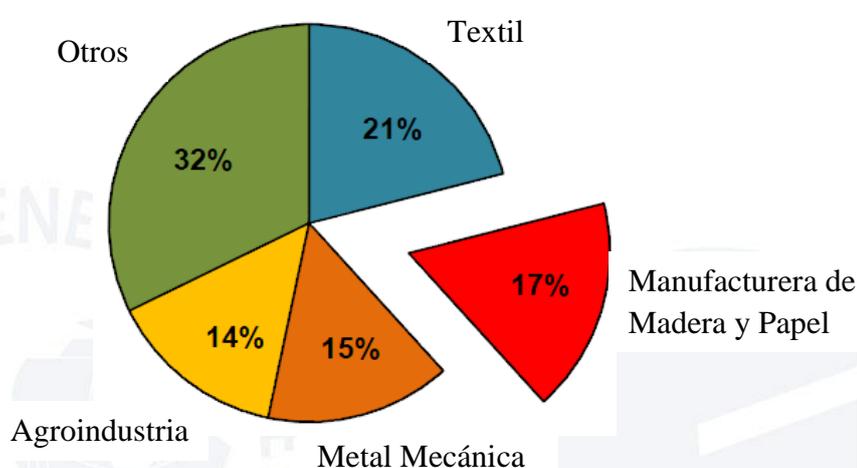


Figura 2. Porcentaje de Participación de la Manufactura de Madera. Tomado del Ministerio de Producción. Censo Manufacturero 2007. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CITECONF/ggonzales.pdf>

La industria del mueble es un sector atomizado, caracterizado por un número muy elevado de microempresas; representan más del 98% de las empresas del sector, las cuales se estima que utilizan menos del 50% de su capacidad instalada; empresas que por su escasa tecnología y conocimientos de gestión, ofrecen productos de baja calidad al mercado local, logrando niveles de acumulación y desarrollo mínimos (CCaipane, Corzo, Soria, & Orellana, 2011).

¹ *Tableros manufacturados*: Compuestos por elementos de madera de varios tamaños, desde chapas hasta fibras, que se mantienen unidos por medio de adhesivos, químicos añadidos o por enlaces químicos naturales.

Las empresas dedicadas a la industria del mueble representan el 78% del total de las empresas de manufactura de madera del país (ver Figura 3); y el 22% restante lo constituyen carpintería con 9%, aserrío con 7% y otros con 6%. Las empresas dedicadas a esta actividad suman 14,638, de las cuales 6,413 se encuentran en Lima, es decir la capital concentra el 44% (Ministerio de Producción, 2008).

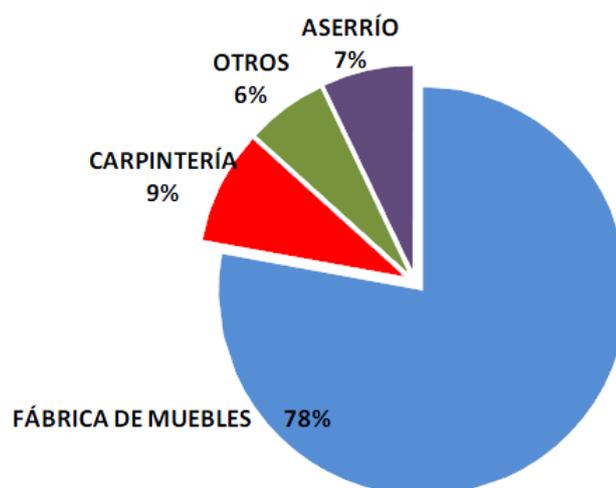


Figura 3. Distribución de las empresas de Manufactura de Madera según actividad principal. Tomado del Ministerio de Producción. Censo Manufacturero 2007. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CITECONF/ggonzales.pdf>

La producción de muebles a finales de agosto del 2011 registró un avance de 5.2% respecto al 2010, producto del mayor número de proyectos inmobiliarios destinados a la vivienda, los cuales fueron respuesta de una mejora en el poder adquisitivo de las familias y el impulso del Estado en programas de vivienda, así como el mayor acceso al financiamiento para los productores. Otro factor a considerar, es la creciente demanda por oficinas del sector corporativo y el aumento de centros comerciales en Lima y provincias. A finales del 2011 se esperó que las importaciones de muebles de madera aumentaran hasta los US\$ 60,3 millones registrando un avance de 15.3% respecto al 2010, dicho avance se sustenta por la gran acogida que viene teniendo este tipo de muebles entre los consumidores de los grandes almacenes y tiendas por departamentos, debido a la amplia gama de productos y las

facilidades crediticias que otorgan (ver Tabla 1). Las exportaciones de muebles de madera registrarían un avance de 3% (Maximixe, 2011).

Tabla 1

Indicadores Estratégicos de la producción de Madera.

Variable	Histórico			Proyección	
	2008	2009	2010	2011	2012
VAB de Construcción (Var. %)	16,5	6,1	17,4	6,0	9,8
VAB de Manufactura (Var. %)	9,1	-7,2	13,6	6,6	6,0
Producción Nacional (IVF)					
Manufacturas de Madera	202,7	201,3	230,2	248,6	274,9
Var. %	11,9	-0,6	14,3	8,0	10,6
Muebles de Madera	209,8	208,8	245,8	259	282
Var. %	27,2	-0,5	17,7	5,2	9,2
Exportaciones (mil. US\$)	13,9	8,4	6,9	7,1	7,6
Var. %	-20,5	-39,9	-17,5	3,0	7,0
Importaciones (mil. US\$)	33,8	30,6	52,3	60,3	72,3
Var. %	48,7	-9,5	70,9	15,3	19,9

Nota. Tomado del Informe de Estructura y Tendencia del Mercado del Mueble, por Maximixe, Agosto del 2011. Lima, Perú: Maximixe Consult S.A.

En el año 2010 el Índice de Volumen Físico (IVF) de muebles a nivel nacional obtuvo un crecimiento de 17.7%, dicho avance se encuentra bastante próximo al observado en el sector construcción de 17.8% de crecimiento. Para el 2012 se espera un crecimiento de 8% de la producción de muebles debido a la perspectiva de crecimiento de las inversiones del sector privado en el rubro inmobiliario así como la recuperación de los principales destinos de exportación como EE. UU. y Europa (Maximixe, 2011).

En el 2010, entre las principales empresas de envergadura que participaron en la producción de muebles destacaron Industria Continental con ingresos promedio aproximado de S/. 54 millones, seguido de Industrias el Cisne con S/. 45 millones, Komfort con S/. 23 millones, Muebles Lot's con S/. 9,5 millones, Melamina y Accesorios con S/. 9,5 millones, R. Doy Industrial con S/. 7,5 millones y Carretes y Embalajes del Perú con S/. 6,5 millones. (Maximixe, 2011).

Tabla 2

Principales Empresas fabricantes de muebles de madera en el 2010.

Empresas fabricantes de muebles	Puesto en el Ranking	Rango de Ingresos (millones S/.)	Número de trabajadores	Ubicación
Industrial Continental	1324	48 a 60	568	Lima-Ate
Industrias el Cisne	1742	42 a 48	355	Lima- Villa el Salvador
Komfort	2904	22 a 24	227	Prov. Const. Del Callao
Muebles Lot's	6168	9 a 10	16	Lima-Lince
Melamina y Accesorios	6542	8 a 9	51	Lima-Surquillo
R. Doy Industrial	7073	7 a 8	93	Lima-La Victoria
Carretes y Embalajes del Perú	8210	6 a 7	19	Lima-Lurín

Nota. Tomado del Informe de Estructura y Tendencia del Mercado del Mueble, por Maximixe, Agosto del 2011. Lima, Perú: Maximixe Consult S.A.

La Tabla 2 muestra el *ranking* de las principales empresas de muebles del país; están establecidas principalmente en Lima. La industria del mueble no se encuentra lo suficientemente desarrollado en el Perú. El sector nacional de muebles está conformado por una industria tradicionalmente familiar y predomina el estilo artesanal caracterizada por el escaso avance tecnológico en el diseño y acabado, la baja difusión de técnicas modernas de gestión y la alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados, poseen una baja o nula estandarización. Mientras que la oferta nacional de muebles presenta un alto grado de atomización al estar integrada por pequeñas y microempresas con problemas de acabado y calidad, se caracterizan por invertir sus recursos en la extensión de procesos más que en la incorporación de nuevas tecnologías. Las empresas medianas y grandes fabrican muebles de madera que se dirigen a un mercado interno más exigente y a la exportación, estos muebles son comercializados a través de tiendas especializadas, galerías comerciales o por pedido directo (CCaipane et al., 2011).

Las principales tendencias en el mercado de productos de la industria del mueble son:

(1) mayores posibilidades en el rubro de carpintería de construcción como *deckings*², pisos, frisas para pisos y puertas; (2) la tendencia mundial de abastecer los mercados con muebles de bajo valor empleando tableros manufacturados, mientras que la demanda de muebles de madera maciza está constituida por nichos de mercado que son los segmentos a los cuales debe apuntar la oferta peruana; (3) en partes y piezas sólo existe un interés por ciertos productos como *squarre*³ y cantos para camas, también se pueden considerar los ensambles y puertas (Centro de Promoción de Biodeiversidad Amazónica, 2010).

1.2 Conclusiones

La industria del mueble es básica en la economía de los países, está relacionado con el desarrollo del sector construcción; se encuentra dentro de la transformación secundaria que incluye la fabricación de diversos productos con valor agregado como muebles para casa y oficina, y acabados de edificios.

La industria del mueble en el Perú está dividido en tres actividades fundamentales: (a) la explotación forestal, (b) la transformación primaria y (c) la transformación secundaria. Esta última tiene a un sector atomizado, caracterizado por un número muy elevado de microempresas, las que representan más del 90% y que utilizan menos del 50% de su capacidad instalada. La industria maderera representa el 17% del total de empresas registradas, y de donde la industria del mueble constituye un 78%.

Para el 2011 la producción de muebles registraría un avance de 5.2% respecto al 2010; el IVF durante el 2010 creció un 17.7% y para el 2012 se espera que la producción de muebles se incremente a un 8%.

² *Deckings*: Se le denomina así a los acabados de construcción que están enchapados de madera.

³ *Squarre*: Se le denomina así a los marcos de las ventanas y/o puertas.

Los principales problemas que tiene la industria del mueble son: (a) producción en pequeña escala, (b) escasa capacidad de producción, (c) carencia de equipos y maquinaria eficiente, (d) deficiencias en el control de calidad, (d) ausencia de capacitación específica y asistencia técnica, (e) poca capacidad de gestión de los empresarios y (f) los productos obtenidos no están normalizados.

La transformación secundaria presenta un potencial al desarrollarse en el rubro de carpintería de construcción, abastecer los mercados con muebles de bajo valor fabricados en serie a partir de los conglomerados o la demanda de muebles de madera maciza que está constituida por nichos de mercado.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En el presente capítulo se describen los antecedentes correspondientes a la industria del mueble en el país y su exportación; así como la aportación de la región Lambayeque a dicha industria. Se establece la visión, que identifica el futuro que el fabricante espera conseguir, y otorga el panorama y dirección de largo plazo. La misión establece la diferenciación del sector regional con el de otras regiones y guiara a las organizaciones en su propósito. Así mismo los valores y el código de ética establecen la filosofía y los principios de la Industria de Muebles en Lambayeque.

2.1 Antecedentes

La tendencia de crecimiento de las exportaciones mundiales de muebles ha sido estable durante los últimos años, salvo el 2009 que registró un retroceso de 15.3%. Esta caída se explica por la desaceleración de las ventas de los países europeos, como es el caso de Italia, que logró exportar US\$ 2.146,4 millones y obtuvo el segundo lugar en el ranking mundial de exportaciones de muebles después de China. En el 2010 China realizó ventas al exterior por US\$ 16.158,3 millones y obtuvo una participación de 29.8% en las exportaciones mundiales de muebles. La Tabla 3 muestra las exportaciones de madera por tipos, donde el principal mercado de destino es EE. UU. (Maximixe, 2011).

Tabla 3

Exportaciones Mundiales de Muebles de Madera por Tipos (millones US\$).

Tipos de exportaciones	Anual			Variación %		Porcentaje %
	2008	2009	2010	2009/08	2010/09	2010
Los demás muebles de madera	23'153,7	19'706,8	22'913,5	-14,9	16,3	42,9
Sillas y asientos de madera, tapizados	11'921,8	10'693,7	12'213,8	-10,3	14,2	21,1
Muebles de madera utilizados en dormitorios	8'371,8	7'198,4	8'576,7	-14,0	19,1	14,3
Muebles de cocina, de madera	6'000,7	4'958,2	5'082,3	-17,4	2,5	10,1
Muebles de madera para oficina	4'249,8	2'904,6	2'952,0	-31,7	1,6	6,3
Asientos con armazón de madera, sin tapizar	2'765,7	2'463,9	2'510,6	-10,9	1,9	5,4
Total	56'463,6	47'925,5	54'248,8	9,1	14,7	100,0

Nota. Tomado del Informe de Estructura y Tendencia del Mercado del Mueble, por Maximixe, Agosto del 2011. Lima, Perú: Maximixe Consult S.A.

Por otro lado, en el 2010 las exportaciones de muebles en el país provinieron únicamente de la Región Lima y sumaron US\$ 6,8 millones siendo las principales empresas exportadores la Asociación de Artesanos Cordilleras Domingo Savio con una participación de 12.7%, la Asociación de Artesanos Don Bosco con 10.3%, Padre Daniel Asociación de Artesanos con 6.9%, Lecco con 6.8% y Flores Rojas Artesanías con 6.3% las cuales concentraron el 43% de las exportaciones. Durante los cinco primeros meses del 2011, EE. UU. fue el principal destino de exportación, seguido por Italia y Chile, entre los tipos de muebles comercializados por las empresas se encuentran sillones, sillas de cuero, sillas de comedor, roperitos, mesas de comedor y de café, libreros, escritorios, bancas, cómodas, armarios, camas, entre otros (Maximixe, 2011).

La tasa de crecimiento promedio de las importaciones mundiales de muebles entre el período 2004 y 2010 fue 3.8%, en este caso la mayoría de los países importadores de muebles registraron variaciones positivas, destacando el crecimiento de Australia con 10.3%, Canadá con 9.9%, Italia con 6.4%, Francia con 5.3% y Austria con 5.2% (ver Figura 4).

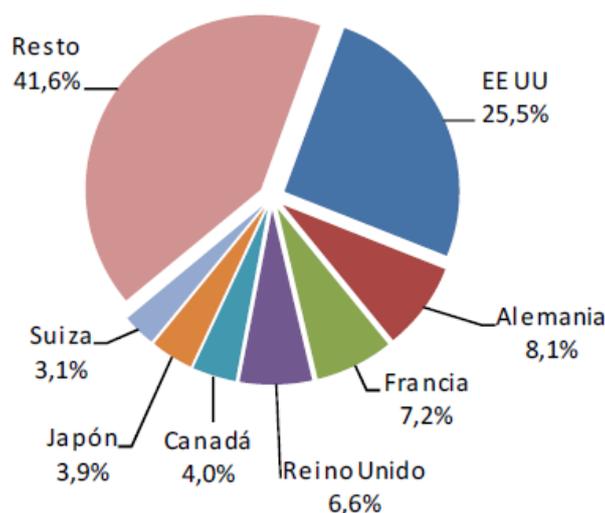


Figura 4. Países Importadores de Muebles de Madera en el año 2010. Tomado del Informe de Estructura y Tendencia del Mercado del Mueble, por Maximixe, Agosto del 2011. Lima, Perú: Maximixe Consult S.A.

En el 2010 las importaciones de EE. UU. sumaron US\$ 13.535,2 millones de las cuales el 35.4% pertenece al grupo los demás muebles de madera donde el 57.1% se compra

de China, el 25.4% pertenece al grupo de asientos de madera tapizados donde el 75.2% proviene de China, el 23.7% pertenece al grupo de muebles de madera utilizados en dormitorios donde el 34.8% proviene de Vietnam y el 25.1% se adquiere de China, el 5.1% pertenece al grupo de los muebles para cocina donde el 58.8% proviene de China, 5.6% pertenece al grupo de muebles para oficina donde el 43.7% proviene de Canadá y el 4.9% al grupo asientos de madera sin tapizar donde el 35.7% proviene de China y el 17.1% proviene de Vietnam (Maximixe, 2011).

Las importaciones de muebles en el país sumaron US\$ 52,3 millones, un 70.9% más que el 2009, siendo las empresas importadoras Saga Fala bella con una participación de 24.1% sobre el total importado, seguida de Sodimac con 17.8%, Ripley con 14.1% y Maestro Home Center con 6.5%, concentrando el 62.5% del total importado durante el 2010, asimismo, el 36.6% de las compras se realizaron desde Brasil, el 18.1% desde China, el 10% desde Colombia y el 6.1% desde Corea del Sur, principalmente (Maximixe, 2011).

En el país, la industria del mueble se ha venido desarrollando principalmente en el departamento de Lima, concentrándose en el distrito de Villa El Salvador, cuyas organizaciones son en su mayoría empresas familiares. Lima concentra el 52.8% de empresas dedicadas a dicho sector mientras que Lambayeque el 2.7%. Según el Censo Económico del 2008 el sector de manufactura aporta al PBI de Lambayeque un 12.3%; la distribución del total de empresas manufactureras de madera en las provincias de la región alcanza un número de 342 empresas (Ministerio de Produccion, 2008). En junio del 2011, el número de establecimientos dedicados a la industria del mueble en Lambayeque registrados en el Ministerio de Producción fueron de 239; de los cuales 201 pertenecen al distrito de Chiclayo, 27 al distrito de Lambayeque y 11 al distrito de Ferreñafe. Chiclayo registra el 84.10% del total de establecimientos, de los que 87 están en Chiclayo, 63 en José Leonardo Ortiz (JLO), 31 en La Victoria, diez en Monsefú. Lambayeque con un 11.29% del total de

establecimientos, de los que seis están en Lambayeque, seis en Olmos y seis en Mórrope. Ferreñafe con un 4.61% del total de establecimientos y de los que diez están en el mismo Ferreñafe (Ministerio de Produccion, 2008).

En cuanto a la comercialización, existen tres principales canales: (1) los vendedores especializados, (2) las tiendas de los propios fabricantes y (3) las exportaciones. En cuanto a la venta especializada, esta se realiza a través de la concesión a las grandes tiendas por departamentos, los locales comerciales minoristas y finalmente por vendedores directos como arquitectos especializados en diseño de interiores o las mismas empresas constructoras, las cuales muchas veces ofrecen los departamentos amoblados. La venta al mercado externo se realiza a través de *traders*⁴ minoristas o con las mismas empresas demandantes, como el caso de empresas Chinas, las cuales adquieren productos con bajo valor agregado para realizar sus propios diseños.

2.2 Visión

Actualmente Lambayeque es la séptima región productora de muebles de madera y melamine a nivel nacional, presenta deficiencias en su producción y carece de tecnología; para revertir esta situación se plantea como visión que " Lambayeque al año 2020 sea reconocida como la segunda región en exportación de muebles de madera del país y como productora de muebles de madera y derivados en el mercado nacional, caracterizada por la calidad e innovación, el desarrollo tecnológico, logrando la integración de la cadena productiva en armonía con la preservación del medio ambiente".

2.3 Misión

Fabricar muebles de madera y melamina de manera competitiva, reconocida por sus productos en innovación de diseños, contando con personal calificado y comprometido al

⁴ Traders: Especulador que se dedica a operaciones de muy corto plazo.

brindar a los clientes productos de la más alta calidad y vanguardia, cuenta con maquinaria especializada para su fabricación. Además, contribuye a mejorar la calidad de vida de toda la cadena productora participando activamente en la preservación del medio ambiente.

2.4 Valores

Los valores establecen la filosofía de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. Los valores que se consideran como directrices más importantes son los siguientes:

1. Calidad: Ofreciendo garantía en la fabricación de muebles hacia los clientes y consumidores, a través de la certificación en los procesos y materiales utilizados.
2. Eficiencia: La capacidad que poseen las empresas de la Industria de Muebles en Lambayeque para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.
3. Responsabilidad: Las empresas de la Industria de Muebles en Lambayeque tratan de cumplir con las obligaciones adquiridas con el cliente.
4. Compromiso: Es el acuerdo contraído de colaboradores de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque con su trabajo.
5. Trabajo en equipo: Los colaboradores de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque son un grupo de personas organizadas para la realización de una tarea o el logro de un objetivo en común.
6. Respeto: Es colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales en la realización de productos.
7. Integridad: Todos los involucrados en la Industria de Muebles en Lambayeque tratan de ser congruente entre el pensar, decir y hacer.

2.5 Código de Ética

En el código de ética se afirman los valores de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque. Se establece el consenso mínimo sobre lo ético y se enfatizan los principios de la Industria de Muebles en Lambayeque. Las conductas deseadas y no deseadas para las personas involucradas en la industria del mueble en Lambayeque son las siguientes:

1. Comprometerse a tener productos de alta calidad, mediante la mejora continua de los procesos para incrementar la eficiencia y ser más competitivos en el mercado internacional.
2. Ser eficiente con la producción de pedidos para generar la mayor satisfacción en el cliente.
3. Incentivar constantemente a los colaboradores a la busca de excelencia de su desempeño profesional y su superación personal.
4. Considerar y reconocer la responsabilidad que tienen como empresas de transformación secundaria, respetando el medio ambiente y las condiciones que contribuyan al desarrollo de las comunidades.
5. Fomentar la integridad mediante la práctica de conductas que estimulen el apego a los valores éticos, el cuidado del entorno y el compromiso con los objetivos trazados.
6. Crear conciencia nacional sobre la importancia de la transformación secundaria con valor agregado para el desarrollo de la economía del país.
7. Contribuir con la disciplina, el orden en el desarrollo de las actividades y el acato de las diversas leyes y reglamentos.

2.6 Conclusiones

La industria del mueble tiene mayores posibilidades de lograr un crecimiento más dinámico en virtud del gran potencial forestal; en el 2010 las exportaciones de Perú en

muebles sumaron US\$ 6,8 millones; mientras que las exportaciones mundiales llegaron a US\$ 54'248,8 millones. Así mismo, las importaciones de muebles en Perú sumaron un total de US\$ 52,3 millones; mientras que las importaciones de muebles en EE.UU. en el 2010 fueron de 13'535.20. Por otro lado Lima concentra el 52,8% de empresas dedicadas a la industria del mueble y es la única región que exporta en el Perú; y Lambayeque solo concentra el 2,7% de empresas dedicadas a la industria del mueble.

El plan estratégico para la industria del mueble en Lambayeque para el año 2020 establece claramente la visión, misión, valores y código de ética, pues a través de ellos se definirán los objetivos de largo plazo y corto plazo. Asimismo, servirán como bases para definir las estrategias que se deberán realizar para lograr el desarrollo sostenible de la industria del mueble en Lambayeque.

La visión del presente plan estratégico pretende que Lambayeque al año 2020 sea reconocida como la segunda región en exportación de muebles de madera del país y como productora de muebles de madera y derivados en el mercado nacional, lo cual se busca lograr con la misión, a través de una industria competitiva y reconocida por sus productos en innovación en diseños, con personal calificado y comprometido, maquinaria especializada que permite brindar a los clientes productos de la más alta calidad y vanguardia; contribuyendo a mejorar la calidad de vida de toda la cadena productora y participando activamente en la preservación del medio ambiente.

Los valores más importantes para el logro de la visión son la calidad, eficiencia, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, respeto e integridad. En el código de ética se establece el consenso mínimo sobre lo ético y se enfatizan los principios de la industria del mueble en Lambayeque.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma (D'Alessio, 2008). Esta evaluación comprende: (a) el análisis tridimensional de las naciones; (b) el análisis de la competitividad del Perú; (c) el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del entorno, y, finalmente; (d) el análisis del sector y sus competidores. Los resultados de estos análisis permiten el desarrollo de la Matriz de los Factores Externos (MEFE) y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) donde se identifican las oportunidades y amenazas para el sector industrial.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Este análisis empieza por una evaluación del entorno global y se usa tanto para los países como para las organizaciones. La teoría tridimensional de las relaciones internacionales resume las interacciones que incluyen movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas entre naciones. El resultado de la evaluación debe mostrar un interés común que brindará la posibilidad de que exista una relación entre las naciones (D'Alessio, 2008). Existen tres dimensiones a evaluar (ver Figura 5) (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

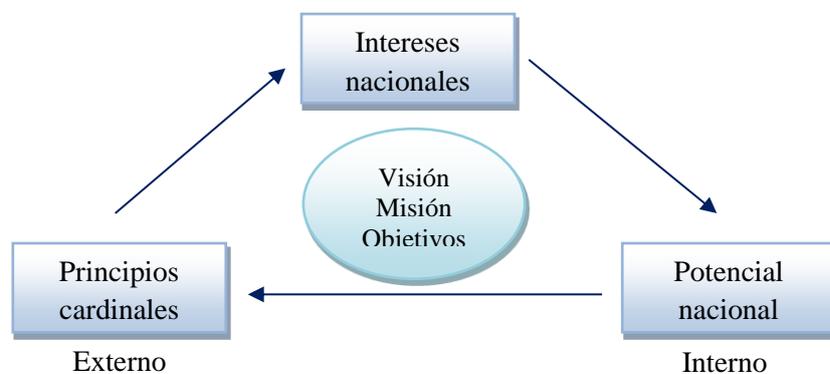


Figura 5. Teoría tridimensional de las relaciones entre los países.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses se dividen: (a) nivel de intensidad, supervivencia, vitales, mayores y periféricos; y (b) en el nivel de interacción de cada país, común y opuesta. Los intereses comunes son los que permiten que dos o más países puedan establecer una relación y crear alianzas específicas que los lleven a alcanzar objetivos comunes. Por el contrario, los intereses opuestos son los que se contraponen en la interacción de un país con otras naciones (D'Alessio, 2008, p. 96).

El Acuerdo Nacional ha aprobado 31 Políticas de Estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado. De allí se desprenden los lineamientos de la política fiscal, como resultado de estas políticas el Perú alcanzó durante el 2008 y 2009 el grado de inversión de las tres principales agencias calificadoras de riesgo crediticio del mundo, ocupó el primer puesto en el Índice Global de Micro-finanzas de la Unidad de Inteligencia Económica, que reconoce al país por su desarrollo institucional, clima de inversión y entorno regulatorio para las micro-finanzas (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2010). Los principales lineamientos de la política económica del Perú para el año 2012 son: (a) mayor inclusión social y reducción de la pobreza; (b) crecimiento con estabilidad; (c) mejorar la productividad y competitividad de nuestra economía, el desafío es asegurar que el país continúe creciendo por encima del 6% durante 15 años, para ello se requiere la mejora del capital humano, la reducción de la brecha de infraestructura a través de asociaciones público privadas, la simplificación administrativa, el impulso a la innovación tecnológica y fomento a la calidad de los productos y procesos; (d) aumentar la presión tributaria

mediante el ataque frontal contra la evasión de impuesto, la reducción del contrabando, la mayor formalización y fiscalización; (e) mejorar la calidad del gasto público a través del presupuesto por resultados (MEF, 2011). Los lineamientos de la política exterior ponen un énfasis en los objetivos establecidos en la Sexta Política del Acuerdo Nacional, reafirma el compromiso de ejecutar una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, mediante una adecuada inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales, respetando los principios y normas del derecho internacional, en un marco de diálogo interinstitucional, incluyendo a las organizaciones políticas y a la sociedad civil (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE], 2009).

El Perú ha implementado en los últimos años tratados de libre comercio y continúan las negociaciones con diversos países, lo que permite inferir que, para el término del 2012, el país contará con acuerdos comerciales con países que agrupan aproximadamente el 41% de la población mundial y representan el 69% del producto mundial. Uno de los lineamientos estratégicos más importantes consiste en diversificar la matriz energética a fin de promover el uso de fuentes de energía limpia y renovable en sustitución de combustibles fósiles, y la implementación de programas de eficiencia energética (MEF, 2010).

De acuerdo con *United Nations Office on Drugs and Crime* (UNODC, 2012), el Perú ha pasado de producir 113,300 Toneladas durante el 2008 a 120,500 Toneladas durante el 2010, es el primer país productor de cocaína pura. Los rezagos del terrorismo aún mantienen una actividad influyente y peligrosa en las zonas declaradas en estado de emergencia como las del valle del Huallaga y la zona del Valle del Rio Amazonas y el Ene (VRAE), donde realizan acciones armadas contra las fuerzas del orden (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). A ello se suma la alta vulnerabilidad del país frente al cambio de la temperatura y al régimen de precipitaciones debido a lo

complejo y diverso de su ecosistema y también debido a que el 60% de la población vive en zonas áridas de la costa, el 60% de la agricultura es de secano y depende de los regímenes de lluvia y aproximadamente el 60% de la electricidad es generada por centrales hidroeléctricas. Por otro lado cerca del 75% de la Población Económica Activa (PEA) ocupada a nivel nacional se desempeña en el sector informal de la economía; en la informalidad laboral se observa que la microempresa registran las mayores tasas de asalariados no registrados en planilla con un 92% (MEF, 2010).

En la matriz de intereses nacionales se consideran a los diferentes países de acuerdo a la intensidad de interés que tienen en relación con el Perú (ver Tabla 4). Asimismo se colocan a los países indicándose con cuales existen intereses comunes u opuestos. Esta es la base de su política exterior, es decir, del accionar estratégico del país (D'Alessio, 2008).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN).

Intereses	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. La preservación de la soberanía nacional	Chile **	Brasil *	Bolivia * Ecuador **	
2. Lucha contra el narcotráfico y terrorismo.	Colombia, Bolivia*	México*	EE. UU., España *	
3. Autonomía de la matriz energética	Venezuela **	UE*	Bolivia **	

* Intereses comunes

** Intereses opuestos

Nota. Tomado de "Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú". Lineamientos de la Política Exterior Peruana. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/mre.nsf/Interior>

La Tabla 4 muestra la Matriz de Intereses Nacionales, de acuerdo a la matriz, el Perú tiene intereses comunes con Brasil y Bolivia en la preservación de la soberanía nacional; con EE. UU., España, Colombia, Bolivia y México en la lucha contra el

narcotráfico y el terrorismo y con la Unión Europea en la autonomía de la matriz energética. Mientras que los intereses opuesto el Perú los tiene con Chile y Ecuador en la preservación de la soberanía nacional; con Venezuela y Bolivia en la autonomía de la matriz energética.

3.1.2 Potencial nacional.

Para determinar el potencial nacional es necesario analizar los siguientes: dominios (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar, que nos ayudaran a obtener los factores de fortalezas y debilidades del país (D'Alessio, 2008).

Dominio demográfico. Según los resultados del XI Censo Nacional de Población del 2007, la población total fue de 28'220, 764 habitantes. La población urbana censada se incrementó en 34.6%, entre 1993 y 2007, mientras que la población rural censada aumentó en 0.2%. Para el año 2020 se estima una proyección de 33 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI], 2007).

La población censada en la Región de la Costa representa el 54.6%, es decir, es la región que alberga más de la mitad de la población del país. En cuanto a grupos de edad hay una reducción de la natalidad entre los 0 a 4 años; los grupos de 25 años de edad tienen una mayor proporción relativa en hombres y mujeres. Para el área urbana del país se tiene una población ligeramente envejecida, y un incremento tanto en la población masculina como femenina a partir de los 25 años de edad hasta los 80 y más años de edad. En el área rural del país se tiene una población joven tanto en hombres como mujeres, principalmente en los grupos de 30 a 49 años de edad (INEI, 2007).

El incremento de la participación porcentual de la población en edad de trabajar genera el denominado bono demográfico⁵, representado por la ventaja de tener una relativamente menor población dependiente y una mayor población en edad de trabajar. La conversión de este cambio en una ventaja efectiva requiere la realización de las inversiones necesarias para crear oportunidades de trabajo productivo (CEPLAN, 2011).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) mide el logro medio de un país o región bajo tres dimensiones consideradas básicas para el desarrollo de las personas: (a) una vida larga y saludable, (b) la educación y (c) un nivel decente de vida. El Perú tiene un IDH de 0.74, ocupa el puesto 80 a nivel mundial; el IDH promedio de América Latina y el Caribe es de 0.73, y el IDH promedio a nivel mundial es de 0.68 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009).

Dominio geográfico. El Perú es un país Sudamericano, Litoral, Andino, Altiplánico, Amazónico y Antártico. Se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, extendiéndose al continente Antártico por factores geográficos, ecológicos y por antecedentes históricos. Además, conforman su territorio, las 200 millas de mar territorial en el Océano Pacífico y la respectiva plataforma continental (INEI, 2011).

El Perú goza de una ubicación estratégica envidiable; tiene acceso a la Cuenca del Pacífico y, por lo tanto, a más de sesenta naciones; a mar abierto como Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica; a cuencas fluviales como el río Amazonas y sus afluentes; y a rutas interoceánicas como el canal de Panamá y Estrecho de Magallanes (CEPLAN, 2011).

⁵ *Bono demográfico*: Es una situación en la que se cuenta con una mayor proporción de población en edad de ahorrar, invertir, trabajar y producir, mientras que cada vez un menor número de personas requieren de inversiones en educación y salud. Si esta circunstancia se aprovecha de manera adecuada será posible detonar un proceso de mayor acumulación de activos y mayor crecimiento económico.

Dominio económico. El Perú ha tenido un crecimiento económico muy dinámico, sustentado en el crecimiento sostenido del PBI durante los últimos 10 años y la estabilidad macroeconómica. En lo que va del año 2011, el crecimiento del PBI pasó de 8.9% en el primer trimestre, a 6.8% en el segundo y a 6.6% en el tercer trimestre. Este comportamiento está asociado a la moderación del dinamismo de la demanda interna, explicado principalmente por la inversión pública, la cual acumuló una caída de 24% en el período enero a setiembre, y en menor medida, por el comportamiento de la inversión privada. En el tercer trimestre la desaceleración del crecimiento fue menos pronunciada de lo previsto debido al alto crecimiento del consumo privado y las exportaciones (ver Figura 6). El aumento del consumo se reflejó en el dinamismo de sus determinantes, tales como el crecimiento del ingreso nacional disponible, altos niveles de confianza del consumidor y la expansión del crédito y el empleo (Banco Central de Reserva [BCRP], 2011).

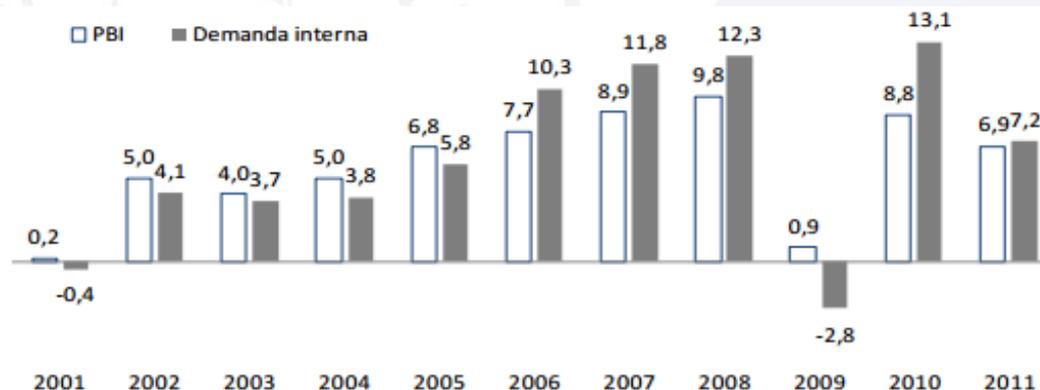


Figura 6. PBI y Demanda Interna anual.

Tomado del Resumen informativo N° 08 del BCRP (2012). Informe Macroeconómico IV Trimestre 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2012/resumen-informativo-08-2012.pdf>

No obstante, considerando la evolución del entorno internacional, la proyección de crecimiento que ha dado el BCRP para el 2012 es de un 5.5% y para el año 2013 un crecimiento de 6.3%, lo que refleja que la actividad económica peruana mantiene un crecimiento continuo impulsado por un fuerte dinamismo de la demanda interna pública y privada (BCRP, 2011).

Así mismo, la consultora *Latín Focus Consensus Forecast* (2009), estima que el Perú para el año 2012 registrará la tasa de crecimiento de 5.2% y para el año 2013 5.7% (ver Tabla 5).

Tabla 5

Proyecciones de tasa de crecimiento.

Proyecciones de tasa de crecimiento%		
País	2012	2013
Perú	5.2	5.7
Colombia	4.7	4.8
Bolivia	4.3	4.4
Uruguay	4.3	4.2
México	3.1	3.5
Brasil	3.4	4.5
Venezuela	3.7	1.8

Nota: Tomado de *Latín Focus Consensus Forecast* (2010) de la página web: <http://www.latin-focus.com/spanish/countries/peru/pereireal.htm>

Dominio tecnológico y científico. El desarrollo de la ciencia y la tecnología de los países, ya no solo depende de sus políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI), sino también de sus estrategias para integrarse tecnológicamente a los grandes bloques económicos en los que se está conformando el mundo. La economía nacional sigue vinculada fuertemente con el aprovechamiento de los recursos naturales, por lo que su explotación inadecuada está generando graves consecuencias en la biodiversidad. El Perú tiene un potencial importante de fuentes de energías limpias, de las cuales se aprovecha principalmente la hidroenergética (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2009).

El Acuerdo Nacional establece el compromiso del Estado para generar y utilizar la CTeI en el mejoramiento de la competitividad de las empresas y la calidad de vida de la población; con un enfoque descentralizado, desconcentrado y sostenible, orientado a la mejora de competitividad, a la reducción de la pobreza y a la disminución de la exclusión social (CONCYTEC, 2009).

En la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE), el profesor Scott (2011) indicó: "que Brasil y Chile invierten cerca del 1% y 0.7% del PBI en tecnología; Perú solamente el 0.08%; es decir, en términos proporcionales al PBI, nueve veces menos que Chile y 12 veces menos que Brasil". Así mismo, en el pilar de innovación y factores de sofisticación el Perú aparece en el puesto 113 de 142 países, ubicándose por debajo de Chile, Uruguay, Costa Rica, Brasil, Colombia, etc.; y en el puesto 69 en tecnología (Schwab, 2012).

Domino histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país rico en historia, cultura y tradiciones. La heterogeneidad geográfica, ecológica y biológica del Perú ha permitido el desarrollo de diferentes etnias, precisamente las características que definen al Perú son las de ser pluricultural, intercultural, multilingüe y multiétnico que durante milenios tanto en la costa, como en la sierra y la selva han creado tecnologías valiosas para el manejo de sus ecosistemas (Ministerio de Cultura, 2011).

Las guerras con los países vecinos han propiciado que se mantengan a lo largo de los años rivalidad, tal es el caso de Ecuador y Chile, lo que afecta los esfuerzos de integración regional del continente, los cuales, se vienen superando. En relación a los aspectos sociológicos, la actividad emprendedora y la creatividad son comportamientos característicos del peruano; de acuerdo al *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), el Perú es considerado como el país con el índice más alto de actividad emprendedora a nivel mundial, sin embargo, su impacto sobre la creación de empleos se encuentra por debajo del promedio mundial (Centro de Desarrollo Emprendedor ESAN, 2010).

Dominio organizacional y administrativo. El Estado Peruano está organizado en tres poderes: (a) legislativo, (b) ejecutivo, (c) judicial. El poder legislativo se encuentra conformado por 120 congresistas que se encargan de elaborar y aprobar las leyes que rigen la República del Perú. El poder ejecutivo, que constituye la administración central del país, tiene como su máximo representante al Presidente de la República. El poder judicial

se encarga de administrar la justicia en el país y está conformado por la Corte Suprema de Justicia y la Academia de la Magistratura (Congreso de la República del Perú, 2011). Los tres poderes del Perú se encuentran centralizados en Lima, esto ha ocasionado que las demás regiones no tengan niveles similares de desarrollo (Reynaga, 2010).

Este factor representa una desventaja; ya que la gobernabilidad, ampliamente definida como el conjunto de tradiciones e instituciones mediante las cuales se ejerce la autoridad en un país, incluye (a) estabilidad política y ausencia de violencia, referido a si el gobierno es desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales o violentos; (b) efectividad gubernamental, referido a la calidad de los servicios públicos, la calidad de la administración pública y el grado de su independencia de presiones políticas, la calidad de la formulación y aplicación de políticas; (c) calidad regulatoria, referido a la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas y reglamentaciones acertadas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado; (d) estado de derecho, referido a la medida en que los agentes confían y respetan las reglas de la sociedad; (e) control de la corrupción, es la medida en que se ejerce el poder público para beneficio privado. La Tabla 6 muestra los datos de los países más representativos de América Latina durante el 2010, del cual el Perú ha tenido una efectividad del gobierno de 47.4%, una estabilidad política de 20.3%, una calidad regulatoria de 66.5%, un estado de derecho de 32.2% y un control de la corrupción de 50.2% (Banco Mundial, 2011).

Tabla 6

Indicadores de gobernabilidad 2011 de los países Latinoamericanos.

	Efectividad del gobierno	Estabilidad política	Calidad regulatoria	Estado de derecho	Control de la corrupción
Chile	83.7%	67.5%	91.4%	87.7%	90.9%
Brasil	56.9%	48.1%	56.0%	55.5%	59.8%
Colombia	60.8%	9%	60.3%	45.0%	43.1%
Perú	47.4%	20.3%	66.5%	32.2%	50.2%

Nota. Tomado del Banco Mundial. Indicadores de Gobernabilidad. Elaboración propia.

Dominio militar. Según el Plan Bicentenario el Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza; consolidando una zona de paz sudamericana y contribuyendo así a un clima de paz y seguridad mundial. La sociedad peruana no tiene una adecuada conciencia de la seguridad y considera a la defensa como una tarea exclusiva de las Fuerzas Armadas. Asimismo, cree que la defensa nacional no es prioritaria y no ve con claridad la relación existente entre la defensa y el desarrollo. La capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encuentra en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento (CEPLAN, 2011).

El gasto en defensa de los países de América del Sur, alcanzó a 69,700 millones de dólares durante el año 2010, frente a los 39,961 millones del 2007; se trata de una tendencia general de los países sudamericanos, el gasto militar en Brasil es de 34,384 mil, en Venezuela con 3,363 mil, en Bolivia con 328 mil, en Chile con 6,579 mil, en Perú con 1,958 mil, en Ecuador con 2,094 mil, en Argentina con 3,476 mil, en Colombia con 10,422 mil (Stockholm International Peace Research Institute [SIPRI], 2011).

3.1.3 Principios cardinales.

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades para un país, y estos son: (a) las influencias de las terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

Influencias de terceras partes. Una característica de la fase actual de la globalización es la tendencia a la generalización de los acuerdos de integración bajo diversas modalidades. En

esta tendencia se inscriben los diversos acuerdos comerciales que el Perú promueve, como los Tratados de Libre Comercio (TLC) Perú – Estados Unidos, que permitirá a los exportadores tener mayores posibilidades de ingreso al más importante mercado mundial; al igual que el Acuerdo de Complementación Económica con México, TLC Perú – Canadá, TLC Perú – China, acuerdo con la Unión Europea (UE), Japón. Por otro lado se espera suscribir acuerdos con Corea del Sur, *Trans Pacific Partnership Agreement* (TPPA) conformado por Estados Unidos, Australia, Chile, Brunei, Singapur, Vietnam, Nueva Zelanda; la *Caribbean Community* (CARICOM), India, Marruecos, Sudáfrica y la *European Free Trade Association* (EFTA) conformado por Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein. En el escenario de incertidumbre de la dinámica internacional, los acuerdos comerciales suscritos y los que están por suscribirse configuran un panorama alentador para el desarrollo económico, generando nuevas e importantes oportunidades de negocios, pero al mismo tiempo establecerá algunas restricciones específicas para el desarrollo de ciertas actividades económicas (CEPLAN, 2011).

Los acuerdos comerciales de Perú le abren los principales mercados del mundo, donde millones de consumidores esperan conocer, apreciar y disfrutar los productos y servicios que Perú puede ofrecerles. Estos tratados requieren que los países firmantes tengan políticas regulatorias específicas en diferentes aspectos, como laborales, económicos y de productividad. También permite el *benchmarking*⁶ con dichos países a través de la importación de conocimientos y sinergias en el desarrollo de proyectos en materias específicas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2011).

⁶ El *benchmarking*, es el arte de conocer cómo y por qué algunas empresas llevan a cabo su trabajo mucho mejor que otras. Puede haber una enorme diferencia en cuanto a calidad, velocidad y costos entre una empresa de clase mundial y otra de tamaño medio. El objetivo del *benchmarking* consiste en imitar o mejorar las mejores prácticas dentro de uno o varios sectores (Spendolini, 1992. *The Benchmarking Book*).

Lazos pasados – presentes. Perú y Brasil firmaron varios acuerdos bilaterales para fortalecer la integración regional y bilateral de ambas naciones. Los acuerdos que se suscribieron tuvieron que ver con el sector energético para desarrollar proyectos que favorezcan ese aspecto en ambos países. El comercio bilateral entre Brasil y Perú se ha triplicado desde el 2009, a ellos el Atlántico les era más que suficiente para llegar al mercado estadounidense o europeo. Hoy, con el despertar asiático y la crisis financiera, el Pacífico cobró importancia y también las relaciones con nuestro país (Mendoza, 2012).

En el 2008, se presentó una disputa limítrofe marítima con Chile, la demanda en la Corte de la Haya es un inconveniente que no puede ser considerado sólo como un ruido molesto. Ambos países expondrán en diciembre sus respectivas posiciones en la fase oral del proceso jurídico, y se espera que el fallo final se emita en el primer semestre del próximo año. (Agencia Peruana de Noticias [ANDINA], 2012). Por otro lado la relación bilateral entre Perú y Bolivia se orienta hacia una nueva dinámica de cooperación, amistad y estabilidad (Rodríguez, 2010).

El contrabalance de los intereses. Existen diferentes intereses entre tres grupos de países: (a) Venezuela y Bolivia; posee posiciones diferentes de política por su tendencia nacionalista, significa una ventaja comparativa para el Perú en inversiones extranjeras. (b) Ecuador y Chile; tienen el interés de seguir desarrollándose, poseen muchas similitudes geográficas y de desarrollo con el Perú. (c) Brasil; está realizando el corredor Interoceánico y ha firmado un acuerdo para proveer de energía eléctrica a Perú, lo cual implicaría la interconexión de las redes eléctricas entre ambos países.

Conservación de los enemigos. Los rivales que históricamente ha tenido nuestro país son Ecuador y Chile; sin embargo, podemos afirmar que con este último país se tiene el principal foco de inversión por los *retails* que proceden del mismo.

El desarrollo de la industria de Productos con Mayor Valor Agregado (PMVA) en América Latina se concentra en países del Cono Sur, principalmente el Brasil y Chile. Otros países con mayor desarrollo en dicha producción y exportación son Honduras, México, Chile, Argentina, Uruguay, Bolivia, Guyana y Costa Rica (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2006). Con la mayoría de estos países tenemos TLC o acuerdos comerciales que debemos mantener para el desarrollo de la economía del país.

3.1.4 Influencia del análisis en la Industria.

La conciencia mundial acerca de los impactos de las actividades humanas sobre la biodiversidad y la naturaleza se intensificará y aumentará el poder de los grupos ambientalistas, situación que limitará las decisiones nacionales de aprovechamiento de los recursos naturales. Al mismo tiempo existirá una alta preferencia por los productos orgánicos, asociados a una vida más sana y a una producción más limpia que no daña ni contamina el medio ambiente, abrirá nuevas oportunidades de negocios para países como el nuestro, caracterizados por su importante riqueza natural como son los bosques que se extienden en todo el territorio nacional y que pueden ser aprovechados como materia prima, permitiendo incursionar con marcado éxito en los mercados internacionales ofreciendo productos elaborados de madera certificada ya que contamos con acuerdos comerciales suscritos o que están por suscribirse los que configuran un panorama alentador para el desarrollo económico, pero al mismo tiempo establece algunas restricciones específicas para el desarrollo de ciertas actividades que le competen a la industria del mueble, además de impulsar la introducción de otros bienes y servicios propios.

Por otro lado el Acuerdo Nacional establece el compromiso del Estado para generar y utilizar la CTeI en el mejoramiento de la competitividad de las empresas, este es

un interés que debe ser aprovechado por las empresas de la industria de mueble en Lambayeque ya que existe una potencial actividad emprendedora y creativa; debiéndose considerar que la calidad regulatoria, es decir las reglamentaciones que permiten y promueven el desarrollo del sector privado de nuestro país no es óptima y es este el pilar que debemos fortalecer para desarrollar la industria del mueble.

3.2 Análisis Competitivo del País

En este punto se analiza la competitividad del sector a través del diamante de Porter y sobre la base del Reporte Global de Competitividad. El presente análisis permite identificar el posicionamiento del Perú en el mundo (D'Alessio, 2008), en el cual se consideran cuatro factores basados en las fortalezas del poder nacional que puedan generar o crear ventajas competitivas para las naciones (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

El Reporte de Competitividad Global muestra que el Perú ha ascendido once puestos con respecto al *ranking* del año 2010, del puesto 78 en el 2009 al puesto 67 en el 2011; sin embargo, el país aún se encuentra por debajo de los países vecinos como Chile con el puesto tres y Brasil con el puesto 53 (Schwab, 2012).

3.2.1 Condiciones de los factores.

Esta variable se enfoca en el desarrollo de (a) recursos naturales; (b) recursos humanos; (c) recursos de capital; (d) infraestructura física; (e) infraestructura administrativa; e (f) infraestructura científica y tecnológica (D'Alessio, 2008). En el Perú se creó el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), es una comisión de coordinación del Ministerio de Economía y Finanzas encargada de impulsar políticas y estrategias orientadas a incrementar los niveles de competitividad del país y sus empresas, a fin de lograr una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos del Perú. El CNC presentó en

febrero de este año la Agenda de Competitividad 2012 – 2013, este documento recoge metas de corto plazo definidas por los sectores privado, público y académico; contiene siete líneas estratégicas: (a) Ciencia, tecnología e innovación, tiene por objetivo fortalecer la política nacional de ciencia, tecnología e innovación e incrementar su financiamiento. (b) Desarrollo empresarial, calidad y educación productiva, tiene por objetivo fortalecer las capacidades empresariales para incrementar los niveles de productividad. (c) Internacionalización, tiene por objetivo aprovechar de manera eficiente la inserción del Perú en los mercados internacionales, a partir de una mejor competitividad en la gestión de los servicios logísticos y aduaneros, así como el aprovechamiento de las oportunidades comerciales. (d) Infraestructura, tiene por objetivo mejorar los procesos y la calidad de la inversión, y reducir la brecha de infraestructura de servicios logísticos. (e) Tecnología de información y comunicaciones, tiene por objetivo agilizar los procesos con el Estado y mejorar la conectividad Estado-empresa y empresa-mercados. (f) Facilitación de negocios, tiene por objetivo mejorar los procedimientos vinculados al inicio, operación y cierre de empresas. (g) Medio ambiente, tiene por objetivo diseñar acciones de sostenibilidad ambiental para lograr mejoras en la competitividad (Consejo Nacional de la Competitividad [CNC], 2012).

A continuación se presenta un análisis competitivo del Perú sobre la base del Reporte Global de Competitividad 2011-2012 (Schwab, 2012); en el cual se muestra la posición que ocupa el país a nivel internacional durante los años 2009-2012, de acuerdo a los pilares de competitividad considerados para evaluar el desempeño nacional (ver Tabla 7).

Tabla 7

Pilares de Competitividad del Perú.

Pilares de Competitividad	Ranking 2011-2012	Ranking 2010-2011	Ranking 2009-2010	Variación 2009-2012 (posiciones)
Requerimientos Básicos	78	87	88	10
Institucionalidad	95	96	90	-5
Infraestructura	88	88	97	9
Estabilidad macroeconómica	52	75	63	11
Salud y educación primaria	97	92	91	-6
Potenciadores de eficiencia	50	56	59	9
Educación superior y técnica	77	76	81	4
Eficiencia en el mercado de bienes	50	69	66	16
Eficiencia en el mercado laboral	43	56	77	34
Desarrollo del mercado financiero	38	42	39	1
Desarrollo tecnológico	69	74	77	8
Tamaño de mercado	48	48	46	-2
Innovación y factores de sofisticación	89	89	85	-4
Sofisticación de negocios	65	71	68	3
Innovación	113	110	109	-4

Nota. Tomado del Reporte Global de competitividad, de *World Economic Forum*, 2011- 2012, p. 292.

En materia de infraestructura, si bien aún existe una amplia brecha por cubrir, se han dado mejoras como resultado del incremento de la inversión en los sectores transporte, electricidad, gas natural y telecomunicaciones. Con relación al pilar de Instituciones, se ha evidenciado avances en la política de reformas del clima de negocios, tales como la regulación laboral de las micro y pequeñas empresas, la implementación de nuevas herramientas tecnológicas para el pago de impuestos, constitución de empresas y registro de propiedad, así como la adquisición de nueva infraestructura portuaria. Sin embargo, la agenda pendiente para incrementar la competitividad del país comprende acciones en el incremento de la productividad; la mejora en el clima de negocios, se debe continuar con las reformas orientadas a simplificar y modernizar todos aquellos marcos regulatorios, procedimientos y servicios que afectan el funcionamiento de una empresa; y por último, el fortalecimiento de los pilares básicos, el gobierno debe seguir invirtiendo en la mejora

continua de sus instituciones (derechos de propiedad, justicia, gobierno eficiente en todos sus niveles, transparencia), en infraestructura, salud y educación (García, E., 2011).

3.2.2 Condiciones de la demanda.

La condición de la demanda interior ayudan a crear ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que el mercado extranjero (Porter, 2009, pp. 240-242). El crecimiento económico ha dado lugar a la aparición de una nueva clase media que tiene acceso a crédito de consumo, que tiene conocimiento de nuevos productos y marcas, y exige calidad. Existe además, un mayor acceso al financiamiento para los productores.

El Perú posee una demanda interna concentrada en el área urbana, el 40 % de la cual se encuentra en situación de pobreza. Su demanda externa es potencialmente grande y diversificada, sin embargo, los productos mineros son todavía sus principales exportaciones, lo que hace que el país sea sensible a los precios internacionales de los metales. Adicionalmente, el nivel de sofisticación de la demanda se presenta principalmente en los Niveles Socio Económicos (NSE) A, B y C, que buscan la calidad e innovación en el consumo de nuevos productos, mientras que los sectores D y E principalmente se centran en buscar mejores precios (Arellano, 2010).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Son las condiciones en las que la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna (Porter, 2009, p. 231). El comercio exterior del Perú y la política de inversión se ha destinado a un proceso de la desregulación y la liberalización del régimen comercial, el Perú ha firmado un importante número de acuerdos de libre comercio con varios países, como los Estados Unidos y China; sin embargo, los flujos de inversión dentro y fuera siguen siendo bajos en comparación con sus vecinos. Porter (2010) indicó:

El Perú cuenta con un avanzado marco regulatorio para la defensa de la competencia, su aplicación es débil; las industrias nacionales están muy concentradas, con la evidencia de prácticas oligopólicas y los carteles. Un alto nivel de informalidad en la economía facilita el lavado de dinero y la falsificación. En cuanto al mercado de trabajo, este es muy rígido, no hay un código de trabajo unificado, los altos costes no salariales del trabajo determinan la creación de empleo informal.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

En este punto se considera la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos. Los proveedores internacionalmente competitivos crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo (Porter, 2009, p. 242).

Porter (2010) indicó:

Las exportaciones de Perú están muy concentradas en la base de recursos naturales. Estas actividades no están bien integradas en la economía local y no han generado actividades locales industriales. Existe una falta de proveedores locales de maquinaria, equipos y servicios; puesto que, la mayor parte de productos y servicios son importados, la producción local de insumos y maquinaria está en su infancia y no puede soportar la orientación de la exportación de las empresas. En cuanto a los *clúster*, existen grupos nacientes, pero hay pocas iniciativas y una escasa tradición de colaboración entre el gobierno y el sector privado.

3.2.5 Influencia del análisis en la Industria.

Al medir la competitividad del país se observó que la industria de muebles en Lambayeque se relaciona con las siete líneas estratégicas; a través del fortalecimiento en ciencia, tecnología e innovación, con el desarrollo empresarial, la internacionalización ya que permitirá insertar a la industria a mercados internacionales, mejorar la conectividad

Estado-empresa y empresa-mercados, la facilitación de negocios y la sostenibilidad ambiental; de esta manera se puede desarrollar de manera atractiva la industria del muebles.

Sin embargo, los actores que participan en dicha industria deberán tener en consideración que el crecimiento económico ha dado lugar a la aparición de una nueva clase media que tiene acceso a crédito de consumo, que tiene conocimiento de nuevos productos y marcas y que exige calidad; así como también que el Perú cuenta con un avanzado marco regulatorio para la defensa de la competencia pero su aplicación es débil y el alto nivel de informalidad. Las exportaciones de Perú están muy concentradas en la base de recursos naturales, el porcentaje que representa la minería en exportaciones debe diversificarse, para ello el rol del estado es primordial para generar industrias productivas y posteriormente formar clúster económicos.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

A través del análisis PESTE se identifican y analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del entorno externo que afecta la industria del mueble. La evaluación externa permite revelar las oportunidades y amenazas a fin de formular estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades y de evitar y/o mitigar las amenazas en dicha industria.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).

Son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la industria del mueble (D'Alessio, 2008). Constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

Según la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e

indivisible. El Presidente Constitucional es Ollanta Humala Tazo hasta el año 2016. El Poder Ejecutivo está conformado por el Presidente de la República, dos Vicepresidentes y un Consejo de Ministros. El Poder Legislativo consta de un Congreso unicameral con 130 miembros. El Poder Judicial, conformado por la Corte Suprema de Justicia, las Cortes Superiores y los juzgados. Los organismos constitucionales autónomos. Los gobiernos regionales conformados por la Presidencia Regional, el Consejo Regional y el Consejo de Coordinación Regional. Los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados, conformados por el Alcalde y su Consejo Municipal (Portal del Estado Peruano, 2012).

Los Ministerios del Estado están conformados por los ministros, por el Presidente del Consejo de Ministros, Secretario General de la Presidencia del Consejo de Ministros y las Comisiones Intersectoriales. Los Ministerios que velan por el desarrollo de la industria manufacturera y por la estructura sub-sectorial de la industria del mueble son: (1) el Ministerio de Agricultura, (2) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (3) Ministerio de Economía y Finanzas, (4) Ministerio de la Producción, Ministerio de Relaciones Exteriores, (5) Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio del Ambiente (Portal del Estado Peruano, 2012).

El sector industrial durante el ejercicio del 2012, se le asignó un presupuesto de 80,000.00 nuevos soles, es decir el 41% del presupuesto destinada al Ministerio de Energía, con 33 programas presupuestales; con una variación decreciente de 17% respecto al año 2011; dicho presupuesto disminuyó debido al déficit de gasto del sector. Con respecto a las políticas de desarrollo de la industria del mueble; en el Perú existen diversas instituciones, siendo una de las principales el Ministerio de Producción. El Ministerio de la Producción fue creado por Ley 27779 (2002). Tiene como finalidad diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, política

nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de Micro y Pequeña Empresa (MYPE) e industria. Su competencia se extiende a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades vinculadas a los subsectores pesquería y de MYPE e industria (Ministerio de la Producción, 2010).

El número de MYPE en el sector forestal maderero se estima que es mayor a las 10,000 unidades productivas, teniendo un aproximado de 3,300 empresas que se dedican a la industria del mueble y sus componentes. El sector en general se encuentra bastante atomizado, así tenemos que las empresas que emplean a menos de cinco trabajadores representan alrededor del 80% en la industria. La industria del mueble a nivel nacional tiene un aproximado de 30 empresas medianas, quienes se encontrarían en mejores condiciones de incorporar buenas prácticas de calidad a sus procesos y productos. Se tiene registrado en la lista de exportadores un total de 110 empresas que exportan productos de madera y sus manufacturas, así como también muebles y sus partes. Un total de 50 empresas ha tenido por lo menos una experiencia exportando muebles, aunque no se trata de exportadores frecuentes. El 80 % de las exportaciones han sido realizadas por 27 empresas, de las cuales Maderera Bozovich se constituye como el principal exportador, sus exportaciones representan el 20% de las exportaciones de muebles totales del Perú; pese a ello el sector se encuentra en una mediana informalidad (Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP), 2009).

En un estudio realizado por el Banco Mundial (2007) determinó que la informalidad es un fenómeno complejo que conduce a un equilibrio social no óptimo en el que los actores sociales participantes (trabajadores, empresas y microempresas) quedan desprotegidos en términos de salud y empleo. A su vez, el estudio señala que la informalidad se incrementa a causa de tres factores principales: (a) impuestos laborales y mala legislación en seguridad social, (b) políticas macroeconómicas, y (c) reformas

comerciales sin análisis de impacto en los sectores de menor productividad. El Gobierno Peruano a fin de disminuir la informalidad ha decretado leyes tributarias y laborales que reducen los impuestos y costos laborales, como un incentivo para que las micro y pequeñas empresas se formalicen, dado que estas representan el 98.69% del total de empresas a nivel nacional y son las principales generadoras de empleo. El Decreto Supremo N° 007-2008-TR establece el Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. Con la nueva Ley MYPE se recoge la realidad de cada segmento empresarial, desde las empresas familiares, las micro hasta las pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia. El artículo 3 de la Ley, define las características que debe reunir una MYPE: (a) Una microempresa incluye aquellas empresas que tengan de uno hasta diez trabajadores y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). (b) Una pequeña empresa, aquellas empresas que tengan de uno hasta 100 trabajadores y ventas anuales hasta el monto máximo de 1,700 UIT. (c) Una mediana y gran empresa, aquellas empresas que tienen más de 100 trabajadores. Con esta Ley MYPE se otorgan una serie de beneficios laborales y tributarios a las Micro y pequeñas empresas a fin de incrementar su número como empresas formales, que puedan acceder a financiamiento en el sistema bancario que les permita tener costos menores, ser proveedores del estado y realizar exportaciones (Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE, 2008).

Según el Ministerio de Producción (2007), en el Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros se presentó la clasificación de las empresas

manufactureras por personal ocupado en el cual el 96,4% son de tamaño Microempresas, el 3,2% pequeñas empresas y el 0,4 % medianas y grandes empresas. La distribución del personal ocupado en la industria manufacturera se distribuye de la siguiente forma: el 43.3% se encuentra en las microempresas, el 36.4% en las medianas y grandes empresas y el 20.3% en pequeñas empresas.

En cuanto a la legislación ambiental; la Ley 29763. Ley de Desarrollo Forestal y de Fauna Silvestre (2011); regula el uso sostenible de los bosques y recursos naturales en beneficio de las poblaciones amazónicas, garantizando el acceso a dichos recursos y el respeto al medio ambiente. La Ley Forestal y de Fauna Silvestre es una de las obligaciones pendientes de Perú en el marco del TLC con Estados Unidos.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (D'Alessio, 2008).

En la Industria del mueble las principales variables que tienen influencia son el PBI, la evolución del poder adquisitivo, la tasa de interés, tasa de inflación, costo de mano de obra, costo de materia prima y los acuerdos de integración y cooperación económica (TLC).

Las actividades económicas que influyeron en el crecimiento del PBI durante el último trimestre del 2010 fueron el sector construcción (15.5%), manufactura (13%), comercio (9.9%), otros servicios (8.2%), electricidad y agua (7.3%), y agricultura, caza y silvicultura (6.6%). En cambio, las actividades de pesca, y minería e hidrocarburos presentaron variaciones negativas de crecimiento de 25.3% y 1% respectivamente (Ministerio de Trabajo y promoción del empleo [MINTRA], 2010). La Producción

manufacturera en el segundo trimestre del 2011 presentó un crecimiento en su valor agregado bruto en 5.6% en relación al mismo periodo del año anterior, este favorable resultado es consecuencia de la mayor producción en las principales industrias que conforman esta gran actividad de transformación. Así mismo, de las industrias que registraron aumentos en sus niveles de producción destacan: la industria de papel en su rubro edición e impresión con 13.7%, industria textil y de cuero 9%, fabricación de productos minerales no metálicos con 7.6%, industria alimenticia con 6.4%, industria química con 4%, industria de muebles de madera y metal 2.8%, fabricación de productos metálicos con 2.4%, en tanto se observó la caída en el Valor Agregado Bruto de productos manufacturados diversos en 5.5% y en la industria metálicas básicas en 3.5% (INEI, 2011).

Los envíos al exterior del sector maderas y papeles totalizaron US\$ 38 millones en setiembre del 2011. Se registraron envíos por 25,945 TM y 211,550 TM. Las maderas aserradas o desbastadas longitudinalmente representaron US\$ 20 millones y una participación de 7%, la madera moldurada US\$ 2 millones y un crecimiento de 5.3% debido a las mayores ventas hacia China y Bélgica (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2011).

Según cifras del BCRP (2010) la evolución del poder adquisitivo del consumidor tuvo un crecimiento del 6%. El crecimiento en el consumo privado está asociado con el crecimiento del 10.6% del ingreso nacional disponible y del 4.2% del empleo urbano, el cual se ve reflejado en el aumento de las importaciones de bienes de consumo duradero y no duradero⁷ en un 38% y 19% respectivamente; las ventas de electrodomésticos se incrementaron 19%, los créditos de consumo otorgados por las sociedades de depósito

⁷ *Bienes de consumo duradero* son mercancías que tienen vida útil mayor a un año. *Los bienes de consumo no duradero* son mercancías que tienen vida útil menor a un año.

subieron 16% en términos reales. La inversión privada durante el primer trimestre del 2011 creció 15.4% destacando una serie de proyectos como la construcción de nuevos centros comerciales tanto en Lima como en el interior del país (BCRP, 2011).

En el sistema financiero peruano durante el 2009-2010 las tasas de interés han sido las más bajas según el gerente central de estudios económicos del BCRP. Armas (2010) indicó: “esto ha sido gracias a una mayor competencia y una mejor percepción de los agentes bancarios sobre el riesgo crediticio”. A partir de enero del 2011 la tasa de referencia se ha elevado en 0.25 puntos básicos cada mes con lo cual a junio del 2011 se situó en 4.25% la misma que el BCRP ha decidido mantener el 2012 (ver Figura 7), la medida del incremento de la tasa tiene como finalidad limitar el impacto del aumentos de precios internacionales de alimentos y combustibles en las expectativas de inflación, la decisión del BCRP de mantener por más de siete meses el valor de la tasa de referencia toma en cuenta el menor crecimiento que vienen registrando algunos componentes del gasto, los riesgos financieros internacionales y a que el aumento de la inflación ha obedecido principalmente a factores temporales de oferta (BCRP, 2011).

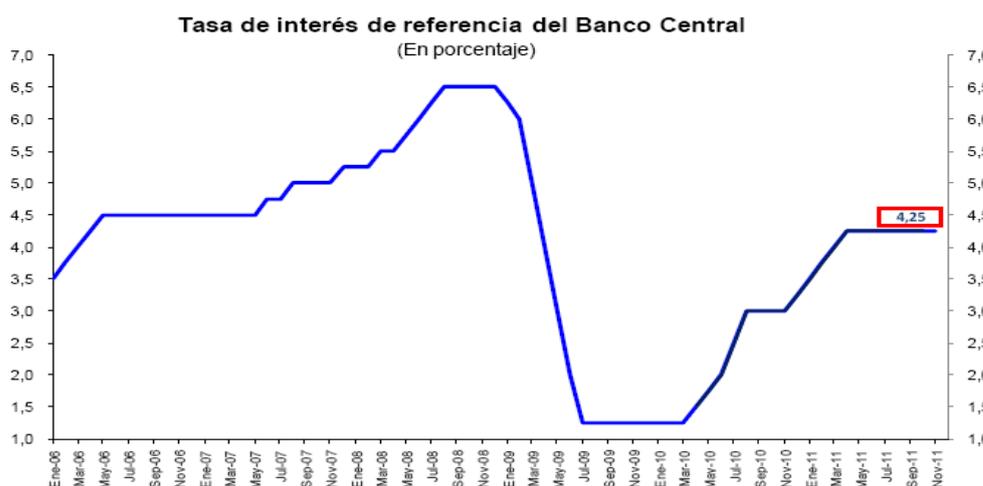


Figura 7. Reporte de inflación diciembre 2011. Tomado del BCRP (2010). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011.pdf>

Al cierre del 2011 la tasa de interés preferencial a 90 días en moneda nacional se situó en 5.35% y 2.65% para moneda extranjera. Las tasas de interés activas para todo tipo de préstamos y riesgos en general en promedio bajaron de 22.6% en marzo del 2009 a 19.9% para moneda nacional y de 10.1% a 8.7% para moneda extranjera al cierre del 2009, y al cierre del 2010 estas fueron de 18.7% en moneda nacional y de 7.9% para moneda extranjera. Las tasas de interés para los créditos MYPE a 90 días al cierre del 2010 fue de 41.3% para moneda nacional y del 22.2% para moneda extranjera (BCRP, 2011).

Según el Reporte de inflación del BCRP (2011) entre diciembre de 2010 y noviembre de 2011 la inflación anual se incrementó de 2.08% a 4.64% por el impacto en los precios domésticos, debido a alzas en los precios de los commodities y a factores exógenos como cambios climatológicos internos que afectaron la producción y por ende la oferta de algunos alimentos perecibles; los precios de los alimentos en los mercados mundiales presentaron una alta volatilidad por la incertidumbre en la recuperación de la economía de Estados Unidos, la crisis en algunos países europeos y la desaceleración de la economía China. La inflación en diciembre 2011 estuvo afectada por factores transitorios de oferta registrando una tasa mensual de 0.27 % aumentando la tasa de inflación anual a 4,74%.

Los costos de mano de obra dentro de la industria del mueble se dividen de acuerdo a las siguientes modalidades: (a) asalariados, (b) trabajadores de destajo y (c) familiares remunerados. Los asalariados ganan en promedio S/. 623.50 nuevos soles; mientras que los trabajadores a destajo ganan en promedio S/. 845 nuevos soles; los familiares remunerados ganan en promedio S/.703 nuevos soles. Aquellos que trabajan a destajo se dedican principalmente a labores que requieren un nivel mínimo de especialización en la fabricación del mueble lo que explicaría la diferencia en las remuneraciones mensuales

promedio (Ccaipane et al., 2011). Para explicar mejor estas diferencias hacemos referencia a los datos obtenidos por Ccaipane (2008):

Los empleados mejor remunerados son el maestro carpintero que gana en promedio S/. 895 nuevos soles al mes y el laqueador que recibe S/. 629 nuevos soles al mes, ambos realizan sus labores a destajo y ofrecen sus servicios a distintas MYPE del sector maderero. Entre los obreros que reciben remuneraciones más bajas están el armador, con S/. 429 nuevos soles mensuales y las vendedoras que reciben en promedio S/. 467 nuevos soles al mes.

En cuanto a los costos de materia prima la evolución anual del precio promedio de maderas en el 2010 elevaron su precio promedio salvo el del triplay que decreció 0.6%. En este grupo, destaca el aumento del precio promedio del tornillo (2.8%) este tipo de madera es comúnmente utilizado en la construcción, debido a su bajo costo y manejo flexible normalmente se usa para encofrados o como piezas estructurales, en cambio la Caoba y el Cedro se utilizan normalmente en la producción de puertas exteriores, marcos de ventanas o como muebles (Maximixe, 2011).

Estados Unidos es uno de los principales mercados de destino de exportación de productos peruanos, el TLC con este país impone estrictas medidas para el control de la tala y comercio ilegal de madera, está acordado que las maderas peruanas que se vendan en el mercado norteamericano deberán tener una certificación forestal que demuestre que provienen de bosques manejados. Esta condición es muy importante para los industriales y exportadores forestales que deberán adecuarse a estas condiciones para mantenerse en un mercado que compra más del 50% de nuestra madera. Nuestra industria forestal también debe orientarse a la exportación de productos con valor agregado puesto que el TLC ofrece claras ventajas en este rubro y se podría generar una industria próspera y con alto

valor agregado en base a nuestras maderas tropicales que no tienen competencia con las especies norteamericanas (GTM, 2008).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la industria (D'Alessio, 2008). En la Industria del mueble las principales variables que tienen influencia son la tasa de crecimiento poblacional, tasa de desempleo, la distribución de ingresos en la población, los estilos de vida de la población.

De acuerdo con el Ministerio de la Producción (2007) la población del Perú fue de 28'221,000 habitantes y según las proyecciones para el año 2020 llegará a 32'434,090 habitantes. Según estas estimaciones al 2020 el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales reduciendo su tasa promedio de crecimiento poblacional anual a 0.33% (Ver Figura 8).

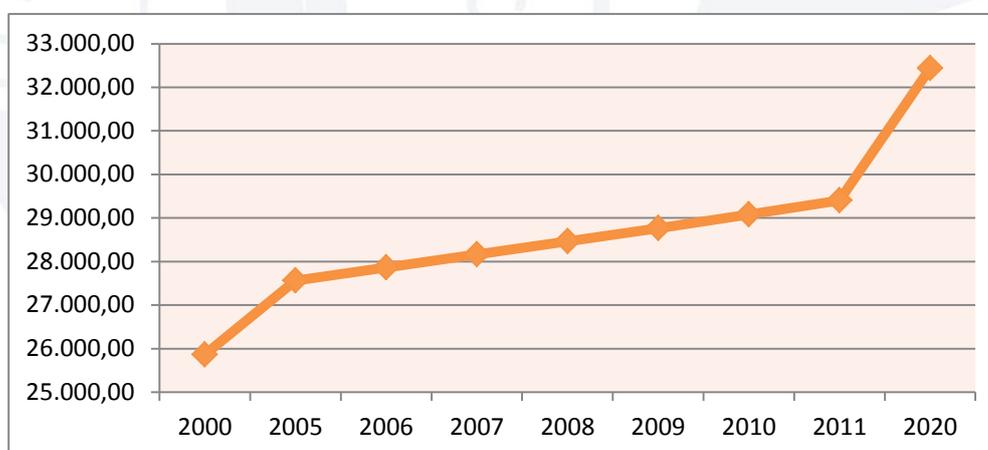


Figura 8. Crecimiento poblacional del Perú 2000-2020.

Tomado del PNUD (2011). Perfil de País: Indicadores de Desarrollo Humano. Recuperado de <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/PER.html>

En el informe del Perfil socio demográfico del Perú del INEI (2008), estructura a la población en relación a grupos de edad, se divide en población infantil (0-14 años), jóvenes (15-29 años), adulta joven (30-44 años), adulta (45-59 años) y adulta mayor (60 y más años de edad); de acuerdo al censo manufacturero del año 2007, la población infantil

representa el 30.49%, los jóvenes el 27.56%, la población adulta joven el 20.39%, la población adulta el 12.46% y la población adulta mayor el 9.10%. Con lo cual la población joven y adulta joven al año 2007 representan el 47.95% de población total, y son ellos los que muestran un mayor interés por el diseño del mueble y por las nuevas tendencias y estilo minimalista (El perfil del consumidor, 2009). Según la proyección de la población al 2020 la población joven y adulta joven será 47.75% de la población total.

Existe una desigual en la distribución de la población en el territorio nacional, la que tiende a concentrarse mayoritariamente en la ciudad capital. Según el INEI (2007) Lima Metropolitana representa el 30.9% de la población total, le sigue la región geográfica norte (Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Ancash) con el 25.7%, la región geográfica sur (Cusco, Apurímac, Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna) con el 16.2%, la región geográfica centro (Huánuco, Pasco, Junín, Ayacucho, Huancavelica e Ica) con un 14.8% y finalmente la región geográfica oriente (Loreto, Amazonas, San Martín, Ucayali y Madre de Dios) que alberga el 9.3% de la población nacional (CEPLAN, 2011).

En el Perú, entre 1998 y 2008 ha descendido el porcentaje de subempleo y desempleo respecto del total de la Población Económicamente Activa (PEA). El comportamiento anual del empleo para el mes de enero del 2010 presentó una variación positiva de 0.8% respecto al mismo mes del año anterior. Las ramas de actividad económica que presentaron un mejor desempeño fueron las siguientes: servicios con 3.4% y comercio con 2.9%; hubo una caída de las ramas industria manufacturera con -2.6%, extractiva con -1.4% y transporte, almacenamiento y comunicaciones con -1.8%. El subempleo bajó de 50% a 46% de la PEA mientras el desempleo se redujo del 6% al 4% de la PEA. Actualmente el 68% de la PEA trabaja en empresas de no más de cinco trabajadores, en condiciones técnicas y productivas inferiores al promedio

latinoamericano. En el Perú el principal problema del empleo es el subempleo, los datos disponibles muestran que en el año 1998 el subempleo afectaba al 49.5% de la PEA mientras que el desempleo abierto llegaba al 6.1% esto significa que menos de la mitad de la PEA se encontraba adecuadamente empleada, es decir el 44.4%. La Figura 9 muestra que en el año 2009 la situación había mejorado debido a que el empleo adecuado aumentó a 51.6% mientras que el desempleo y subempleo disminuyeron en 2% y 5% respectivamente (CEPLAN, 2011).

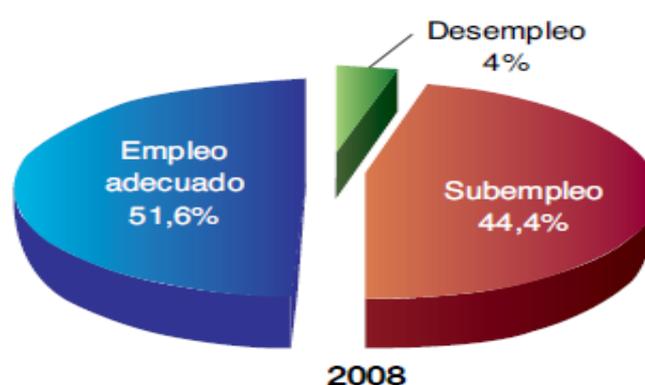


Figura 9. Distribución de la PEA según niveles de empleo. Tomado de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO). INEI. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/enaho>

La situación de pobreza en el Perú se relaciona con la desigualdad estructural, la desconexión entre el sistema educativo y la demanda del aparato productivo, la baja productividad del trabajo y los desiguales niveles remunerativos del sector formal; influyen también el centralismo económico, la desocupación y el subempleo (INEI, 2011).

Por otro lado, el salario mínimo en el Perú es de S/.750.0 nuevos soles, con esta cifra el Perú presenta uno de los salarios mínimos más bajos de América Latina. En el trimestre julio-setiembre del 2012 el ingreso promedio mensual de los trabajadores residentes en el área urbana alcanzó los 1,286.9 nuevos soles, el mismo que representó un aumento de 10,7% (120.3 nuevos soles) comparado con similar periodo del año anterior. Por grupos de edad, el mayor nivel de ingreso promedio mensual por trabajo fue registrado por la PEA ocupada de 45 y más años de edad (1,443.5 nuevos soles), seguido de aquellos

que tienen 25 a 44 años de edad (1,344.0 nuevos soles) y los de 14 a 24 años (811.4 nuevos soles). Al comparar con similar trimestre del año anterior, el ingreso promedio aumentó en todos los grupos de edad (INEI, 2012). El ingreso promedio mensual de los hogares es de S/. 2,000 nuevos soles en Lima metropolitana, el cual muestra un incremento respecto al año 2009 donde el ingreso promedio era de S/. 1,500 nuevos soles. La distribución de gastos per cápita durante el año 2010 a nivel nacional alcanzó los S/. 382.7 nuevos soles, en Lima Metropolitana fue de S/. 551.7 nuevos soles, en el resto urbano de S/. 412.6 nuevos soles y en el área rural S/. 209.7 nuevos soles. En el período 2001 a 2010 el incremento del gasto per cápita fue de 34.2 % pasando de S/. 285.20 nuevos soles a S/. 382.70 nuevos soles (MINTRA, 2010).

Tabla 8

Gasto promedio mensual según grupo de gasto 2005-2010.

Grupo de Gastos	Anual (miles de soles)						Variación Porcentual		
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010/2009	2010/2005	2010/2001
Nacional	303.0	325.0	346.1	355.5	370.1	382.7	3.4	26.3	34.2
Alimentos	136.8	143.5	148.3	151.6	152.1	156.6	3.0	14.5	23.7
Alimentos dentro del hogar	105.5	106.5	107.1	107.4	106.8	108.8	1.9	3.1	11.7
Alimentos fuera del hogar	31.3	37.0	41.2	44.2	45.3	47.8	5.5	52.7	63.7
Vestido y calzado	11.3	12.0	14.4	15.6	17.4	19.1	9.9	69.6	102.5
Alquiler de vivienda y combustible	53.8	54.3	56.7	56.2	61.5	62.4	1.4	15.5	15.7
Muebles y enseres	10.3	10.8	13.2	13.4	15.1	15.7	3.5	52.4	69.3
Cuidados de la salud	22.0	26.2	30.2	34.2	33.5	36.1	8.0	64.6	196.1
Transportes y comunicaciones	32.6	37.2	39.7	39.6	42.5	41.4	-2.4	27.0	16.0
Esparcimiento diversión y cultura	23.5	27.7	27.4	27.8	30.0	31.7	5.7	35.0	26.3
Otros gastos	12.8	13.3	16.3	17.0	18.1	19.6	8.6	52.8	52.2

Nota: Tomado del INEI. Evolución de la pobreza al 2010. De la página web: <http://www.inei.gob.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/InformeTecnico.pdf>

La Tabla 8 muestra el gasto per cápita real de los hogares según grupos de clasificación de gastos de la canasta básica, alimentos y no alimentos. Los resultados indican que el 40.9% de gasto per cápita de los hogares se destinó a alimentos, es decir S/.156,600.00; seguido de alquiler de vivienda y combustible con 16.3%, es decir S/. 62,400.00; transportes y comunicaciones con 10.8%, es decir S/.41,400.00; cuidados en la

salud con 9.4%, es decir S/. 36,100.00; esparcimiento, diversión y cultura con 8.3% es decir S/. 31,700.00; vestido y calzado con 5%, es decir S/. 19,100.00; muebles y enseres con 4.1%, es decir S/.15,700.00; y otros gastos acumulan 5.1%, es decir S/.19,600.00 (INEI, 2011).

Durante el año 2010, el coeficiente de Gini⁸ a nivel nacional alcanzó 0.37 puntos, siendo este indicador 0.33 en el área urbana y 0.30 en el área rural. El grado de desigualdad en el país ha disminuido entre los años 2009 y 2010 al pasar de 0.39 a 0.37 puntos (Rodas, 2011).

En la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2009) desde el año 2005 hasta el 2009 cerca del 70% de la PEA ocupada se ha concentrado en empresas que tienen de uno a cinco trabajadores con modalidades de empresas unipersonales o autoempleo, se percibe un leve proceso de formalización del sector. En ese mismo lapso, el empleo en empresas de 51 a más trabajadores se ha incrementado en 2.4%, pasando de 14.4% a 16.8% (ver Figura 10).

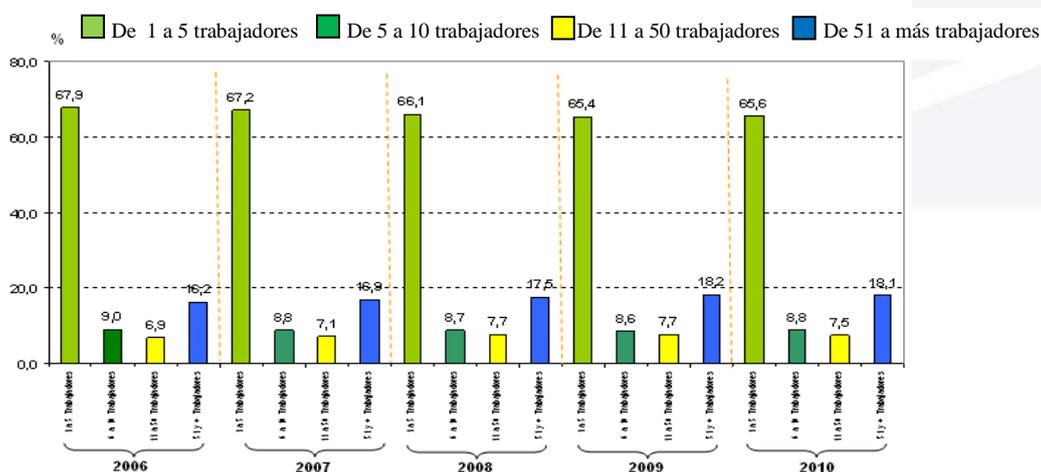


Figura 10. PEA ocupada por tamaño de Empresa 2006-2010.

⁸El coeficiente de GINI, formulado por Corrado Gini (1912), desarrolló un método para medir la desigualdad; cuando asume el valor de uno, significa que existe perfecta desigualdad, si asume el valor cero significa que existe perfecta igualdad. Este coeficiente se basa en la Curva de Lorenz, que es una representación gráfica de una función de distribución acumulada, y se define matemáticamente como la proporción acumulada de los ingresos totales (eje y), que obtienen las proporciones acumuladas de la población (eje x).

Tomado del ENAHO de 2001, 2005, 2010. INEI: Indicadores Sociales. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/enaho>

Por otro lado, la PEA ocupada agrupada por sectores económicos se encuentra principalmente en el sector terciario de la economía con 70% el cual está conformado por las actividades de comercio, transporte y almacenamiento y comunicaciones. El sector secundario que comprende a la industria y a la construcción es el de mayor crecimiento en empleo en comparación con los demás sectores económicos, hecho que reflejaría su gran importancia como dinamizadores del empleo para del desarrollo nacional (ENAHO, 2009).

Los peruanos tienen diversos estilos de vida, estos se clasifican en: (a) Los sofisticados que representan un 8% de la población total poseen un alto ingreso, son modernos, liberales, cazadores de tendencias, valoran el servicio y calidad. (b) Los progresistas con un 21% son hombres que buscan el progreso personal, son obreros y empresarios. (c) Las modernas con un 25% son mujeres que buscan su realización personal, prefieren productos de marcas y que les faciliten las tareas del hogar. (d) Los adaptados con un 20% son hombres orientados a la familia, les gusta estar informados. (e) Las conservadoras con un 19% son mujeres que persiguen el bienestar de los integrantes de su familia y son responsables de casi todos los gastos relacionados con el hogar. (f) Los resignados con un 7% son personas que prefieren la vida simple y sin complicaciones, no les agrada probar nuevas cosas (Arellano, 2010).

El perfil del consumidor peruano tiene una preferencia por el mueble utilitario (durable, flexible y multifuncional) sobre el ornamental, una predominancia de diseños sencillos y elegantes acorde al tamaño de las casas, diseños innovadores y combinaciones de materiales y colores; está interesado en el mejor servicio al menor precio posible, atención inmediata a los requerimientos y reclamos, preferencia por los muebles reconstruidos y los muebles listos para armar, los cuales se distribuyen principalmente en

los *retails* o tiendas por departamento. Según el estudio de Arellano el consumo de muebles dentro de un centro comercial es del 21%, mientras que en otros establecimientos comerciales es de un 35% (El perfil del consumidor, 2009).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico. El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio, ya que modifican las reglas de la competencia, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial (D'Alessio, 2008).

En el Perú existe escaso desarrollo en tecnología e investigación al igual que la falta de estándares de calidad en productos elaborados lo cual es considerado un atraso para su desarrollo. El Perú ha invertido muy poco en ciencia, tecnología e investigación, el promedio de inversión realizada por el Perú es del 0.2 % del PBI. El Centro de Innovación Tecnológica (CITE) creado por el Ministerio de la Producción es el socio tecnológico de las empresas de la industria del mueble para elevar la capacidad de innovación y alcanzar mayor competitividad y productividad, fomentando el cambio, la calidad, la diferenciación de productos y mayor eficiencia de las empresas fundamentalmente de las PYMES y así poder competir en un mercado de fronteras abiertas, brindando servicios de capacitación, asistencia técnica, información actualizada, mejoramiento de la productividad y control de calidad de insumos y bienes finales, diseño asistido por computadora, acabados y procesos intermedios y manejo ambiental (Centro de Innovación Tecnológica Madera (CITE) , 2011).

El CITE Madera creado en el año 2000 tiene como objetivo promover la innovación y mejorar la calidad en las diferentes etapas de transformación e industrialización de la madera y productos afines en el sector madera y muebles. Sus servicios se orientan a complementar y transferir tecnología y conocimientos a las

empresas así como fortalecer capacidades y habilidades en los técnicos, profesionales y decisores del sector; como también formar, promover la calidad y seguridad en los productos; promover el uso correcto de especies maderables menos conocidas y realizar investigaciones aplicadas que conlleven a la mejora de procedimientos y/o desarrollo de innovaciones en la producción (Ministerio de la Producción, 2010).

El Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM); liderado por el Ministerio de la Producción cuenta con 200 millones de soles para promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva de utilización práctica en las empresas. Financia dos tipos de proyectos: (a) Proyectos de Innovación Productiva; son proyectos que apuntan al desarrollo de innovación en procesos, productos y servicios, la transferencia y difusión tecnológica para aplicación práctica e incremento de la productividad y competitividad empresarial. (b) Proyectos de Transferencia de Conocimientos para la Innovación Productiva y Gestión Empresarial; son proyectos que buscan la incorporación de conocimientos tecnológicos en procesos, productos, servicios y otros de las microempresas, a través del fortalecimiento de la capacidad de innovación, producción y gestión empresarial y la aplicación por parte de las microempresas de conocimientos tecnológicos (Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad [FIDECOM], 2011).

El Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines (AIDIMA) es una asociación que tiene como objeto contribuir a incrementar la competitividad de los sectores del mueble en aquellos aspectos relacionados con la calidad, la innovación tecnológica, la información, la seguridad y el medio ambiente. Centra sus actividades en la mejora de la gestión especialmente en las áreas de diseño, producción, comercialización y el fortalecimiento de la exportación (Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines [AIDIMA], 2011).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

Es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para las futuras generaciones (D'Alessio, 2008). En este sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales.

El Perú inició desde el año 2000 una política adecuada para integrar los recursos forestales al desarrollo nacional con la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, Ley 27308. (2011) que contempla el ordenamiento de la actividad forestal para hacerla sostenible. En este sentido, existen alrededor de 66'624,700 hectáreas de bosques concesionados y de comunidades con Certificación Forestal Voluntaria Internacional (FSC) el manejo de bosques se debe hacer con base en concesiones; si el país lograra implementar sobre la superficie 24,5 millones de hectáreas de bosques de producción permanente en la Amazonía los resultados podrían ser los siguientes: (a) Se fomentaría la inversión interna y externa al dar seguridad jurídica sobre el bosque concesionado por 40 años renovables. (b) La exportación de maderas tropicales se podría incrementar de \$ 200 millones en la actualidad a más de \$ 1000 millones con valor agregado. (c) Se podrían generar al menos unos 250,000 puestos de trabajo permanentes. (d) Se podría ingresar competitivamente a los mercados internacionales con maderas certificadas (GTM, 2008).

En el Perú no existe una norma específica que regule las emisiones contaminantes a la atmósfera generadas por la industria del mueble. La normativa aplicable es genérica para la preservación de los recursos naturales y medio ambiente, la cual se encuentra establecida en el Código del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales. Ley 28271. (1990) que tiene por objeto crear las condiciones para el restablecimiento y mantenimiento del equilibrio entre la conservación del medio ambiente y los recursos naturales para el

desarrollo nacional con el fin de alcanzar una calidad de vida compatible con la dignidad humana.

Una de las tendencias mundiales es el manejo responsable de los bosques y para esto se ha instituido el sistema de certificaciones forestales. La Certificación Forestal (CF) es una garantía internacional de que la madera que se comercializa y sus productos terminados provienen de bosques manejados con planes de manejo y con responsabilidad social y ambiental. La CF es otorgada a nivel internacional por empresas certificadoras especializadas, existen dos tipos de CF: (a) la CF de bosques y (b) la CF de cadena de custodia. La CF de bosques es una garantía que la madera extraída está hecha en base a planes de manejo que garantizan la recuperación del recurso y que se hace con responsabilidad social, es decir, los trabajadores de las empresas son formales y se tiene buenas relaciones de vecindad con las comunidades aledañas. La CF de cadena de custodia garantiza que la madera proveniente de bosques certificados es procesada en la industria de forma controlada hasta el producto final y que el comprador tiene la garantía que es madera legal (GTM, 2008).

Las tierras para cultivos forestales son una de las grandes potencialidades sociales, económicas y ambientales para el país. Los cultivos forestales de 100,000 hectáreas generarían unos 50,000 puestos de trabajo al año invirtiendo solo 50 millones de dólares anuales. El impacto económico de los cultivos forestales sería considerable por la generación de nuevas actividades económicas en el mediano plazo, como la industria derivada de la madera, de pulpa de papel y otras. Otros países, como Chile, han fomentado agresivos programas de reforestación con 2,1 millones de hectáreas en 25 años y han logrado generar un rubro de exportaciones muy importantes de 2,500 millones de dólares durante el 2007 (GTM, 2008).

Las Concesiones forestales con fines maderables se otorgan con planes de manejo sostenibles por un plazo de 40 años renovables y en las áreas declaradas como Bosques de Producción Permanente (BPP); se otorgan en subasta pública de 10,000 a 40,000 hectáreas, por invitación a los pequeños y medianos productores de 5,000 a 10,000 hectáreas. Hasta marzo del 2006 se han otorgado 594 concesiones sobre 7,6 millones de hectáreas. Las concesiones actuales tienen serios problemas de manejo, falta de control del Estado y una enorme carga de corrupción en toda la cadena productiva (GTM, 2008). Según el Índice de Eficiencia Ambiental o *Environmental Performance Index* (2008), el Perú se ubica en el puesto 60 sobre un total de 149 países con 78.1 puntos en eficiencia y está encima del promedio.

El Decreto Supremo N° 003-2005-AG (2005) declara de interés nacional la reforestación como actividad prioritaria en todo el territorio nacional, disponiendo que el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), con apoyo del Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS), como los encargados de la elaboración del Plan Nacional de Reforestación, el Ministerio de Agricultura junto con el Instituto Nacional de Recursos Naturales, crean el Plan Nacional de Reforestación (PNR), cuyo marco conceptual constituye un importante eje de implementación forestal, contribuyendo al desarrollo sostenible en zonas prioritarias con potencial de forestación y reforestación con fines productivos, de recuperación de ecosistemas y mejora ambiental. El propósito central al cual contribuye el PNR, es el desarrollo rural, entendido como el bienestar de los pobladores del campo y desde allí la contribución a la comunidad nacional. Este desarrollo se contempla desde una perspectiva de desarrollo integral, que implique la armonía entre la población y sus actividades para con el ambiente.

El Decreto Supremo N° 003-2005-AG (2005) señala que la reforestación es el repoblamiento o establecimiento de especies arbóreas o arbustivas, nativas o exóticas, con fines de producción, protección o provisión de servicios ambientales sobre superficies forestales y de protección que pueden o no haber tenido cobertura forestal. En el Perú como parte de la campaña del plan nacional de reforestación se sembraron en 18 regiones del país un total de 222 millones de árboles a fin de mitigar los efectos del cambio climático invirtiéndose S/. 333 millones de nuevos soles en un periodo de cinco años, en el 2007 se plantaron 34,1 millones de árboles; en el 2008, 34,5 millones; en el 2009, 40,62 millones, en el 2010, 60,71 millones; y en el 2011, 52 millones. Entre las especies que se utilizaron figuran el eucalipto, el pino, el molle, el colle y la tara. La fabricación de muebles ya sea en base a madera sólida o aglomerados implica inevitablemente una agresión al medio ambiente por la tala de árboles incrementando el efecto invernadero al dejar de convertir en oxígeno el dióxido de carbono y de esta manera se eleve el índice del calentamiento global. Así también los productos químicos como los disolventes utilizados en el acabado de muebles afectan negativamente la salud de la población en general.

Forest Stewardship Council (FSC) es una organización independiente no gubernamental sin fines de lucro creada para promover la gestión responsable de los bosques en el mundo. Fue fundada en 1993 como una respuesta a la preocupación por la deforestación mundial; el FSC es un foro pionero mundial donde se reúnen para definir el manejo forestal ambientalmente apropiado, socialmente benéfico y económicamente viable para identificar las herramientas y recursos que provocará un cambio positivo y duradero. La certificación de la FSC proporciona un vínculo creíble entre la producción y consumo responsable de productos forestales permitiendo a los consumidores y a las empresas a tomar decisiones de compra que benefician a las personas y el medio ambiente,

así como proporcionar valor al negocio en curso (Forest Satewardship Council [FSC], 2011).

La Organización Internacional de Maderas Tropicales (OIMT) es una organización orientada a la acción que formula normas y directrices relacionadas con sus objetivos y ayuda a los miembros a aplicarlas mediante un programa de anteproyectos o estudios analíticos, proyectos y otras actividades. La mayoría son ejecutados por organizaciones nacionales y locales, incluyen entidades del gobierno, la sociedad civil y el sector privado; una pequeña secretaría supervisa, controla y evalúa el programa de actividades bajo la dirección del Consejo Internacional de las Maderas Tropicales. El programa de acción de la OIMT cubre una amplia diversidad de temas relacionados con la ordenación de los bosques tropicales, la comercialización y el comercio de las maderas tropicales y otros productos forestales y el desarrollo de industrias forestales (Organización Internacional de Maderas Tropicales [OIMT], 2011).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T); y ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE, para cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno (D'Alessio, 2008).

A partir del análisis del entorno realizado se han determinado un grupo de oportunidades, tales como: (a) crecimiento del sector construcción, (b) incremento del grupo etáreo de 24 a 35 años, (c) incremento del ingreso per cápita, (d) facilidades de crédito a las empresas por el sistema bancario, (e) tratado de libre comercio con EE. UU., (f) acceso de materia prima en madera certificada y (g) gran potencial forestal. También se han determinado un grupo de amenazas, tales como: (a) creciente oferta proveniente de China y Brasil, (b) productos sustitutos como el metal, plástico, vidrio, (c) depreciación de la moneda

de EE. UU. y UE, (d) baja disponibilidad de madera comercial seca en condiciones estandarizadas y (e) competencia atomizada compuesta por muchos informales; ambas son características de la industria del mueble en Lambayeque.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento del sector construcción .	0.13	3	0.39
2. Incremento del grupo etareo de 24 a 35 años.	0.07	1	0.07
3. Incremento del ingreso per cápita.	0.12	3	0.36
4. Facilidades de crédito a las empresas por el sistema bancario.	0.06	2	0.12
5. Tratado de libre comercio con EEUU.	0.05	1	0.05
6. Acceso de materia prima en madera certificada.	0.11	1	0.11
7. Gran potencial forestal.	0.09	2	0.18
	0.63		1.28
Amenazas			
1. Creciente oferta proveniente de China y Brasil.	0.11	2	0.22
2. Productos sustitutos como el metal, plástico, vidrio.	0.04	3	0.12
3. Depreciación de la moneda de EEUU y UE	0.05	1	0.05
4. Baja disponibilidad de madera comercial seca en condiciones estandarizadas.	0.08	3	0.24
5. Competencia atomizada compuesta por muchos informales.	0.09	2	0.18
	0.37		0.81
Total	1.00		2.09

Nota. La configuración de la Tabla se elaboró considerando “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial”, de D’Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson Education. Síntesis económica nacional, Armas, A., 2010. Obtenido de <http://mail.alertaeconomica.com/08-01-2010>. Banco Central de Reserva [BCRP], 2011. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011.pdf>. Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG). INEI, 2011. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/web/enahog>. Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP), 2009. Obtenido de <http://www.promamazonia.org.pe/SBiocomercio/Principal.aspx>. "Informe de Estructura y Tendencias del Mercado". Maximixe, 2011. Lima: Maximixe Consult S.A

La Tabla 9 muestra la matriz para la industria del mueble, presenta 12 factores determinantes de éxito, siete oportunidades y cinco amenazas. El resultado de la Matriz EFE fue de 2.09, está por debajo del promedio y nos indica que la industria no está respondiendo a las amenazas ni tomando las oportunidades que se le presentan. Sin embargo, cabe mencionar que las oportunidades presentan un mayor valor que las amenazas, por lo que el sector puede aprovecharlas eficazmente y minimizar el efecto potencial adverso de las amenazas existentes.

3.5 La Industria de Muebles en Lambayeque y sus competidores

Se analiza la Industria de Muebles en Lambayeque y sus competidores mediante el modelo de la estrategia competitiva creada por Porter (ver Figura 11), que es una herramienta que permite identificar la competitividad del sector a través de cinco fuerzas (a) amenazas de los nuevos competidores, (b) poder de negociación de los proveedores, (c) poder de negociación de los compradores, (d) amenazas de los sustitutos, y por último (e) intensidad de la rivalidad (Porter, 2009).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es moderado. La aparición de importadores de pino chileno hace que los proveedores de madera nacional pierdan capacidad de negociación, pues los productos que se elaboran con esta madera permiten mayor estandarización y menores precios. Los aserraderos que distribuyen madera sólida; proviene de las regiones Nororiental del Marañón, Ucayali e Ica. Los distribuidores de tableros fabricados otorgan financiamiento directo solo a los medianos y grandes fabricantes de muebles. La industria nacional de transformación secundaria no es un cliente importante como en el caso de los importadores de materia prima no manufacturada, es por ello que en las épocas en que hay baja producción de madera seca esta tiende a subir su precio.

Existen distribuidores de tableros aglomerados que también producen muebles lo que les permite tener costos más bajos y aprovisionarse de insumos con diseños únicos. Los aserraderos de madera sólida en algunas ocasiones no otorgan comprobante de pago obligando a las empresas abastecerse del material generándoles contingencias tributarias.

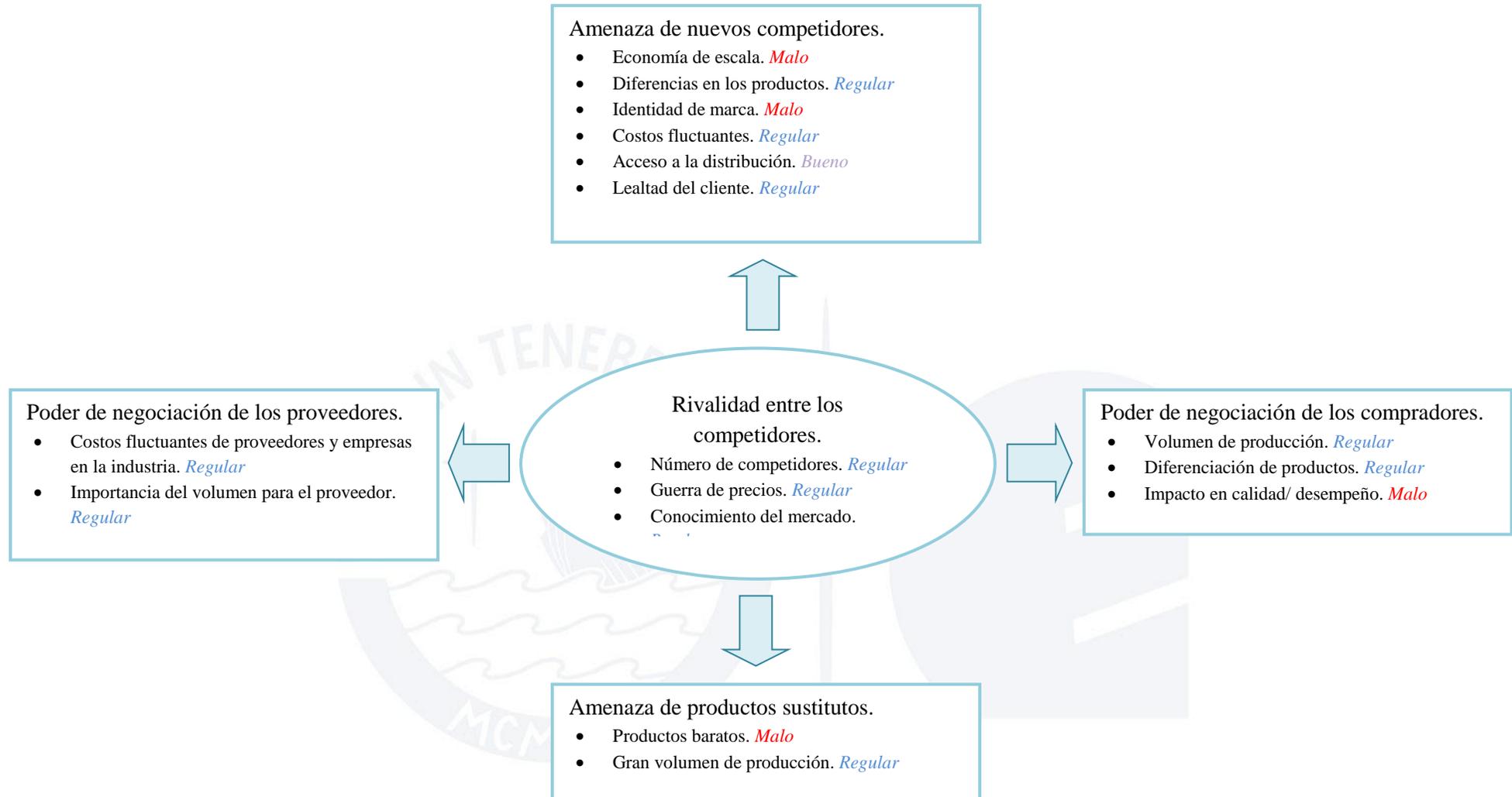


Figura 11. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.
Tomado de “Ser Competitivo”, por Michael Porter, 2009. pág. 32. Barcelona, España: Deusto.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los clientes es bajo por el volumen de compra, en la actualidad el principal mercado de los fabricantes de muebles de la región está destinado al consumo local y a las zonas aledañas a ella, los clientes no exigen una certificación de los materiales utilizados ni de la calidad, gran número de consumidores prefieren precios bajos dejando de lado la calidad; los plazos de entrega en algunas ocasiones no son respetados, salvo en el caso de clientes institucionales con los cuales se trabaja a licitación y que cobran una penalidad en caso de retraso de entrega del bien.

En lo que respecta a los muebles que están destinados al mercado exterior, los clientes solicitan productos de diseño único, bajo especificaciones particulares y de alta calidad. EE. UU. como principal mercado de destino de las exportaciones de muebles de madera nacional y primer importador mundial de muebles tiene un alto poder de negociación. Para muebles de madera, aquellos que están elaborados con materia prima de especies en vías de extinción no les es fácil el acceder a mercados internacionales, los productos deben cumplir con las normas de la *Consumer Products Safety Commission*, exigiendo que los proveedores de muebles utilicen madera certificada proveniente de bosques manejados de acuerdo a los principios y criterios del FSC.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos.

En el mercado existe una gran oferta de muebles de plásticos como son sillas, mesas, roperos, muebles de metal que por si son más baratos que los de madera sólida como la caoba y cedro. Existen también fabricantes de muebles de aluminio con vidrio templado que por su elegancia son demandadas por empresas para amoblar sus oficinas que buscan un estilo diferente. Sin embargo los muebles hechos a base de madera siguen siendo escogidos por su durabilidad. Los muebles de madera dan un toque clásico a la decoración que nunca pasará de moda no importa cuánto cambie, un mueble de madera de

buena calidad puede ser pasado de generación en generación. Un mueble de madera tiene una vida útil de cinco a 30 años dependiendo del tipo de madera, el metal una duración de cinco a 10 años, el plástico de cinco a 15 años. Los muebles de plástico son los más baratos en el mercado y de mayor acceso al cliente, su producción es industrializada y no presenta un gran diferenciación en su diseño es más que todo funcional; los muebles hechos de metal son más caros, de difícil transporte, son fáciles de fabricar en comparación con los de madera; los muebles de melamine son versátiles pero poco durables.

3.5.4 Amenaza de los entrantes.

No existen barreras que impidan el ingreso de nuevas empresas en el sector. En la actualidad ingresan al mercado lambayecano muebles de Lima, de las zonas de Villa El Salvador y Villa María del Triunfo. La oferta de muebles importados ensamblables tienen como ventaja su alto grado de estandarización y precios competitivos, pero en algunos casos de menor calidad en la madera que incorporan y que son importados del Brasil, China, Malasia por los grandes almacenes y tiendas por departamento que otorgan facilidades crediticias.

La competencia que está orientada a la exportación es escasa, a nivel nacional no existen muchos productores de muebles que exporten sus productos. China encabeza el ranking de exportaciones mundiales de muebles de madera y cuyas exportaciones del 2004 al 2010 ha evolucionado en un 20.7% teniendo una participación de 29.8% de las exportaciones mundiales de muebles de madera y como principal mercado de destino a los EE. UU. (Maximixe, 2011).

La Tabla 10 muestra las características más sobresalientes de la industria del mueble en EE. UU., Italia, España, Alemania y Perú en cuanto a tamaño de empresa,

estilo, línea de producto, maquinaria y equipo y tipo de industria. Entre las cuales destaca EE. UU. por su especialización, desarrollo, tecnología en la fabricación de muebles.

Tabla 10

Características de la industria del mueble.

	EE. UU.	Italia	España	Alemania	Perú
Tamaño de empresa	Empresas grandes y medianas 70 empleados promedio por empresa	Gran número de empresa, en su mayoría pequeñas 5 a 10 trabajadores	Gran número de empresa, en su mayoría pequeñas 5 a 10 trabajadores	Poca empresas grandes 80 a 100 trabajadores	Muchas empresas pequeñas 4 a 7 empleados promedio por empresa
Estilo	Funcional con diseño que cambia cada 5 años	Muebles de diseño artístico y vanguardista	Muebles de diseño artístico y vanguardista	Muebles de alta calidad en su manufactura, funcional y durable	Diversas líneas con gran variedad de modelos dentro de cada una
Línea de producto	Pocas líneas de variabilidad de modelos	Muchas líneas con gran variedad de modelos	Muchas líneas con gran variedad de modelos	Pocas líneas y poca variedad de modelos	Una
Maquinaria y Equipo	Especializada y con equipo de control numérico	Maquinaria sofisticada	Maquinaria sofisticada	Maquinaria más especializada y de mayor complejidad	Poca maquinaria especializada, equipo semi industrial
Tipo de Industria	Muy desarrollada capacidad para producir grandes volúmenes	Mucho prestigio y tradición familiar. Imagen artesanal	Mucho prestigio y tradición familiar	Industria muy desarrollada y de gran escala	Semi desarrollada, con capacidad instalada ociosa

Nota. Tomado del Informe de Estructura y Tendencia del Mercado del Mueble, por Maximixe, Agosto del 2011. Lima, Perú: Maximixe Consult S.A.

3.5.5 Rivalidad de los competidores.

Entre enero y mayo del 2011 la producción de muebles a nivel nacional registró un avance interanual de 8.8%. Entre los factores que explican este dinamismo destacan el aumento de los ingresos de la población y el crecimiento del número de nuevas viviendas y oficinas (Maximixe, 2011).

La rivalidad que se da entre los actuales competidores está determinada por dos factores como son precio y exclusividad en los diseños, que va a depender del consumidor al que está dirigido, la mayoría de los que compiten por precio en madera sólida utilizan madera de pino que es más barata y permite mayor estandarización. Existe gran cantidad de muebles que son traídos de Lima del parque industrial de Villa El Salvador y que son mucho más baratos y de menor calidad. Los que compiten en diseño contratan personal

calificado, especialistas en diseño de muebles y diseño de interiores que brindan asesoría a los clientes, pero no tarda mucho en que sus diseños puedan ser copiados por la competencia.

El mercado de muebles de madera sólida se enfoca a nichos de mercado donde el precio no es importante y si lo es el diseño. Los fabricantes modernos de muebles ofrecen productos de alta calidad, trabajan bajo pedido pero mantiene un stock de muebles diversos. Algunos fabricantes suministran muebles al sector institucional (escuelas, empresas, hospitales, etc.). Utilizan mano de obra calificada para las tareas de supervisión, y a los demás operarios los califican en el trabajo.

Los fabricantes tradicionales se encuentran en empresas de tipo familiar, con una integración taller-local comercial, producen muebles para el mercado local, trabajando bajo pedido de clientes individuales o empresariales. Están constituidos como microempresas y tienen un gran componente de informalidad, emplean personal de baja calificación, que se entrenan en el sitio de trabajo, no manejan procesos de recurso humano y el personal tiene alta rotación. Tienen deficiencias de organización empresarial y poca cultura exportadora y de atención al cliente. Se abastecen de insumos en pequeña escala, y poseen talleres con infraestructura insuficiente, tecnología de equipos y herramientas desactualizada; el *know-how*⁹ de los procesos se basa en la experiencia de los más viejos en la empresa (MINCETUR, 2008).

3.6 La Industria de Muebles en Lambayeque y sus Referentes

Las industria de muebles en la Región Piura y Trujillo, cuenta en su mayoría con empresarios entre los 41 a 60 años de edad, con secundaria completa o estudios superiores técnico o universitarios. Nueve de cada diez empresas de las carpinterías de Piura y Trujillo

⁹ *know-how*, son los conocimientos desarrollados por una organización o sociedad como consecuencia del aprendizaje y de la experiencia adquiridos y que son la clave de su éxito.

son microempresas con un promedio de tres máquinas básicas de corte y cepillado, con operarios permanentes en la empresa y en menor porcentaje tienen trabajadores de nivel técnico, también en condiciones de permanentes. Todas las empresas no cuentan con especialización y cubren directamente todo el proceso productivo, desde el secado de la madera, el habilitado, maquinado, ensamble y acabado final del mueble. Consumen un promedio de 2,580 pies mensuales, siendo 300 pies mensuales de madera como mínimo y 7,400 pies mensuales como máximo principalmente de especies como Cedro y Tornillo, aunque en su totalidad trabajan con 12 especies comerciales. Los empresarios reconocen el desarrollo de sus capacidades para asumir directamente el proceso de producción; sin embargo un grupo importante de ellos plantea dificultades en la selección de la madera (29.16%); el trozado (29.16%), el listoneado y los cortes exactos (37.5%), cortes con formas en la sierra de cinta (50%) y perfilado (33.33%) en el proceso de maquinado. Asimismo, un grupo importante entre 30 y 35% de ellos reconocen déficit de capacidades para manejar adecuadamente los procesos de secado de la madera; operaciones de habilitado y maquinado por la falta de dispositivos y otros elementos que faciliten la obtención de cortes rectos y con formas; y en los acabados, sobre todo en la preparación de la superficie tanto para acabados transparentes como decorativos. La mayoría, un 54% ha recibido alguna vez capacitación, manifiestan que no tienen acceso a estos servicios, a pesar que ocho de cada diez manifiestan haber recibido oferta de capacitación de empresas proveedoras y grandes almacenes como SODIMAC o ACE HOME. La mayoría accede a información de tendencias de moda o tecnológicas principalmente de catálogos e internet, en menor medida de revistas especializadas. Todos están interesados en recibir servicios de capacitación, pero su disponibilidad de pago es bastante restringida, estando la mayoría dispuesto a pagar por servicios de capacitación entre 20 a 50 nuevos soles por curso.

La industria del Mueble en Santiago de Chile cuenta con oficinas donde operan y realizan todas las actividades referentes a la comercialización de los productos, incluye las actividades administrativas, productivas y logísticas. Concentra más del 60% del total de empresas transformadoras y generan el 70% de la producción del país. Los muebles están orientados a segmentos socioeconómicos medios, medio bajo y bajo. El nicho de mercado de productos diferenciados en base al diseño y la calidad es un mercado más reducido y mucho menos explotado. Las grandes fábricas cuentan con salones de ventas propios (show rooms) y los importadores y mayoristas distribuidores se valen de grandes tiendas (hipermercados, multi-tiendas y grandes almacenes). Las preferencias de los consumidores están determinadas por las características técnicas del producto, como los materiales, densidad, tapicería, colores y acabados, la decisión de compra se basa en las tendencias de moda y diseño (Instituto Valenciano de Exportación [IVEX Chile], 2009).

La industria del mueble en Brasil crece día a día a pasos agigantados gracias, no sólo al correcto aprovechamiento de sus recursos forestales, sino también a otros factores como la asociatividad de las empresas e industrias pertenecientes al sector, la capacitación de las mismas para una efectiva inserción en el mercado internacional y las más recientes de todas, la creación de un programa de calidad del mueble brasileño. El estado de Santa Catarina es el tercero en la producción de muebles y el que más exporta en el país. Posee más de 900 fábricas de muebles, empleando 18,000 personas. La especialidad de la región son los muebles de madera torneada, en especial aquellos hechos de pino (García, 2009). El departamento de Rio Grande del Sur es la segunda región central en la producción de muebles, llegando a generar el 20% de la producción de muebles para uso residencial, en los que se incluyen cocinas, alcobas, salas, comedores y muebles para el jardín. Aquí existen dos centros regionales importantes: Bento Gonçalves y Flores da Cundha especializados en la producción de tableros de partículas, tableros duros y MDF. Solamente la región de Bento

Goncalves acumula el 9% de la producción nacional, representada principalmente en muebles de madera sólida especialmente los que se dirigen al sector doméstico del mercado. Bento Goncalves posee los conocimientos de los inmigrantes de las regiones de Italia, está caracterizado por utilizar una tecnología avanzada, la calidad artesanal con diseños innovadores y la utilización de nuevos materiales, es una potencia industrial que abarca todo tipo de línea de muebles; cada una de las empresas que la conforman se ha especializado en líneas de producción por tipo de muebles (García, 2011).

La industria del mueble de Santiago de Cali en Colombia, representada por Maderkit S.A. posee características del producto como fácil de armar, fácil de transportar, funcionalidad, calidad y disponibilidad; existen mercados importantes para estos productos. El cliente es muy exigente y racional en el momento de la compra, enfocado en el factor precio. Esta industria se dedica a la fabricación de muebles RTA¹⁰, por lo que es una industria altamente capacitada y con tecnología adecuada, sus productos son de calidad (Plaza, 2011).

En la industria del mueble de China se aprecia una concentración y especialización productiva por su importancia destacan las provincias de Guang dong y Fujian al representar más de la mitad de la producción de muebles. Guang dong concentra un tercio de la producción y la mitad de las exportaciones, además de ser la única provincia en la que se fabrica todo tipo de muebles. En Fujian la producción se concentra en muebles de plástico, mientras que en provincias como Shandong, Liaoning y Jiangsu la producción consiste en muebles para el hogar. Es importante señalar que cerca de 20% de la producción mundial de muebles tiene su origen en China. Mientras que el sector exportador es competitivo en el mundo, el sector tradicional, constituido en su mayoría por pequeñas compañías, es considerado como ineficiente en términos de cumplimiento de estándares mundiales, diseño,

¹⁰ RTA: Muebles *Ready to assemble* o listos para armar.

terminado, publicidad y servicio al cliente por parte de organismos internacionales. Por otra parte, la producción de muebles tienen dos funciones centrales: (a) son importantes abastecedores de madera y (b) principales inversionistas y exportadores en China (Martínez, 2010).

El departamento referente es la ciudad de *High Point* (Carolina del Norte – EE.UU.) es conocida como La Capital de la Industria del Mueble y accesorios para el hogar, en este estado se organizan dos ferias anuales “*High Point Market*”. Tiene numerosas empresas que factura millones de dólares; las mejores empresas productores de muebles la han escogido como zona para establecer allí sus fábricas de producción, hechos que han fortalecido su industria local y han impactado positivamente a la ciudad y sus alrededores. Por estas razones y tras una larga trayectoria, orientada desde hace más de 100 años a la producción de muebles y desarrollo de un inmenso *cluster* económicos en este sector (Castro, 2010).

3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

En el análisis competitivo de la Industria de muebles se definen diez aspectos que miden el nivel de la competencia, entre ellos: (a) la tasa de crecimiento potencial, (b) la facilidad de barreras de entrada, (c) el nivel de intensidad de competencia, (d) el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, (e) grado de sustitución de los productos, (f) nivel de tecnología utilizada, (g) grado de sofisticación tecnológica, (h) régimen de innovación y nivel de capacidad gerencial.

Según el Análisis competitivo de la industria del mueble, elaborada por Rowe et al. (1994); el crecimiento potencial de la industria presenta oportunidades sustanciales atrae a un gran número de nuevos competidores y requieren que la mayoría de los competidores realicen inversiones sustanciales de capital para mantener el ritmo en cuanto a la facilidad de entrada, no existen barreras para el ingreso de nuevas empresas; la intensidad de la competencia es media a nivel nacional; el competidor más fuerte a nivel nacional es Lima.

La matriz del perfil competitivo se basa en los factores claves de éxito que afectan a todos los competidores, y son críticos para el éxito de la industria del mueble (D'Alessio, 2008). Los factores claves de éxito identificados para la industria del mueble son los siguientes: (a) obtención de certificaciones, (b) participación en el mercado, (c) capacidad de gestión de las empresas, (d) capacidad comercial para exportar, (e) calidad del producto, (f) mano de obra calificada para la producción, (g) innovación e investigación, (h) diseño y creatividad y (i) tecnología, equipo y maquinaria especializada.

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de la industria del mueble de Lambayeque, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de la industria de muebles de otras regiones. Para elaborar la matriz MPC, se consideró a los principales exportadores mundiales de muebles y al único exportador nacional de muebles, Lima.

Con el resultado de la matriz MPC de 1.94 para Lambayeque, 2.38 para Lima que encabeza el nivel de competitividad nacional. A nivel mundial Guang Dong (China) es la industria más competitiva con 3.48 por la alta participación en el mercado internacional, la tecnología, equipo y maquinaria especializada que usa en la producción de sus muebles, seguido por Rio Grande del Sur (Brasil) con 3.24 que encabeza el nivel de competitividad en Latinoamérica por su capacidad comercial para exportar y calidad del producto, seguido por Santiago de Chile (Chile) mantiene una puntuación de tres en los factores clave de éxito para desarrollar su industria. Se puede deducir a través de esta matriz que la región Lambayeque es la segunda competitiva a nivel nacional, siendo bastante débil en el acceso a obtener certificaciones y capacidad de exportar (ver Tabla 11).

Tabla 11

Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Factores clave de éxito	Peso	Lambayeque		La Libertad		Piura		Lima		Santiago de Cali		Rio Grande del Sur		Santiago de Chile		Guangdong	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Obtención de certificaciones.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
2. Participación en el mercado.	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52
3. Capacidad de gestión de las empresas.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4. Capacidad comercial para exportar.	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44
5. Calidad del producto.	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39
6. Mano de obra calificada para la producción.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
7. Innovación e Investigación.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
8. Diseño y creatividad.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
9. Tecnología, equipo y maquinaria especializada.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Total	1.00	1.94		1.81		1.69		2.38		2.50		3.24		2.92		3.48	

Nota. La configuración de la Tabla se elaboró considerando “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial”, de D’Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson Education. Instituto Valenciano de Exportación (IVEX Chile), 2009. Obtenido de <http://tallerochoa.uchilefau.cl/?p=691>. "La Industria del mueble en Brasil: Un ejemplo digno de imitar", de García, E., 2011. Recuperado de: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev39/art10.htm>. Revista M&M. "Perspectiva del Negocio" de Plaza, J., 2011. "Exitosa estrategia exportadora de China en el sector mueblero" de Martínez, L., 2010. Obtenido de: http://www.revistacomercioexterior.com/noticias/news-display.php?story_id=197

Tabla 12

Matriz de Perfil Referencial (MPR).

Factores clave de éxito	Peso	Lambayeque		High Point	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Obtención de certificaciones	0.12	1	0.12	4	0.48
2. Participación en el mercado.	0.13	2	0.26	4	0.52
3. Capacidad de gestión de las empresas.	0.08	2	0.16	4	0.32
4. Capacidad comercial para exportar.	0.11	1	0.11	4	0.44
5. Calidad del producto.	0.13	3	0.39	4	0.52
6. Mano de obra calificada para la producción.	0.11	2	0.22	4	0.44
7. Innovación e Investigación.	0.08	1	0.08	4	0.32
8. Diseño y creatividad.	0.12	3	0.36	4	0.48
9. Tecnología, equipo y maquinaria especializada.	0.12	2	0.24	4	0.48
Total	1.00		1.94		4.00

Nota. La configuración de la Tabla se elaboró considerando “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial”, de D’Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson Education. "High Point Market 2010: La Gran Feria de Muebles entre Calles" de Revista M&M. Publicada el 15 de mayo del 2010 por Castro, L.; pp.31-40.

La Tabla 12 muestra la matriz del perfil referencial (MPR), nuestro referente es la Capital mundial de producción de muebles High Point que presenta un puntaje de 4.00 por lo que este estado es un modelo económico a seguir considerando además que desde hace más de 100 años está orientada a la producción de muebles y ha desarrollado un inmenso *cluster* económico.

3.8 Conclusiones

El Perú ha sostenido un crecimiento económico en los últimos diez años, a pesar de la crisis económica, y se ha incrementado la producción manufacturera. Es uno de los intereses del Perú lograr que este crecimiento continúe y sea foco de las inversiones extranjeras. El sector manufacturero y dentro de este, la industria del mueble tiene un gran potencial y su crecimiento se encuentra respaldado por los lineamientos de la política económica del país.

En los últimos cinco años el Perú ha subido once posiciones en el *ranking* de competitividad, lo cual muestra su desarrollo a nivel país; sin embargo, aún se encuentra por debajo de Chile y Brasil. El Perú debe incrementar la tecnología, que es uno de los factores menos competitivos; para que aumente la productividad y desarrollo económico.

La industria del mueble se encuentra en un crecimiento potencial y presenta oportunidades sustanciales para incrementar su desarrollo, los organismos del Estado vinculadas a dicha industria se encuentran ejecutando políticas de desarrollo que tienen como objetivo mejorar y desarrollar aspectos importantes para optimizar la producción de este sector en el mercado interno y externo.

Según el análisis PESTE realizado, la matriz EFE presenta siete oportunidades y cinco amenazas; el resultado de la Matriz EFE fue de 2.09, nos indica que la Industria de Muebles en Lambayeque no está respondiendo a las amenazas ni tomando las oportunidades que se le presentan, el sector puede aprovechar las oportunidades eficazmente y minimizar el efecto potencial adverso de las amenazas existentes.

De acuerdo al análisis de los competidores efectuado, en la Matriz MPC se identifican los factores claves de éxito, según los valores asignados colocan a la región Lambayeque como la tercera menos competitiva. A nivel mundial Guang Dong de China es la industria más competitiva y de Latinoamérica Rio Grande del Sur de Brasil encabeza el nivel de competitividad. Los factores claves de éxito descritos nos permiten evaluar aspectos importantes para la toma de decisiones y para tener en cuenta al momento de plantear las estrategias para el desarrollo de la Industria de Muebles en Lambayeque. Tomamos como referente a High Point (EE. UU.); ya que es la Capital mundial de producción de muebles y es un modelo económico a seguir.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna está enfocada a encontrar estrategias que sirvan para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, que son las fortalezas de una compañía y que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2008).

4.1 Análisis interno AMOFHIT

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. El análisis interno AMOFHIT es realizado a los actores involucrados en la Industria de Muebles en Lambayeque. Para ello, se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son: (a) Administración y gerencia; (b) Marketing y Ventas; (c) Operaciones y logística; (d) Finanzas y contabilidad; (e) Recursos humanos; (f) Sistemas de información y comunicaciones; y (g) Tecnología, investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A).

El estudio realizado en nuestra investigación señala que la industria del mueble en Lambayeque no se encuentra lo suficientemente desarrollada, está conformado por una industria tradicionalmente familiar, en la que predomina el estilo artesanal, caracterizada por el escaso avance tecnológico en el diseño y acabado, la baja difusión de técnicas modernas de gestión y la alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados, los que normalmente poseen una baja o nula estandarización. La oferta regional de muebles presenta un alto grado de atomización al estar integrada mayoritariamente por pequeñas y micro empresas con problemas de acabado y calidad, estas empresas abastecen al mercado interno a través del canal minorista tradicional, y se caracterizan por invertir sus recursos

en la extensión de procesos, más que en la incorporación de nuevas tecnologías para incrementar su productividad y eficiencia. Es posible afirmar que existen dos tipos de empresas dedicadas a la industria del mueble en la región Lambayeque: (a) Empresas del segmento intermedio, la mayoría son de carácter familiar, aunque existen algunas que intentan mantener o ampliar su presencia en el mercado nacional, producen básicamente muebles de melamine de alta calidad, tienen un cierto nivel de industrialización en su proceso, sus acabados se logran con procesos artesanales, pero no están orientadas a un nicho claramente definido y tienen una articulación débil a la cadena de distribución y comercialización y se encuentra en proceso de mejorar sus sistemas de calidad. (b) Empresas del segmento tradicional, son pequeñas y microempresas que fabrican muebles de manera artesanal, carecen de gestión de calidad, pero sus productos son reconocidos en la región, su procesamiento es artesanal e intensivo en mano de obra, predomina el trabajo informal y a destajo, usan tecnología obsoleta (20 años de antigüedad), sus ventas las realizan por unidades, al contado y en sus propios locales ubicados generalmente, cerca de las áreas de producción. Lambayeque tiene 285 establecimientos destinados a la industria del mueble, de los que mayormente se concentran en el distrito de Chiclayo (ver Tabla 13).

Tabla 13

Establecimientos destinados a la industria del mueble en la región Lambayeque.

Industria del mueble	Cantidad de establecimientos	Inicio de Operaciones	
		De 3 a 5 años	Más de 5 años
Chiclayo	106	37	69
JLO	95	39	56
La Victoria	44	20	24
Monsefú	27	5	22
Pomalca	6	4	2
Tumán	6	4	2
Total	284	109	175

Nota: Tomada del Ministerio de Producción 2008. Crecimiento del Sector de Muebles y Maderas y su importancia en la Industria Nacional. Censo Manufacturero 2007. Obtenido de <http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CITECONF/ggonzales.pdf>

Chiclayo cuenta principalmente con distribuidores y tiendas de comercialización de muebles de madera y melamine (ver apéndice A). El distrito de JLO cuenta principalmente con aserraderos de madera y distribuidores de melamine, la materia prima procede de Satipo en su gran mayoría, las empresas que se han constituido son familiares y es el sustento económico de quienes se dedican a esta actividad, los talleres son alquilados. Los que se dedican a la transformación secundaria de melamine tienen en su propio taller stock de productos terminados para vender (ver apéndice A1). El distrito de La Victoria concentra el mayor número de fábricas de producción de la industria del mueble de melamina, encontrándose aquí mayormente las empresas del segmento intermedio (ver apéndice A2). El distrito de Monsefú agrupa a los artesanos reconocidos de la región, son empresas del segmento tradicional (ver apéndice A3). La fabricación de muebles en Pomalca y Tumán usa básicamente como materia prima el metal; realizan trabajos de fabricación de ventanas, puertas y, además reparaciones de motos, atienden clientes de sus propios distritos y cuentan con diez años de constitución aproximadamente (ver apéndice A4).

Las empresas dedicadas a la Industria de Muebles en Lambayeque poseen una infraestructura de producción propia, mientras que los locales de ventas son alquilados. Las empresas del segmento tradicional comparten el área de producción con su vivienda y en algunos casos con el área de ventas. La estructura organizacional de las empresas es vertical, conformada por un gerente, un jefe de área de ventas, un jefe de área de operaciones y un jefe de área de contabilidad. Como se trata de empresas familiares la mayoría de los cargos gerenciales son ocupados por los hijos o familiares cercanos de los dueños (ver apéndice B1).

Dentro de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque no se desarrolla un proceso de planeamiento formal; las empresas del segmento intermedio poseen una

visión, misión y objetivos estratégicos establecidos, mientras que las empresas del segmento tradicional tienen una visión de lo que quieren alcanzar en los próximos años; pero en ambos casos no se desarrollan pronósticos financieros, ni de ratios de garantía, u productos defectuosos, ni tampoco se controlan los procesos financieros, comerciales o si los costos son eficientes (ver apéndice D).

4.1.2 Marketing y ventas (M).

El total de encuestados de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque coincide que durante los últimos seis años sus ventas se han incrementado a pesar de la inserción de tiendas por departamento, los *retails* o *malls* en la región; sin embargo cabe resaltar que ninguna de las empresas encuestadas cuentan con un área de marketing definida solo en las empresas que pertenecen al segmento intermedio el área de marketing se encuentra anexa al área de administración y los gastos de publicidad son considerados en el presupuesto general.

Los clientes de las empresas que pertenecen al segmento intermedio de la industria del mueble en Lambayeque que han sido encuestadas según ámbito geográfico son propios de la región, de las ciudades de Bagua, Jaén, San Ignacio; mientras que según el tipo de empresas, el cliente puede provenir de empresas medianas y grandes (empresas constructoras, empresas mineras, instituciones públicas y privadas), pequeñas empresas y público en general (ver Figura 12). En el caso de Leoncito los clientes y sus cuotas de venta están determinados: (a) ventas a diseño para clientes finales hasta en un 25%, (b) ventas institucionales hasta en un 35% y (c) productos estandarizados hasta un 40%, comercializados de manera directa en tiendas comerciales regionales como el distrito de La Victoria, la provincia de Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, así como los distritos de Mochumí, Jayanca, Motupe y Olmos (ver apéndice B1 y apéndice C1).

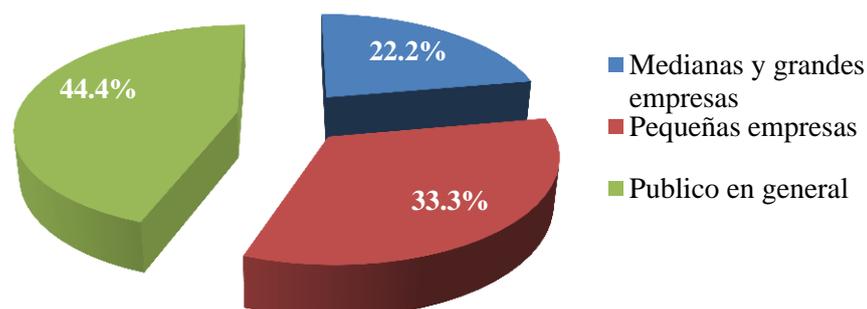


Figura 12: Cliente de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque.

Los clientes de las empresas que pertenecen al segmento tradicional de la industria del mueble en Lambayeque que han sido encuestadas son de la misma región y puede provenir de pequeñas y medianas empresas. Por otro lado ninguna de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque realiza investigaciones de mercado se basan en indicadores internos como el número de competidores y el volumen de materia prima comercializado a través de proveedores en común. En cuanto a la calidad de los productos esta es reconocida por los clientes y consumidores en ambos segmentos, mientras que la calidad del servicio es negativa debido a que el tiempo de respuesta es lento por el proceso de fabricación que demanda y la falta de organización dentro de fábrica para el control de diseños y tiempos de entrega (ver apéndice D).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).

En el análisis del área de operaciones se toma en consideración aspectos relacionados a la naturaleza del material que se utiliza en la fabricación del mueble tales como los de naturaleza maderada o los fabricados en base a tableros aglomerados conocidos comúnmente en el mercado como melamine. La melamine se obtiene de las combinaciones en base a los productos químicos, resinas, adhesivos y aprestos formando un tablero dimensionado útil para optimizar cada pieza del mueble. Las fábricas de las empresas del segmento intermedio se encuentran divididas de acuerdo al tipo de material

como son área madera, área melamina y área metal; cada una de estas áreas presenta una producción diferente. Los almacenes de materia prima son independientes por la forma de manipulación, cuidado en la resistencia y unidad de medida particular como los pies en la madera, planchas en la melamina y tubo para el metal. En el caso de la madera puede almacenarse en un ambiente libre o con ventilación de aire para un secado continuo, mientras que la melamina debe estar bajo sombra y su almacenamiento requiere de espacio determinado para tener en stock los diversos diseños y colores de las planchas, las planchas tienen un tamaño de 2.54 metros de alto y 1.83 metros de ancho en promedio y 18 mm de espesor; en cada almacén se procura tener por lo menos 20 unidades de cada color y de los colores estándar 150 unidades, que hacen un total de 500 planchas aproximadamente. Por otro lado el metal se almacena por andamios lineales con un tamaño de seis metros de largo y se ordenan por su forma redonda, cuadrada y rectangular, diferenciándose en espesor las cuales pueden ser de 1.2 mm, 1 mm y 0.8 mm como mínimo. Dentro del área de producción existe un área denominada servicios generales, en esta área se encuentran los accesorios e insumos para la fabricación de muebles; permite tener los costos de producción mediante el sistema de órdenes y hojas de costos por producto, llevar un control en el sistema informático de almacén para obtener información en tiempo real y acumulada en el mes. El almacén está adecuado y organizado en estantes de accesorios tipo kardex¹¹, además de programas informáticos hechos a la medida (ver apéndice B1 y apéndice C1).

La infraestructura que presentan los establecimientos dedicados a la producción de muebles de melamine del segmento intermedio tiene una sectorización interna no definida pero se puede identificar espacios de exhibición o demostración de productos o materias

¹¹ Kardex es la forma de organizar el inventario o mercancía para tener un control interno de las mismas.

primas utilizadas (planchas de melamine), así como un almacén de mercadería estandarizada lista para el proceso de comercialización (cantos, accesorios), una oficina de contratos o ventas. El área de producción se encuentra dividido en área de corte de piezas, área de habilitado, área de ensamblado, área de embalado y área de almacén de productos terminados, sin un layout definido. La infraestructura que presentan los establecimientos dedicados a la producción de muebles de melamine del segmento tradicional registra altos niveles de hacinamiento, es decir que en un mismo espacio se puede encontrar la melamine, las máquinas, las herramientas, los insumos para realizar acabados, etc., siendo a veces una casa-taller; situación que impide el desarrollo óptimo de las actividades y agrava la sensación de inseguridad en el ambiente laboral (ver apéndice B1, apéndice C1 y apéndice D).

Tabla 14

Proceso de Producción y porcentaje en el layout.

Madera		Melamine		Metal	
Proceso	%	Proceso	%	Proceso	%
Corte	10	Estructurado	5	Corte	10
Habilitado	30	Cortado	10	Doblado	35
Ensamblado	40	Canteado	35	Soldado	40
Pintado	15	Ensamblado	45	Pintado	13
Embalado	5	Embalado	5	Embalado	2

Nota. La configuración de la Tabla se elaboró considerando las entrevistas realizadas a Fabricaciones Metálicas Fametal S.A.C, Fabrimueble Los Pinos, Leoncito SAC, Maderas y muebles servicios Luciano SRL, Melamueble; anexos en el Apéndice B1.

La Tabla 14 muestra el proceso de los tres tipos de material utilizados para la fabricación de muebles y el porcentaje que representa cada proceso en la distribución de la planta de las empresas del segmento intermedio, en el caso de la madera y melamine el ensamblado representa un porcentaje mayor de ocupación en planta, lo mismo sucede con el metal pero en lugar de ensamblar las piezas son soldadas. En el caso del segmento

tradicional, particularmente en la utilización de la madera existen puntos críticos al no contar con la tecnología (ver apéndice B1 y apéndice C1).

La Fábrica de mueble Los Cedros es una de las empresas más representativas de la región en la producción de muebles de madera, la cual tiene una mejor organización dentro de su proceso productivo el cual se inicia a través de la compra de ocho mil pies aproximadamente de madera habilitada mensual la que es almacenada de forma anual para ser maquinada una vez secada, a través del stock de madera se soluciona el punto crítico en la fase de secado; al momento de realizar una venta el maestro requiere la materia prima seca y habilitada, a cada maestro se le designa un promedio de cuatro a cinco hojas de producción semanales por lo que corta las piezas de uno u otro producto para su posterior armado. Existen dentro de la empresa especialistas como son: (a) carpinteros, (b) pintores y (c) tapiceros. Una vez terminado el armado por el maestro carpintero se le designa la hoja de producción al pintor y de existir acabados en tapicería es designado al maestro tapicero. La organización de la planta está dada por las tres aéreas mencionadas, el 35% del área total de fábrica es ocupada para almacenar productos terminados, el 25% del área total de fábrica es carpintería, el 15% es pintura y el 15% es tapicería y 10% de oficinas (ver apéndice B1). A continuación en la Tabla 15 se detallan los puntos críticos en cada una de las etapas que presenta la producción de muebles de madera en la región Lambayeque. La producción de muebles de madera presenta seis etapas definidas, cada etapa debe desarrollarse en ambientes adecuados por lo que la organización del taller es el punto más crítico que se observó en los talleres y fábricas de las empresas analizadas en el presente estudio, ocasionando demoras en la entrega del producto, una menor calidad en los acabados e incomodidad del personal.

Tabla 15

Puntos críticos por etapas.

Etapa Proceso/Fase Operaciones Punto crítico	Etapa Proceso/Fase Operaciones Punto crítico	Etapa Proceso/Fase Operaciones Punto crítico
Secado de la madera natural.	Secado natural: Clasificación, Estibado y desestibado de madera.	Estibado. Un mal estibado lleva a que el flujo de aire, calor y agua no sean homogéneos y que el secado de las piezas de madera no sea uniforme, pues los distintos niveles de humedad pueden ocasionar defectos en el producto.
Habilitado	Trozado, listoneado, garlopeado, cepillado, encolado y corte exacto.	Garlopeado. Un mal garlopeado impide lograr los niveles y dimensiones adecuadas de las partes y piezas del producto.
Maquinado	Cortes curvos, perfilado, escoplado, espigado, machihembrado u otros tipos de ensamble.	Calidad de la escopla y el espigado. Un mal copiado impide la estandarización de la producción, pues las piezas resultantes difieren en sus dimensiones. La calidad de la escopla - espiga redonda en la calidad del producto
Armado	Armado de la estructura, revestimiento y acoplado.	Escuadrado en el armado. Una mala práctica lleva a desnivelar el producto.
Pintado y acabados	Lijado, sellado, suavizado, acabado y pulido.	Preparación de la superficie para acabado (uso adecuado de lijas) Selección y aplicación de sistemas de acabado Graduación y manejo del soplete para el acabado La mala práctica en estos puntos críticos deriva en el deterioro temprano del producto y a desperfectos en la superficie.
Organización del taller	Almacenamiento y logística.	Distribución de áreas (trabajo, alimentación, descanso) Iluminación Limpieza y orden Estos tres puntos afectan la productividad del trabajo (circulación innecesaria de personal, movilidad innecesaria de materiales e insumos, errores por falta de visibilidad, desorganización). Embalaje de muebles y transporte de muebles.

Nota. La configuración de la Tabla se elaboró considerando las entrevistas realizadas a Fabricaciones Metálicas Fametal S.A.C, Fabrimueble Los Pinos, Leoncito SAC, Maderas y muebles servicios Luciano SRL, Melamueble, Fabrica de mueble Los Cedros; anexos en el Apéndice B1.

Las empresas del segmento intermedio presentan un sistema de costeo que está a cargo del proceso de automatización del área de sistemas con el asesoramiento directo del área contable, un área de configuraciones y almacén anexa que apoya al área de ventas a realizar cotizaciones para productos no estandarizados. La logística en algunos casos la realiza directamente el área de administración; en el caso de Leoncito SAC existe un jefe de logística independiente al área administrativa, Leoncito SAC cuenta con el área de almacén de productos terminados muy independiente al almacén de materias primas permitiendo llevar un control serializado de los productos fabricados para su trazabilidad. La limitación interna está relacionada por el uso de movilidad propia y la estiba

complicada del tipo de producto y su volumen, los muebles son bastantes pesados en diferencia a los desarmables, esta diferencia hace fácil la diferenciación pero complica su entrega e instalación. Existen dos proveedores de materia prima en melamine Moviza y Maderba que abastecen a todos los productores locales en la región, los pedidos son semanales y oscilan de 70 a 150 planchas. El 90% de las empresas encuestadas realizan un servicio de post venta que consiste en la entrega del producto a domicilio, en el caso de Leoncito SAC además se realiza un proceso de verificación de recepción (ver apéndice B1, apéndice C1 y apéndice D).

La Industria de Muebles en Lambayeque presenta grandes avances productivos y de organización en relación se vaya incrementando la tecnología, capacidad de producción y control de existencias. La influencia está directamente relacionada con el fácil acceso a la tecnología de la industria del mueble y sus derivados a través de máquinas provenientes de Asia, Europa y los Estados Unidos de América, que poco a poco han adquirido algunas fábricas, tal es el caso de Leoncito SAC con una adquisición de una maquina cortadora de melamina y una cantadora a finales del año 2012.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

Las empresas del segmento intermedio presentan una estructura financiera como sigue: el capital que se utiliza para la producción es en un 30% prestado y un 70% propio que proviene del 50% de adelanto que anticipa el cliente para el contrato y elaboración del proyecto; en la mayoría de veces las empresas trabajan con el flujo de caja de ventas y produce sobre la base de las ventas y contratos firmados. Las empresas que comercializan los muebles ofrecen financiamiento a sus clientes de forma directa, la forma de operación es la firma de letra por un periodo de 15 días y máximo de 90 días con clientes que han comprado los productos con un mínimo de tres años, existiendo una desventaja reflejada en el costo del material. El 75% de las empresas encuestadas no prefiere adquirir una

deuda con los bancos, las empresas del segmento intermedio adquieren una deuda de corto plazo con cajas municipales (ver apéndice B1, apéndice C1 y apéndice D).

Por otro lado la Industria de Muebles en Lambayeque al tener la predominancia de las microempresas tiene en común el pensamiento que la tributación es un factor negativo que afecta la rentabilidad del producto, debido a no contar con la suficiente infraestructura para añadir productividad y valor a sus operaciones. La industria del mueble en la región Lambayeque muestra un panorama desalentador en la medida que el 65% considera que la tributación y las contribuciones al fisco son una carga negativa para el desarrollo de las empresas y sólo el 35% manifiesta que la contribución tributaria y fiscal representa un factor interno obligatorio para el desarrollo de las operaciones empresariales. Por lo que en referencia a la contabilidad el aspecto de la tributación incentiva a la informalidad del sector. La contabilidad requerida se relaciona con la especialidad de costos, es aquí donde se presenta una barrera complicada para la estimación de costos, utilidad operativa y rentabilidad, así como el aprovechamiento de información útil para el análisis de la marcha de la empresa (ver apéndice D).

4.1.5 Recursos humanos (H).

El desarrollo y mejoramiento de las condiciones laborales no son considerados como prioridad en la gestión de las empresas, pues implican costos muy altos. La acumulación de capital humano está limitada, dado que los operarios adquieren sus conocimientos de manera empírica y se encuentran familiarizados con técnicas muchas veces artesanales y desactualizadas (ver apéndice B1 y apéndice C1).

El aprendizaje de los trabajadores se realiza esencialmente mediante la transmisión de conocimientos del maestro al aprendiz, sin tomar en cuenta las mejoras de las técnicas para reducir los tiempos de producción y la calidad del producto final. Solo el 66.6% de los trabajadores tiene estudios técnicos relacionados con la labor que realizan. Esto se

debe, entre otros factores, a la falta de dinero o tiempo para poder capacitarse. Según el estudio, el 33.4% de los trabajadores no tiene ninguna calificación específica (ver apéndice B1 y apéndice C1).

Las inclemencias de tener un capital humano basado en la experticia y la tradición con falta de profesionalización para la producción serializada está determinada por factores como la informalidad del sector lo que origina falta de motivación para la preparación a la incursión como operario o empleado de la industria del mueble regional. La oferta de personal capacitado está limitada a la preparación de centros regionales de SENCICO a través de cursos cortos de básica especialización. A su vez la limitada capacitación está en manos externas como los proveedores o marcas de productos de maquinaria e insumos.

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I).

De acuerdo a lo planteado por D'Alessio (2008), se evaluaron diversas variables en la auditoria de sistemas de información y comunicaciones empleados por la industria del mueble en la región Lambayeque. En materia de oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos, se cuenta que la primera necesidad en la Industria de Muebles en Lambayeque es el aprovisionamiento de tecnología para las operaciones de optimización de materia prima, velocidad de producción. Para el área de finanzas se poseen módulos de apoyo a la contabilidad de costos, registro de operaciones contables, mientras para los procesos de marketing, logística y recursos humanos no se ha encontrado registro de operaciones informáticas que apoyen a gestionar éstas áreas. La comunicación entre proveedores se realiza de manera directa vía telefonía celular, correo electrónico, redes sociales y en menor uso el fax. En relación a los clientes directos no existe un registro automatizado de la gestión de compra y la trazabilidad del producto adquirido (ver apéndice D).

En relación a las vías de acceso la Región Lambayeque es un eje comercial por lo que el tránsito entre la vía nororiental y la ciudad de Lima permiten tener de manera oportuna el aprovisionamiento de la materia prima.

En éstos últimos periodos se ha logrado iniciar campañas de apoyo en la sistematización de la información tributaria a la micro empresa por parte de la SUNAT, así también la disponibilidad de centros de educación formativa en áreas técnicas de automatización de procesos empresariales, así también para el caso de ventas al estado se cuenta con el acceso vía internet del módulo de compra al estado SEACE.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

La industria del mueble en Lambayeque por su alto nivel de informalidad no tiene registro oficial de una inversión en los rubros de investigación y desarrollo, ya que no se asignan recursos necesarios para el desarrollo de esta actividad y no es considerada como una actividad estratégica en los planes de desarrollo de las empresas analizadas, no se capacita al personal en temas de tecnología, investigación y desarrollo. El acceso a la tecnología es a través de distribuidores directos o a la inversión en los proveedores para lograr la disponibilidad del servicio de adecuación de la materia prima por la compra y la fidelización del cliente. Además de que la industria del mueble en Lambayeque no cuenta con un centro de desarrollo tecnológico como por ejemplo CITE para brindar asesoría a los productores (ver apéndice D).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2008).

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Bajo nivel de endeudamiento.	0.05	3	0.15
2 Calidad en la elaboración del producto artesanal.	0.12	3	0.36
3 Experticia en el proceso productivo artesanal.	0.10	3	0.30
4 Fidelización del cliente.	0.05	3	0.15
5 Productos elaborados con creatividad y adecuados a tendencias del mercado	0.09	3	0.27
	0.41		1.23
Debilidades			
1 Desconocimiento de las normas técnicas y certificaciones.	0.11	2	0.22
2 Escaso uso de técnicas modernas de gestión.	0.08	2	0.16
3 Escasa investigación de mercado.	0.08	1	0.08
4 No cuenta con mano de obra calificada en la producción industrial.	0.10	2	0.20
5 Organización en base a una empresa familiar de subsistencia.	0.06	1	0.06
6 Poca capacidad de asociatividad.	0.06	2	0.12
7 Poca estandarización de procesos, productos.	0.10	1	0.10
	0.59		0.94
Total	1.00		2.17

Nota. La configuración de la Tabla se elaboró considerando las entrevistas realizadas a Fabricaciones Metálicas Fametal S.A.C, Fabrimueble Los Pinos, Leoncito SAC, Maderas y muebles servicios Luciano SRL, Melamueble; anexos en el Apéndice B1, apéndice C1 y apéndice D.

De acuerdo a la evaluación interna realizada, la Tabla 16 muestra la matriz MEFI para la industria del mueble en la Región Lambayeque cuenta con 12 factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y siete debilidades, lo cual muestra una cantidad adecuada de factores para el análisis de dicho sector industrial.

El valor de 2.17 resultante indica un valor promedio, lo que hace que el sector industrial posee una fuerte posición interna, si bien es cierto las fortalezas y las debilidades son manejadas por la gerencia (D'Alessio, 2008), éstas requieren de atención especial para superarlas lo más pronto posible.

4.3 Conclusiones

La industria del mueble en Lambayeque no se encuentra lo suficientemente desarrollada, está conformado por una industria tradicionalmente familiar, en la que

predomina el estilo artesanal, caracterizada por el escaso avance tecnológico en el diseño y acabado, la baja difusión de técnicas modernas de gestión y la alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados, los que normalmente poseen una baja o nula estandarización.

Existen dos tipos de empresas dedicadas a la industria del mueble en la región Lambayeque:

(a) empresas del segmento intermedio y (b) empresas del segmento tradicional. Además no se desarrolla un proceso de planeamiento formal, no se desarrollan pronósticos financieros, ni de ratios de garantía, u productos defectuosos, ni tampoco se controlan los procesos financieros, comerciales o si los costos son eficientes.

A pesar de la inserción de tiendas por departamento, los retails o malls en la región durante los últimos seis años las ventas de las empresas analizadas se han incrementado, ninguna de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque realiza investigaciones de mercado, se basan en indicadores internos como el número de competidores y el volumen de materia prima comercializado a través de proveedores en común, la calidad de los productos es reconocida por los clientes y consumidores.

Las empresas analizadas no usan herramientas de gestión de calidad para sus procesos, se da un control de inventarios primario, existe una distribución de planta básica haciendo que el proceso productivo sea deficiente y donde se debe resaltar que el área de almacén es la más representativa dentro de la planta, el sistema de costeo está a cargo del proceso de automatización del área de sistemas con el asesoramiento directo del área contable, los dos proveedores de materia prima de melamine Moviza y Maderba.

El desarrollo y mejoramiento de las condiciones laborales no son considerados como prioridad en la gestión de las empresas, los operarios adquieren sus conocimientos de manera empírica y se encuentran familiarizados con técnicas muchas veces artesanales y desactualizadas. La industria del mueble en Lambayeque por su alto nivel de informalidad no tiene registro oficial de una inversión en los rubros de investigación y desarrollo. El acceso a

la tecnología y al desarrollo de capacidades productivas en éste campo han sido limitadas, pero gracias a la demanda interna regional han crecido notablemente en infraestructura y equipamiento en maquinarias, lo que muestra una intensión de desarrollo y un despertar con la finalidad de gestionar los procesos internos de la producción del mueble.



Capítulo V: Intereses de la Industria de Muebles en Lambayeque y Objetivos de Largo

Plazo

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la Industria de Muebles en Lambayeque y en los mercados en los que compete. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2008). En este capítulo se describen los intereses, su potencial, los principios cardinales, los objetivos a largo plazo y finalmente las conclusiones.

5.1 Intereses de la Industria de Muebles en Lambayeque

De acuerdo al diagnóstico realizado en Lambayeque sobre la industria del mueble los intereses son los siguientes:

1. Aumentar la participación en el mercado nacional.
 - Aperturar locales en diversas regiones.
2. Iniciar operaciones comerciales con mercados internacionales.
 - Incentivar el desarrollo de ferias y eventos para incrementar la cartera de clientes.
 - Obtener certificaciones.
 - Capacitar al productor en temas de exportación.
3. Mejorar la tecnología, maquinaria y equipos.
 - Lograr innovación y estandarización de los productos.
4. Fortalecer las prácticas de cuidado del medio ambiente en los procesos de extracción o manipulación de la materia prima.

5.2 Potencial de la Industria de Muebles en Lambayeque

A continuación se analizan los dominios para determinar los factores de la fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de la industria del mueble en la región Lambayeque. Estos son: (a) demográficos; (b) geográficos; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; y (f) organizacional y administrativo.

Demográfico, Lambayeque es una de los departamentos más poblados del Perú, el cual ha tenido una evolución constante en los últimos años, superando el millón de habitantes (ver Figura 13). Según el Censo Nacional del 2007 se estimó una población de 1,1 millones de habitantes, situándose en el área urbana el 79.5% de su población total y en el área rural, el 20.5%. En el periodo censal 1993-2007, el crecimiento poblacional de la región fue de 1.4% promedio anual, menor a la tasa registrada para el país y significativamente menor a la registrada en el periodo censal 1981-1993 que fue de 2.6% (INEI, 2007).

Se espera que en el año 2025 la población de Lambayeque sobrepase el 1,3 millones de habitantes. Analizando la distribución de la población por provincias al año 2007, se observa que la provincia más poblada es Chiclayo, que representa el 68.06% del total de población Regional, seguida por Lambayeque con 23.3% y Ferreñafe con 8.64%. En la distribución de la población urbana y rural a nivel provincial; la Provincia de Chiclayo tiene un mayor porcentaje de población urbana (93.5%) con 757,452 habitantes, seguida por Ferreñafe (53.7%) con 96,142 habitantes, y Lambayeque con 259,274 habitantes, donde 51.60% de su población vive en el área rural. El comportamiento de la población Regional ha seguido, durante los periodos registrados en los censos nacionales, un proceso similar al de la población nacional, caracterizada por un proceso de urbanización muy fuerte (INEI, 2007).

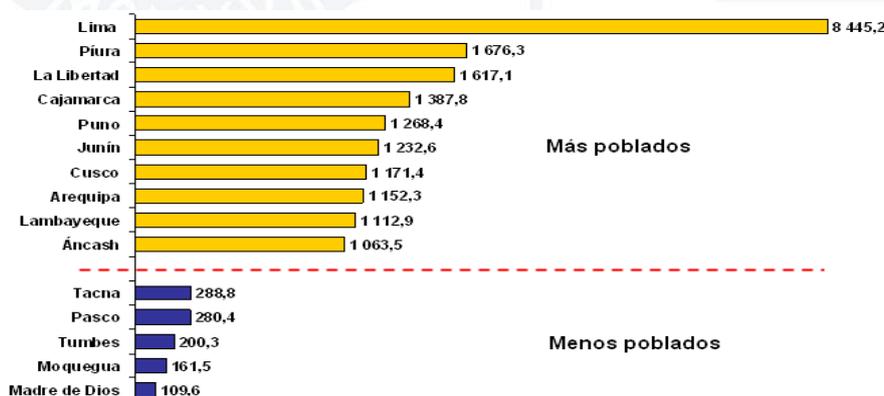


Figura 13. Departamentos más y menos poblados del Perú en el 2007.

Nota: Tomado de INEI. Censo Nacional 2007. Recuperado de la página web:

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11224&name=po12&ext=gif>

La Figura 13 muestra que Lambayeque es uno de los departamentos más poblados del Perú en una novena posición. Chiclayo es una de las cinco provincias más importantes del Perú, después de Lima-Callao, Arequipa y Trujillo, no solo por su crecimiento económico, sino también por su crecimiento demográfico, el cual ha tenido una evolución constante en los últimos años, y que le ha permitido mantener su posición casi invariable entre las provincias más pobladas del Perú (ver Tabla 17), superando los 700,000 habitantes (INEI, 2007).

Un aspecto importante a tener en cuenta es la composición de la población por grupos especiales de edad. La tercera parte de su población (30.6%) es menor de 15 años, porcentaje que ha venido disminuyendo si lo comparamos con los censos de los años 1981 y 1993 que fue de 42.6% y 37.2% respectivamente. Este grupo poblacional infantil es el mayoritario en el departamento de Lambayeque, la que unida con el grupo de población joven entre los 15 a 29, nos indican que casi el 60% de la población departamental es menor de 30 años (INEI, 2007).

Tabla 17

Población y Tasa de crecimiento anual de los seis departamentos más poblados.

Provincia	Población (Año de censo)			Crecimiento anual (%)	
	1981	1993	2007	1981-1993	1993-2007
Lima	4'164,597	5'706,127	7'605,742	2.7	2
Prov. Const.					
Callao*	443,413	639,729	876,877	3.1	2.2
Arequipa	498,210	676,790	864,250	2.6	1.7
Trujillo	431,844	631,989	811,979	3.2	1.8
Chiclayo	446,008	617,881	757,452	2.8	1.4
Piura	413,688	544,907	665,991	2.3	1.4

Nota: Tomado de Plan de Desarrollo Regional concertado Lambayeque 2011-2021. Gobierno Regional de Lambayeque. (2011).

Durante el período intercensal 1993-2007 se ha incrementado la población masculina en 92,371 personas; analizada por grupos de edad, como los de edad productiva (15-64 años) vemos que este grupo ha pasado de 56.6% (254,653 hombres) en 1993 a 61.4% (332,944

hombres) en 2007. En cuanto a la población femenina durante el mismo período censal, creció en 99,702 personas, siendo el grupo etáreo de 15 a 64 el que presenta el mayor crecimiento, pasando de 59.8% (282,020 mujeres) en 1993 a 64,1% (366,025 mujeres).

La población laboral viene siendo afectada por un incremento de la desocupación y subocupación, el primer caso alcanza un nivel promedio de 11.6% que se concentra mayormente en la zona urbana con un nivel de 12.8%. Más de la mitad de la PEA se dedican a las actividades del sector terciario (53.5%), principalmente el comercio, seguido de las actividades primarias (27.3%) en donde destaca la agricultura, mientras que la PEA restante se dedica a actividades secundarias (19.2%). A nivel de provincias, podemos destacar las diferencias marcadas en la dedicación de la PEA, según los grandes sectores económicos, así observamos que en la provincia de Chiclayo predomina la actividad terciaria (63.8%) seguido de la secundaria (22.5%), mientras que en las provincias de Ferreñafe y Lambayeque predomina la actividad primaria (agricultura) con proporciones de 61.5 y 58.6% respectivamente, seguido de la terciaria con 28.8 y 29.4%, respectivamente (INEI, 2007).

Geográfico, la Región Lambayeque, está localizada en la costa Noroccidental del territorio nacional, abarca una superficie de 14,249.30 km², el 1.1% del territorio nacional. Limita por el Norte con Piura, por el Sur con La Libertad, al Este con Cajamarca; y al Oeste con el Océano Pacífico. Políticamente la Región está constituida por 3 provincias y 38 distritos. Las tres provincias son Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque. Presenta una ubicación estratégica como zona de confluencia de agentes económicos provenientes de la costa, sierra y selva, esto explica la intensa actividad comercial de la Ciudad de Chiclayo como centro urbano principal de la región; sin embargo a este factor de ubicación se ha sumado en los últimos años los efectos de una economía más estable en el país, convirtiendo a Chiclayo en una de las ciudades más comerciales del Perú. En Lambayeque la industria del mueble se

localiza principalmente en los distritos de Chiclayo, José Leonardo Ortiz, La Victoria, Monsefú, Pomalca y Tumán.

Económico, en el 2009 el PBI de Lambayeque a precios constantes fue de 4'742'403,000 nuevos soles siendo el noveno departamento con mayor aporte al PBI nacional con el 2.5% por ende una de las regiones que lograron mayor crecimiento económico. Del 2001 al 2009 el PBI de Lambayeque se incrementó en 46.7% al pasar S/.3'232'646,000 a S/.4'742'403,000 lo que significó también un incremento en el PBI per cápita regional de S/. 3,134 en el año 2001 a S/. 4,142 en el año 2009 (ver Figura 14).

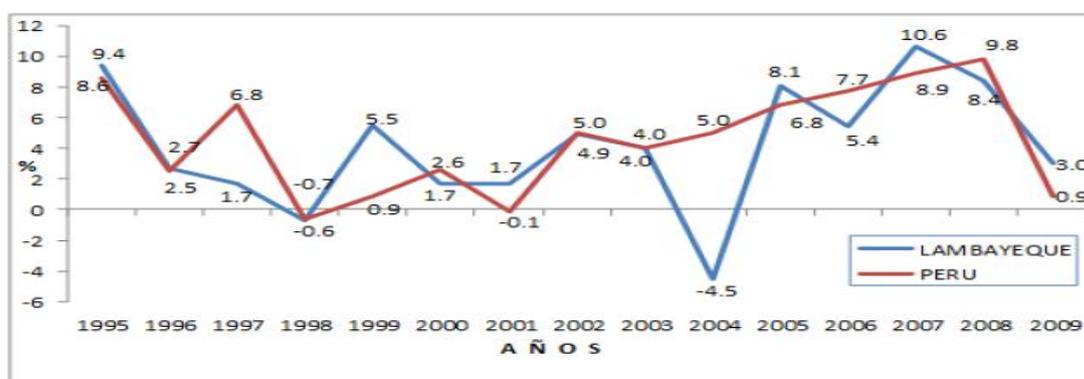


Figura 14. Variación porcentual del PBI Nacional y Regional 1994-2009 a precios constantes de 1994.

Nota: Tomado del Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque 2011-2021.

En el 2011 las exportaciones de la región tuvieron un incremento del 9.5% con respecto al año 2010 los cuales sumaron US\$ 433,844 millones, donde 41.5% de las exportaciones fueron de productos tradicionales y el 58.5% de productos no tradicionales. La región se caracteriza por ser mayormente industrial y comercial. Estas actividades, según cifras del 2011, representan el 42.5% y 25.4% de la generación de valor en la economía del departamento, destacando también el sector agrícola con un peso del 15.56%. El 19% del total de tierras agrícolas son estandarizadas y una de las más fértiles de América sin explotar como el caso de las pampas de Olmos. Con la puesta en marcha del proyecto hidroenergético y de irrigación Olmos se espera que la región Lambayeque tenga un mayor crecimiento

económico, a través del desarrollo del sector agrícola y agroindustrial y que ha de permitir generar más puestos de trabajo.

El sector con mayor dinamismo en los últimos años, es el de construcción con tasas de crecimiento superiores al 10%, influenciado por el dinamismo de la inversión privada en viviendas. En los últimos años Lambayeque ha sido receptor de la inversión privada de empresas de servicios comerciales nacionales y extranjeras establecidas en el departamento como los hipermercados: Saga Falabella, Totus, Sodimac, Metro Corporación Wong, Maestro Home Center; la apertura de estos grandes centros comerciales también vienen transformando los usos y costumbres de las familias, fundamentalmente de la ciudad de Chiclayo (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

La importancia del sector comercial se evidencia además en la concentración empresarial, se estima un total de 27,247 pequeñas empresas formales (97% del total), de las cuales el 55% son comerciales con un total de 15,023 empresas. Estas empresas se dedican en la venta generalmente de productos de consumo masivo, prendas de vestir, calzado y artículos diversos para el hogar o uso personal. Le sigue en importancia el sector servicios, con un 25% de las pequeñas empresas locales, un total de 6,882 negocios, dedicados al rubro de alimentos, hotelería, transportes y otros, destaca aquí el sector alimentos, ya que los restaurantes y centros de comidas rápidas son los negocios de mayor expansión en la ciudad (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

En menor medida tenemos las empresas agropecuarias (13% del total) principalmente productores agrarios independientes y otras pequeñas empresas de construcción y del rubro industrial, básicamente pequeños confeccionistas de prendas de vestir, talleres de metal mecánica y carpinterías de madera. A lo anterior, hay que añadir el gran universo estimado de empresas informales, que suman alrededor de 196,666 negocios, los que se encuentran ubicados mayormente en Chiclayo (ver Figura 15).

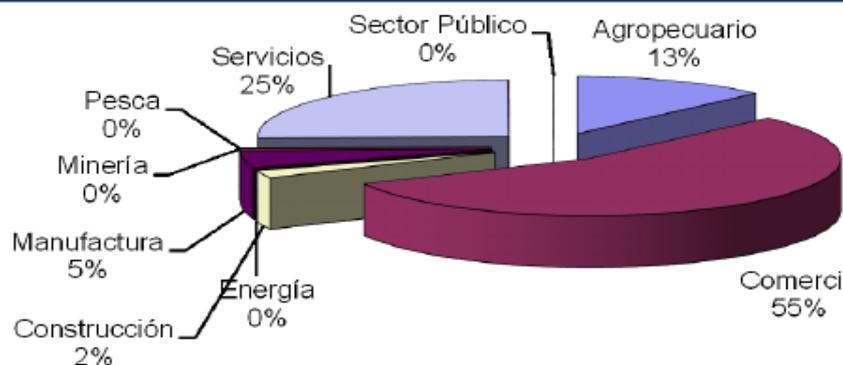


Figura 15. MYPES de Lambayeque.

Nota: Tomado del Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque 2011-2021.

Según el estudio Índice de Competitividad Regional del Perú 2011 (ICRP) elaborado por el Centro de Competitividad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la región Lambayeque ocupa el octavo lugar en competitividad a nivel regional, con un índice de 38.08 puntos, superado por Lima con 70.82 puntos, Callao con 49.02 puntos, Arequipa con 44.73 puntos, Ica con 44.29 puntos, Tacna con 42.41 puntos, Moquegua con 41.90 puntos y La Libertad con 40.63 puntos. Con relación al año 2010 Lambayeque descendió tres posiciones, disminuyendo 3.32 puntos dada su baja performance en economía y gobierno. El estudio de medición de la competitividad por región, está basado en cinco pilares como son: (a) la Empresa, (b) la Economía, (c) el Gobierno, (d) las Personas y (e) la Infraestructura.

Tecnológico y científico, el Gobierno Regional realiza coordinaciones para la implementación de un CITE en Lambayeque. El presidente regional, Ing. Humberto Acuña Peralta planteó la necesidad de crear un CITE para brindar soporte científico y tecnológico en los sectores agroindustrial o agroalimentario, que beneficie a los productores lambayecanos con la obtención de productos de calidad, mayor rentabilidad y posicionamiento en mercados nacional y extranjero. Un centro de innovación tecnológica será un aliado estratégico de los productores para mejorar sus actividades, manifestó el gerente de Desarrollo Productivo. El CITE Lambayeque involucrará el gobierno regional, universidades y empresas privadas, entidades que de manera articulada promoverán innovación, calidad y productividad en las

empresas a través de la transferencia tecnológica. Un CITE brinda servicios de asistencia técnica, soporte productivo con plantas piloto, capacitación especializada, ensayos de laboratorio, desarrollo de productos, diseño, información, proyectos, buenas prácticas de calidad y de logística y uso de las TICs (Lambayeque actual, 2012).

Histórico, psicológico y sociológico; En este marco conceptual, desde hace más de diez mil años la historia lambayecana ha experimentado etapas de primacías locales y de reunificación regional, teniendo como primeros protagonistas las culturas prehispánicas locales, cuyas herencias vivas y expresiones materiales arquitectónicas se manifiestan hasta hoy como los Centros ceremoniales de Purulén, Corbacho, Morro de Etén, Oyotún, Nueva Arica, Chongoyape, La Puntilla, Lucía, y Montegrando; más adelante y con el debilitamiento de Chavín surgieron los Mochicas y Olmos en la zona costera y los Cañarís en zona andina, luego los grandes estados regionales como los Mochicas y posteriormente los Chimús hacia el siglo XIV, hasta que en el siglo XV todo el norte fue integrado al imperio de los Incas (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

En este largo proceso histórico de Lambayeque la sociedad étnica moche fue la de mayor protagonismo y desarrollo; cuyas herencias culturales perduran hasta la actualidad como elementos potenciales importantes para su identidad regional; más adelante la influencia de la cultura española, africana, y posteriormente los movimientos migratorios de nuestra vida republicana por parte de asiáticos (chinos) y europeos, cuyas actividades principales fueron la agricultura y el comercio respectivamente, luego en los últimos 70 años se vivió el desborde de la población migrante de la sierra andina y selva del oriente del país, que hicieron de Lambayeque una sociedad potencialmente diversa con una gran fortaleza. Hoy Lambayeque se caracteriza por ser una sociedad pluricultural, diversa y multilingüista que representa una gran fortaleza para los retos futuros del departamento, basado en la diversidad de su gente hombres y mujeres y de sus productos materiales y espirituales

generadas colectivamente en el territorio. La sociedad Lambayecana no está integrada por intereses e identidad colectiva, no existe una identidad regional definida; podemos concluir que el proceso de identidad lambayecana aún está en construcción; por ello la necesidad de promoverla y fortalecerla (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

Organizacional y administrativo, la región Lambayeque cuenta con un Gobierno Regional a cargo del Presidente Regional, elegido mediante elecciones generales por un período de cinco años, quien es apoyado por el consejo Regional. La región Lambayeque está conformada por tres provincias: Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque.

El Gobierno Regional de Lambayeque inició su funcionamiento a partir de enero del año 2003, con la finalidad de fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Tiene como visión el ser un Gobierno Regional democrático y autónomo, basado en la legitimidad e identidad regional; integrado y articulado en una macro región (Nororiental); con un modelo de gestión participativo, concertador, transparente, eficaz, eficiente, moderno y confiable; que promueve, dirige y orienta exitosamente el desarrollo económico y social equitativo y ambientalmente sostenible, mediante la inversión pública y privada, en beneficio de la sociedad regional, en especial de los sectores menos favorecidos (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011).

En el 2011 el Gobierno Regional reinició el proceso de formulación del Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC) 2011-2021, instrumento de gestión que permitirá alcanzar el desarrollo regional, el bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la población lambayecana, cumpliendo ciertos objetivos estratégicos y tomando políticas acertadas.

Dentro de los gremios empresariales destaca sin duda la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, actualmente tiene más de 660 afiliados y forma parte de la Red

de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS). En los últimos años otros gremios empresariales tienen presencia activa en Lambayeque, destacan la Cámara Peruana de Construcción, la Sociedad Nacional de Industrias, La Asociación de Exportadores (ADEX), La Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque (AREX), la Asociación de Hoteles Restaurantes y Afines (AHORA), Asociación Macro regional de Pequeños Exportadores (AMPEX), que agrupa a pequeños productores de productos con potencial exportador en el norte y oriente del país, la Asociación Peruana de Molineros de Arroz (APEMA) que agrupa a los propietarios de molinos industriales de arroz encargados del procesamiento de esta producto no solo de Lambayeque sino del corredor económico nororiental (Jaén, Bagua, Utcubamba), la Asociación de Pequeños y Micro Empresarios (APEMIPE), gremio empresarial que se ha debilitado organizacionalmente en los últimos años, contrario al dinamismo mostrado por el sector de la pequeña y microempresa; además de otros importantes gremios de productores agrarios, de pescadores, sindicales y laborales, que han ido surgiendo a la par que se han dinamizado las actividades económico productivas en el departamento de Lambayeque.

5.3 Principios Cardinales de la Industria de Muebles en Lambayeque

Se analizaron los cuatro principios cardinales planteados por D'Alessio (2008) los cuales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes, Lambayeque limita con Piura, Cajamarca, La Libertad. Todas estas fronteras tienen una importante participación en la producción de muebles; producen muebles de manera tradicional y es más artesanal. La industria manufacturera en la Macro región Norte alcanza en la actualidad una participación del 16.3% del PBI, y destacan los departamentos de La Libertad y Piura.

Cuenta con recurso energético del sistema interconectado, cuya influencia abarca a varios distritos de la provincia de San Miguel en el departamento de Cajamarca. Lambayeque forma parte del Corredor Interoceánico Norte, lo que le permitirá ser centro estratégico de interconexión del Sudeste Asiático con Manaus (Brasil), actualmente un gran productor de muebles.

Lazos pasados y presentes; la región Lambayeque posee un fuerte vínculo con la región Cajamarca, actualmente existen conflictos de límites en zonas que involucra a los distritos de Chongoyape y Oyotún y a los distritos Cajamarquinos de Llama y Catache, respectivamente. La indefinición de límites de Ferreñafe con las provincias de Chota, Cutervo y Jaén del departamento de Cajamarca también ha generado conflictos.

Así mismo, la región Lambayeque comparte lazos de proximidad histórica y cultural con el departamento de La Libertad por el legado histórico común, la cultura Chimú y Mochica. Los estilos de diseño en la fabricación de muebles tienen arraigos culturales similares.

Contrabalance de intereses; actualmente La libertad y Piura tienen una mayor representación el sector de manufactura, La Libertad en la fabricación de muebles tiene registradas 409 empresas mientras que en Lambayeque 239 empresas, presenta una mayor ventaja competitiva por el diseño; sin embargo, el sector construcción en esta región es menor que el de Lambayeque, lo que impulsa a la industria del mueble en Lambayeque.

Conservación de los enemigos; en la Macro región Norte ninguno de los que la conforman se dedican a la exportación de muebles, Lambayeque debido a que es un eje dinámico y comercializador busca constantemente el desarrollo en diversas industrias y tiene capacidad para desarrollar esta industria. Lima es nuestro gran oponente, ya que cuenta con una industria de mueble más desarrollada a nivel nacional y es el único que se encuentra exportando por el momento.

5.4 Matriz de intereses de la Industria de Muebles en Lambayeque (MIO)

La matriz de intereses de la organización se presenta en la Tabla 18. Los intereses han sido agrupados en tres áreas, las cuales abarcan los temas de (a) lograr un estándar de calidad en la producción y gestión, (b) iniciar operaciones comerciales con mercados internacionales, (c) fortalecer las prácticas de cuidado del medio ambiente en los procesos de extracción o manipulación de la materia prima.

Tabla 18

Matriz de intereses del sector industrial.

Intereses	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Aumentar la participación en el mercado nacional.	Lima, Trujillo y Piura*	Rio Grande del Sur y Guang Dong, Santiago de Chile, Santiago de Cali*	
2. Iniciar operaciones comerciales con mercados internacionales.	Santiago de Chile, Santiago de Cali Lima**	Trujillo y Piura**	Rio Grande del Sur y Guang Dong **
3. Mejorar la tecnología, maquinaria y equipos.	Lima, Trujillo y Piura*	Santiago de Chile, Santiago de Cali *	Rio Grande del Sur y Guang Dong *
4. Fortalecer las prácticas de cuidado del medio ambiente en los procesos de extracción o manipulación de la materia prima.	Lima, Trujillo y Piura*	Santiago de Chile, Santiago de Cali *	Rio Grande del Sur y Guang Dong *

* Intereses comunes

** Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen a la visión establecida (D'Alessio, 2008). Los objetivos tienen como fin conseguir una segunda posición nacional en la producción de muebles de madera y sus derivados y la segunda región en la exportación para el año 2020. Para alcanzar la visión propuesta, se plantean los siguientes objetivos:

OLP1: Al 2020 la industria del mueble de Lambayeque facturarán USD 30'500,000.00 de ventas anuales. Actualmente se factura USD 10'900,000.00 aproximadamente.

OLP2: Al 2020 la región Lambayeque exportará FOB USD 4'600,000.00. Actualmente no se exporta.

En la actualidad las exportaciones de muebles a nivel nacional son de USD 6'895,600, donde la región Lambayeque no tiene participación alguna; así mismo se espera que las exportaciones nacionales de muebles estén en FOB USD 22'793,510.71 para el 2020.

OLP3: Al 2020 la rentabilidad de la industria del mueble en Lambayeque será de 35% al año. Actualmente la rentabilidad es de 25%.

En la actualidad las ventas regionales de la industria del mueble son de USD 10'888,059.70 aproximadamente con una rentabilidad de 25%; se tiene un Índice de Crecimiento Industrial [ICI] de 4.5% a nivel nacional.

OLP4: Al 2020 la industria del mueble de Lambayeque reducirá en un 30% la contaminación en sus procesos productivos. Actualmente solo existe una reducción de 5%.

5.6 Conclusiones

El análisis de los intereses organizacionales y los principios cardinales permite evaluar las oportunidades y amenazas en la interacción de la industria del mueble de la Región Lambayeque con Lima, La Libertad, Piura a nivel nacional y con Santiago de Chile, Santiago de Cali, Rio Grande del Sur y Guangdong a nivel internacional, Lambayeque presenta similitudes con la región de La Libertad y Piura.

Lima es la única región exportadora en la industria del mueble a nivel nacional, Lambayeque presenta un alto potencial debido a que es un eje dinámico, integrador y económico del norte de país y los proyectos de infraestructura que se están desarrollando

actualmente permiten una integración comercial directa con Brasil, lo cual aumentara su desarrollo productivo y económico.

Los intereses del sector se orientan a desarrollar la Industria de Muebles en Lambayeque a mercados internacionales. Se han establecido cuatro objetivos de largo plazo que tienen la finalidad de lograr el cumplimiento de la visión para el año 2020, teniendo como base lograr un estándar de calidad en la producción y gestión, iniciar operaciones comerciales con mercados internacionales y fortalecer las prácticas de cuidado del medio ambiente en los procesos de extracción o manipulación de la materia prima.



Capítulo VI: Proceso Estratégico

El presente capítulo busca identificar, a través de herramientas para la generación y determinación, las estrategias que permitirán el logro de la visión planteada para el año 2020. Los insumos para la buena calidad del proceso estratégico son: (a) MEFE; (b) MPC, ambas vistas en el Análisis Externo; (c) MEFI, vista en el Análisis Interno y (d) MIO (D'Alessio, 2008).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 19, se muestran los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son de: fortaleza y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2008). Se obtuvieron 13 estrategias que se detallan a continuación:

- Asociar a las empresas para adquirir materia prima en volumen.
- Suscribir alianzas con las industrias de las demás regiones ubicadas en la zona norte.
- Vender a EE. UU. y otros países.
- Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.
- Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto.
- Fabricar muebles ecológicos.
- Fabricar muebles listos para ensamblar.
- Fabricar muebles para el mercado nacional.
- Fabricar productos artesanales.
- La creación de consorcios para licitaciones.
- Modernizar la maquinaria y equipos.
- Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.
- Vender muebles a través del e-commerce.

Tabla 19

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Bajo nivel de endeudamiento. F2 Calidad en la elaboración del producto artesanal. F3 Experticia en el proceso productivo artesanal. F4 Fidelización del cliente. F5 Productos elaborados con creatividad y adecuados a tendencias del mercado	D1 Desconocimiento de las normas técnicas y certificaciones. D2 Escaso uso de técnicas modernas de gestión. D3 Escasa investigación de mercado. D4 No cuenta con mano de obra calificada en la producción industrial. D5 Organización en base a una empresa familiar de subsistencia. D6 Poca capacidad de asociatividad. D7 Poca estandarización de proceso, productos.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
O1 Crecimiento del sector construcción .	1 Fabricar muebles para el mercado nacional. (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O7)	1 Modernizar la maquinaria y equipos. (D1, D2, D4, D7, O1, O2, O4, O6, O7)
O2 Incremento del grupo etareo de 24 a 35 años.	2 Captar clientes del sector construcción a nivel nacional. (F2, F3, F4, F5, O1, O4, O7)	2 Fabricar muebles ecológicos. (D3, O2, O3, O6, O7)
O3 Incremento del ingreso per cápita.	3 Vender a EEUU y otros países. (F1, F2, F3, F4, F5, O4, O5, O6, O7)	3 Fabricar muebles listos para ensamblar. (D2, D4, D7, O2, O3, O4)
O4 Facilidades de crédito a las empresas por el sistema bancario.	4 Vender muebles a través del e-commerce. (F2, F3, F4, F5, O4, O5, O6, O7)	4 Fabricar productos artesanales. (D1, D3, D4, D5, D7, O3, O5, O6, O7)
O5 Tratado de libre y comercio con EEUU.		5 Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto. (D2, D3, D4, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)
O6 Acceso de materia prima en madera certificada.		
O7 Gran potencial forestal.		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
A1 Creciente oferta proveniente de China y Brasil.	1 Asociar a las empresas para adquirir materia prima en volumen. (F1, F4, A1, A2, A3, A5)	1 Suscribir alianzas con las industrias de las demás regiones ubicadas en la zona norte. (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A4, A5)
A2 Productos sustitutos como el metal, plástico, vidrio.	2 Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector. (F2, F3, F5, A1, A2, A5)	
A3 Depreciación de la moneda de EEUU y UE		2 La creación de consorcios para licitaciones. (D3, D6, A2, A5)
A4 Baja disponibilidad de madera comercial seca en condiciones estandarizadas.		
A5 Competencia atomizada compuesta por muchos informales.		

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA es un instrumento importante para la planificación estratégica, pues permite determinar la apropiada postura estratégica de una organización o unidad de negocio (D'Alessio, 2008). A continuación, se presenta la formación de la matriz PEYEA en el análisis de la Industria de Muebles en Lambayeque (ver Tabla 20). Las estrategias obtenidas de la matriz son las siguientes:

Estrategias externas alternativas intensivas.

Desarrollo de Mercados.

- Fabricar muebles para el mercado nacional.
- Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.
- Vender a EE. UU. y otros países.
- Vender muebles a través del *e-commerce*.

Desarrollo de Productos.

- Fabricar muebles ecológicos.
- Fabricar muebles listos para ensamblar.
- Fabricar productos artesanales.

Tabla 20

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Posición estratégica externa											
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											
1	Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2	Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3	Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4	Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5	Barreras de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6	Rivalidad competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7	Elasticidad de los precios de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8	Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio -6 =									-2.75		3.25
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)											
1	Potencial crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
3	Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4	Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6	Intensidad de capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7	Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio =									2.44		2.44
Posición estratégica interna											
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1	Participación del mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2	Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3	Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7	Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8	Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio -6 =									-3.22		2.78
Factores determinantes de Fortaleza Financiera (FF)											
1	Retorno de Inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2	Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Solida	3
4	Capital requerido versus Capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5	Flujo de Caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6	Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7	Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de Inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9	Economías de escala y experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio =									3.00		3.00

El polígono resultante confirma una postura conservadora, típica de un mercado de crecimiento lento; los pasos a seguir dentro de la Industria de Muebles en Lambayeque indican la reducción de costos, mejorar el flujo de caja, el desarrollo de nuevos productos y la entrada a mercados más atractivos (ver Figura 16).

Vector direccional

Eje X: FI + VC

$$2.44 - 3.22 = -0.78$$

Eje Y: FF + EE

$$3.00 - 2.75 = 0.25$$

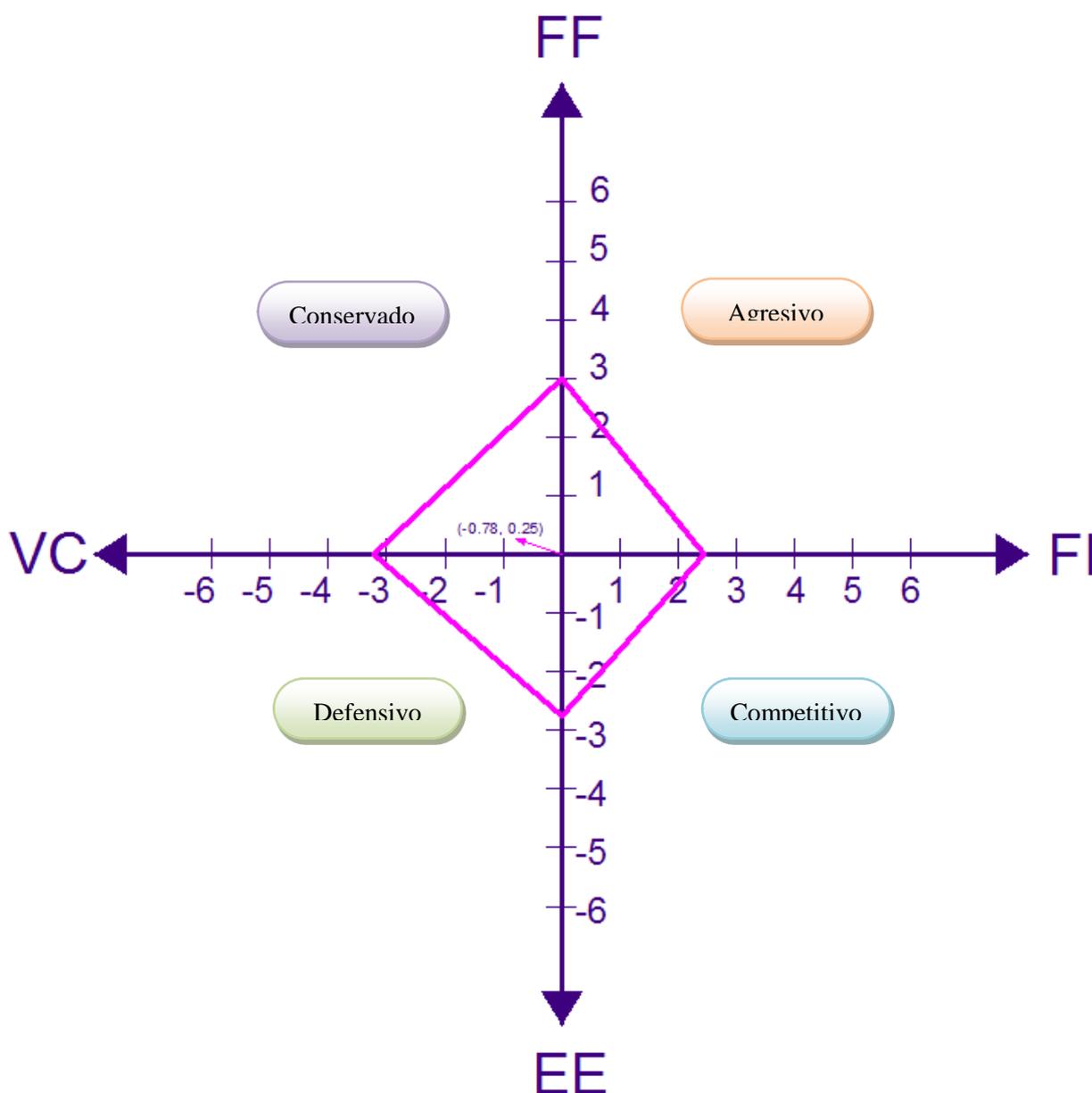


Figura 16. Matriz PEYEA de la industria del mueble en Lambayeque.

6.3 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE al tener como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ofrecen mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de la Industria de Muebles en Lambayeque (D'Alessio, 2008). La matriz IE ubica a la industria del mueble en Lambayeque en un esquema de nueve cuadrantes. El puntaje de la matriz EFI de 2.17 sobre el eje X, y el puntaje de la matriz EFE de 2.09 sobre el eje Y.

En la Figura 17 se muestra la matriz IE; la industria del mueble en Lambayeque se ubica en el cuadrante V, lo que significa que la Industria de Muebles en Lambayeque debe desarrollarse selectivamente para mejorar, aplicando estrategias para retener y mantener como:

- a. Desarrollo de productos, entre los cuales se tiene: (1) fabricar muebles ecológicos, (2) fabricar muebles listos para ensamblar y (3) fabricar productos artesanales.
- b. Desarrollo de mercados, entre los cuales se tiene: (1) fabricar muebles para el mercado nacional, (2) captar clientes del sector construcción a nivel nacional, (3) Vender a EE.UU. y otros países, y (4) vender muebles a través del *e-commerce*.
- c. Estrategias internas, entre los cuales se tiene: (1) modernizar la maquinaria y equipos, (2) especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto y (3) realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.

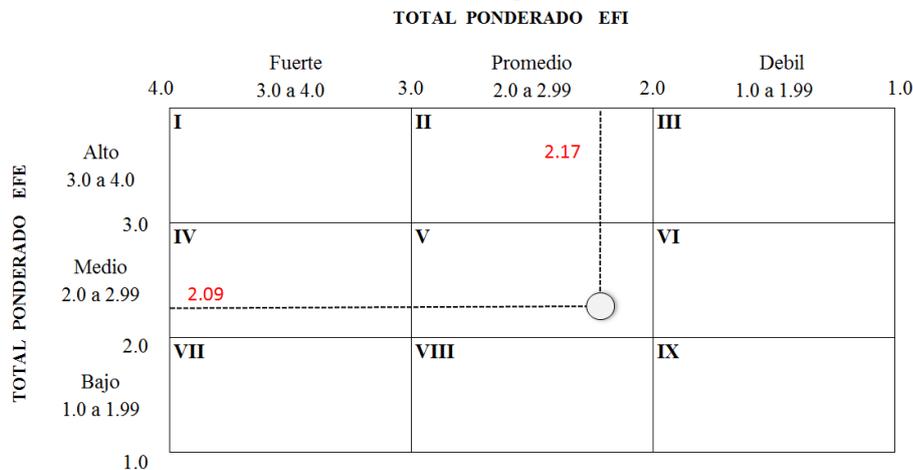


Figura 17: Matriz IE de la industria de mueble en Lambayeque.

6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE tiene fundamento en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la Industria de Muebles en Lambayeque en dicho mercado (D'Alessio, 2008). Para la matriz de la gran estrategia se posicionó a la industria del mueble en Lambayeque en el cuadrante IV (ver Figura 18), posee una posición competitiva fuerte pero crecimiento lento del mercado; se debe considerar estrategias como:

- a. Desarrollo de productos, entre los cuales se tiene: (1) fabricar muebles ecológicos, (2) fabricar muebles listos para ensamblar y (3) fabricar productos artesanales.
- d. Desarrollo de mercados, entre los cuales se tiene: (1) fabricar muebles para el mercado nacional, (2) captar clientes del sector construcción a nivel nacional, (3) vender a EE. UU. y otros países, y (4) vender muebles a través del *e-commerce*.
- e. Defensivas como la creación de consorcios para licitaciones.

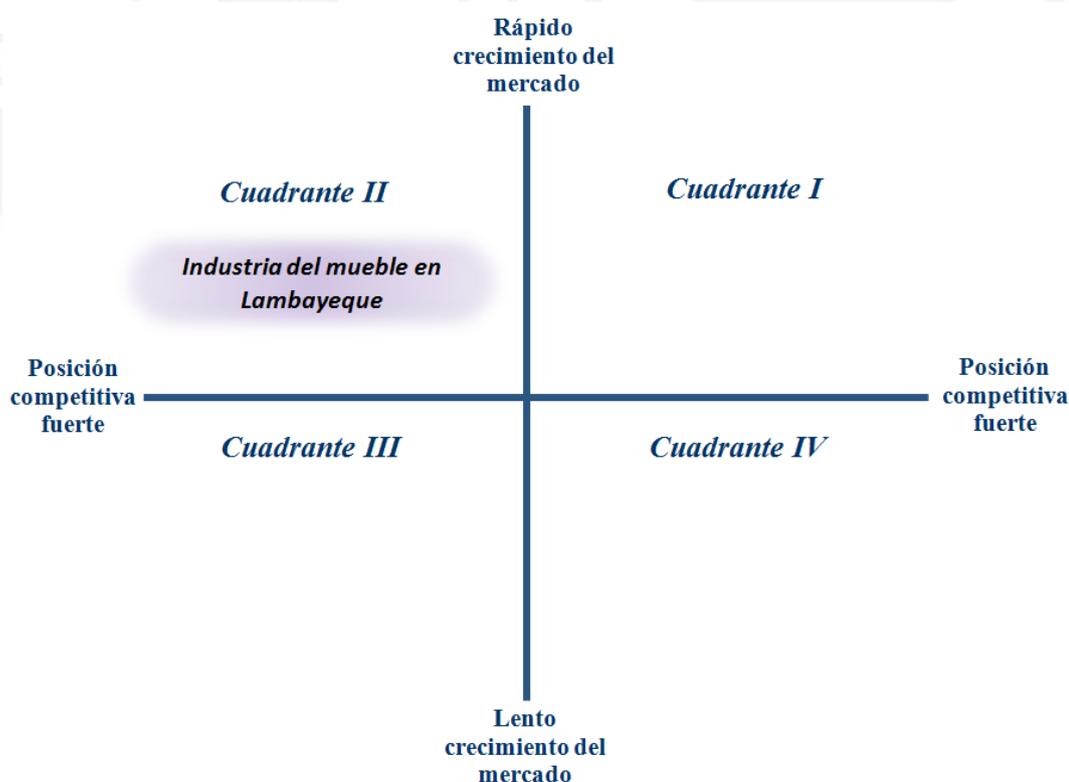


Figura 18. Matriz GE de la industria de mueble en Lambayeque.

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la matriz de decisión se ha emparejado las estrategias de las matrices MFODA, MPEYEA, MIE y MGE, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia (D'Alessio, 2008).

Tabla 21

Matriz de Decisión (MDE).

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
Desarrollo de Mercado					
E1 Fabricar muebles para el mercado nacional.	X	X	X	X	4
E2 Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.	X	X	X	X	4
E3 Vender muebles a través del e-commerce.	X	X	X	X	4
E4 Vender a EEUU y otros países.	X	X	X	X	4
Desarrollo de Productos					
E5 Fabricar muebles ecológicos.	X	X	X	X	4
E6 Fabricar muebles listos para ensamblar.	X	X	X	X	4
E7 Fabricar productos artesanales.	X	X	X	X	4
Modalidades Estratégicas					
E8 Asociar a las empresas para adquirir materia prima en volumen.	X				1
E9 Suscribir alianzas con las industrias de las demás regiones ubicadas en la zona norte.	X				1
E10 La creación de consorcios para licitaciones.	X			X	2
Estrategias Internas					
E11 Modernizar la maquinaria y equipos.	X		X		2
E12 Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto.	X		X		2
E13 Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.	X		X		2

La Tabla 21 muestra las 13 estrategias obtenidas, las estrategias uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis y siete se retienen por aparecer cinco veces; mientras que las estrategias ocho, nueve, diez, once, doce y trece son de contingencia de estas se eligen a las estrategias diez, once, doce y trece para evaluarlas en la siguiente matriz.

6.6 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE indica objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores, permite evaluar objetivamente estrategias con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos (D'Alessio, 2008). En la matriz MCPE se priorizan las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión. La Tabla 22 muestra las diez estrategias escogidas que serán la base para lograr los objetivos de largo y corto plazo con el fin de alcanzar la misión y visión propuesta en el capítulo II; si alguna de estas estrategias no lograra cumplir con los objetivos trazados, existen tres estrategias de contingencia.

Dentro de las estrategias la que obtuvo puntaje mayor a seis se encuentra: (a) especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto con puntaje de 6.66, (b) realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector con un puntaje de 6.30 y (c) modernizar la maquinaria y equipos con 6.06; todas estas estrategias priorizan el proceso interno para el desarrollo de las empresas que se dedican a la producción de muebles en Lambayeque, servirán para la producción internacional y local, estas estrategias deberán ser evaluadas en la matriz de Rumelt y la matriz de Ética y de ser aceptadas deberán ser implementadas como prioritarias para lograr los objetivos de largo plazo.

Tabla 22

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

Factores clave de éxito	Estrategia 1: Desarrollo de Mercado										Estrategia 2: Desarrollo de Productos						Estrategia 3: Estrategias Internas					
	PESO	Fabricar muebles para el mercado nacional.		Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.		Vender a EEUU y otros países.		Vender muebles a través del e-commerce.		Fabricar muebles ecológicos.		Fabricar muebles listos para ensamblar		Fabricar productos artesanales.		Modernizar la maquinaria y equipos.		Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producción.		Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																						
O1 Crecimiento del sector construcción .	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	
O2 Incremento del grupo etáreo de 24 a 35 años.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
O3 Incremento del ingreso per cápita.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
O4 Facilidades de crédito a las empresas por el sistema bancario.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
O5 Tratado de libre y comercio con EEUU.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	
O6 Acceso de materia prima en madera certificada.	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	
O7 Gran potencial forestal.	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	
Amenazas																						
A1 Creciente oferta proveniente de China y Brasil.	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	
A2 Productos sustitutos como el metal, plástico, vidrio.	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	
A3 Depreciación de la moneda de EEUU y UE	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
A4 Baja disponibilidad de madera comercial seca en condiciones estandarizadas.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
A5 Competencia atomizada compuesta por muchos informales.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
Fortalezas																						
F1 Bajo nivel de endeudamiento.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
F2 Calidad en la elaboración del producto artesanal.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	1	0.12	2	0.24	4	0.48	
F3 Experticia en el proceso productivo artesanal.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	
F4 Fidelización del cliente.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	
F5 Productos elaborados con creatividad y adecuados a tendencias del mercado	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	
Debilidades																						
D1 Desconocimiento de las normas técnicas y certificaciones.	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	
D2 Escaso uso de técnicas modernas de gestión.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	
D3 Escasa investigación de mercado.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
D4 No cuenta con mano de obra calificada en la producción industrial.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	
D5 Organización en base a una empresa familiar de subsistencia.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	
D6 Poca capacidad de asociatividad.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	
D7 Poca estandarización de proceso, productos.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	
Total	2.00		5.21		5.02		5.45		5.65		5.13		5.26		5.72		6.06		6.66		6.30	

6.7 Matriz Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt evalúa las estrategias seleccionadas a partir de la matriz MCPE, sobre la base de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, para determinar si estas son o no aceptadas (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz Rumelt (MR).

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Desarrollo de Mercado					
1 Fabricar muebles para el mercado nacional.	Si	Si	Si	Si	Si
2 Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.	Si	Si	Si	Si	Si
3 Vender muebles a través del e-commerce.	Si	Si	Si	Si	Si
4 Vender a EEUU y otros países.	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollo de Producto					
5 Fabricar muebles ecológicos.	Si	Si	Si	Si	Si
6 Fabricar muebles listos para ensamblar.					
7 Fabricar productos artesanales.	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategias Internas					
8 Modernizar la maquinaria y equipos.	Si	Si	Si	Si	Si
9 Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto.	Si	Si	Si	Si	Si
10 Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.	Si	Si	Si	Si	Si

6.8 Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética intenta verificar que las estrategias escogidas no violen los aspectos relacionados a los derechos y justicia (D'Alessio, 2008). Los resultados conseguidos al elaborar la matriz ética (ver Tabla 24) muestran que las estrategias escogidas no atentan contra los derechos humanos, no presentan injusticias y tampoco son perjudiciales para los resultados estratégicos; por lo tanto aplican para ser retenidas.

Tabla 24

Matriz de Ética (ME).

Aspectos Éticos	Estrategias 1: Desarrollo de Mercado				Estrategias 2: Desarrollo de Producto			Estrategias 3: Estrategias Internas		
	Fabricar muebles para el mercado nacional.	Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.	Vender a EEUU y otros países.	Vender muebles a través del e-commerce.	Fabricar muebles ecológicos.	Fabricar muebles listos para ensamblar	Fabricar productos artesanales.	Modernizar la maquinaria y equipos.	Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producción.	Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.
Derecho										
1 Impacto en el derecho de la vida.	P	P	N	N	N	P	P	P	N	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad.	P	P	P	N	N	P	P	P	N	N
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento.	P	P	P	N	N	N	N	N	N	N
4 Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N
6 Impacto en el derecho a hablar libremente.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7 Impacto en el derecho al debido proceso.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia										
8 Impacto en la distribución.	J	J	J	N	N	N	J	J	N	N
9 Equidad en la administración.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10 Normas de compensación.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
11 Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Se acepta	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Derechos	V: Viola	N: Neutral	P: Promueve							
Justicia	J: Justo	N: Neutro	I: Injusto							
Utilitarismo	E: Excelentes	N: Neutro	P: Perjudicial							

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas:

1. Vender a EE. UU. y otros países.
2. Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.
3. Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto.
4. Fabricar muebles ecológicos.
5. Fabricar muebles listos para ensamblar.
6. Fabricar muebles para el mercado nacional.
7. Fabricar productos artesanales.
8. Modernizar la maquinaria y equipos.
9. Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.
10. Vender muebles a través del *e-commerce*.

Estrategias de Contingencia:

1. Asociar a las empresas para adquirir materia prima en volumen.
2. Suscribir alianzas con las industrias de las demás regiones ubicadas en la zona norte.
3. La creación de consorcios para licitaciones.

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

A través de la matriz de estrategias frente a los objetivos de largo plazo, se determina que las diez estrategias seleccionadas sean guías efectivas para lograr los OLP y la visión planteada (ver Tabla 25).

Tabla 23

Matriz de Estrategias frente a OLP.

Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
E1 Fabricar muebles para el mercado nacional.	X		X	
E2 Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.	X		X	
E3 Vender a EEUU y otros países.		X	X	X
E4 Vender muebles a través del e-commerce.	X	X	X	X
E5 Fabricar muebles ecológicos.		X	X	X
E6 Fabricar muebles listos para ensamblar	X	X	X	
E7 Fabricar productos artesanales.		X	X	
E8 Modernizar la maquinaria y equipos.	X	X	X	
E9 Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producción.	X	X	X	
E10 Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.		X		X

OLP 1: Al 2020 la industria del mueble de Lambayeque facturarán USD 30'500,000.00 de ventas anuales. Actualmente se factura USD 10'900,000.00 aproximadamente.

OLP 2: Al 2020 la región Lambayeque exportará FOB USD 4'600,000.00. Actualmente no se exporta.

OLP 3: Al 2020 la rentabilidad de la industria del mueble en Lambayeque será de 35% al año. Actualmente la rentabilidad es de 25%.

OLP 4: Al 2020 la industria del mueble de Lambayeque reducirá en un 30% la contaminación en sus procesos productivos. Actualmente solo existe una reducción de 5%.

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 26, se aprecia que el principal competidor para la industria del mueble en Lambayeque son Lima y Trujillo a nivel nacional.

Tabla 26

Matriz de Posibilidades de los Competidores.

Estrategias	Posibilidades del Competidor 1	Posibilidades del Competidor 2
	Lima	Trujillo
E1 Fabricar muebles para el mercado nacional.	Participar en ferias nacionales e internacionales.	Participar en ferias nacionales.
E2 Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.	Captar clientes del sector construcción a nivel nacional e internacional.	Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.
E3 Vender a EEUU y otros países.	Exportar a países Europeos, Asiáticos.	Realizar estudios de mercado en destinos internacionales atractivos para la industria.
E4 Vender muebles a través del e-commerce.	Vender muebles a través del e-commerce.	Vender muebles a través del e-commerce.
E5 Fabricar muebles ecológicos.	Fabricar muebles ecológicos.	Fabricar muebles ecológicos.
E6 Fabricar muebles listos para ensamblar	Fabricar muebles listos para ensamblar	Fabricar muebles listos para ensamblar
E7 Fabricar productos artesanales.	Innovar en Diseños.	Fabricar productos artesanales en madera.
E8 Modernizar la maquinaria y equipos.	Obtener mayores certificaciones.	Obtener certificaciones y desarrollar centros de evaluación de la calidad del mueble.
E9 Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producción.	Formación de clúster.	Capacitar para apertura producción de líneas.
E10 Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.	Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.	Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.

6.12 Conclusiones

El Perú ha sostenido un crecimiento económico en los últimos 10 años, la producción manufacturera también se ha incrementado y es uno de los intereses del Perú lograr que este crecimiento continúe y sea foco de las inversiones extranjeras; el sector manufacturero y dentro de este la industria del mueble tiene un gran potencial. La industria del mueble en la Región Lambayeque presenta una experiencia potencial y debido a la

afluencia del comercio de las ciudades nororientales del país se ha visto abastecida de materia prima útil para la transformación del mueble. Así también el desarrollo de la construcción y los vínculos comerciales con la ciudad de Lima ha permitido contar el acceso a derivados y accesorios útiles para la Industria de Muebles en Lambayeque. Los intereses del sector se orientan a desarrollar la Industria de Muebles en Lambayeque en mercados internacionales, teniendo como base incrementar la formalidad del sector, lograr un estándar de calidad de producción y de gestión.

En esta etapa del proceso estratégico se combina el resultado del análisis interno y externo para obtener el emparejamiento estratégico, el cual permitió que se desarrollaran estrategias para la industria del mueble en Lambayeque. Estas estrategias han sido elaboradas en base cada una de las matrices utilizadas en este proceso, se han obtenido diez estrategias retenidas y tres de contingencia que han sido probadas en diversos aspectos éticos, jurídicos y administrativos; las estrategias retenidas aportan a la consecución de los objetivos de largo plazo, los cuales permitirán que la Industria de Muebles en Lambayeque alcance la visión propuesta.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo comprende la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización (D'Alessio, 2008). En esta etapa se definen los objetivos de corto plazo, los cuales contribuirán al cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Asimismo, se mencionan los recursos asignados a los objetivos de corto plazo, las políticas de cada estratégica, la estructura de la organización, el medio ambiente y ecología, los recursos humanos y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia los objetivos de largo plazo, deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2008). El desarrollo en conjunto de todos los objetivos de corto plazo impulsará el crecimiento del sector industrial del mueble en la Región Lambayeque hasta el año 2020 (ver Tabla 27).

El primer objetivo de largo plazo presenta cinco objetivos de corto plazo, el segundo objetivo de largo plazo presenta siete objetivos de corto plazo, el tercer objetivo de largo plazo presenta dos objetivos de corto plazo y el cuarto objetivo de largo plazo presenta dos objetivos de corto plazo. El OCP 1.1, el cual es: para el 2013 concretar la creación de la asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque marca el hito para el cumplimiento de los demás objetivos de corto plazo, sin su implementación no se podrá definir el rumbo de la Industria de Muebles en Lambayeque. Siendo necesario la organización y un líder que guie a la asociación para alcanzar los demás objetivos planteados.

Tabla 27

OLP, OCP, Acciones, Indicadores y Ejecutor Principal.

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Acciones	Indicador	Ejecutor - Responsable Principal
OLP 1: A1 2020 la industria del mueble de Lambayeque facturarán USD 30'000,000.00 de ventas anuales. Actualmente se factura USD 10'900,000.00	OCP 1.1. Para el 2013 concretar la creación de la asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.	Acción 1.1.1 Creación de la Oficina Regional del CITE Madera, Oficina de la Industria del Mueble del SIN Lambayeque y la Oficina de productores de muebles por la Camara de Comercio Lambayeque.	Número de oficinas descentralizadas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
		Acción 1.2.1 Promocionar a las empresas productoras de muebles más representativas de Lambayeque.	Gasto en publicidad/ventas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
	OCP 1.2. A partir del 2014 promocionar la industria del mueble de Lambayeque a nivel nacional con un presupuesto de 0.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.	Acción 1.2.2 Incorporar a la industria la certificación de la marca Perú del Ministerio de Producción.	Número de empresas registradas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
		Acción 1.2.3 Elaborar catálogos de sus productos.	Número de catálogos/ personas que compran	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria
	OCP 1.3. A1 2014 el 70% de las pequeñas empresas asociadas adquieran maquinaria especializada y adecuación de procesos internos como embalaje y logística.	Acción 1.3.1 Mejorar el layout de la planta.	Reducción de cuellos de botella.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria
		Acción 1.3.2 Capacitar al capital humano en los nuevos procesos que involucra la comercialización de muebles con tecnología RCT	Número de capacitaciones.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria y AFML
	OCP 1.4. A1 2015 el total de las empresas que conforman la industria del mueble renueven y/o implementen un mínimo de 35% su maquinaria y equipo; del 2016 al 2020 alcancen 50%	Acción 1.4.1 Comprar maquinaria con tecnología CNC.	Rendimiento de maquina/producción	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria
	OCP1.5. Para el 2015 adquirir mediante asociación conjunta un equipo de evaluación de resistencia; entre el 2016-2017 un equipo de funcionalidad del mueble, con un aporte del 1.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.	Acción 1.5.1 Brindar charlas sobre los beneficios de trabajar de manera conjunta.	Número de charlas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
		Acción 1.5.2 Recolectar cuotas de los asociados para adquisición de equipos.	Número de equipos adquiridos en resistencia y funcionalidad.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
	OLP 2: A1 2020 la región Lambayeque exportará FOB USD 4'600,000.00. Actualmente no se exporta.	OCP 2.1. Para el 2014 desarrollar una plataforma e-commerce para implementar modelos de negocio B2C y B2B a fin de promocionar y comercializar los muebles.	Acción 2.1.1 Crear el portal de la industria de muebles de Lambayeque.	Número de usuarios registrados
Acción 2.1.2 Suscribir las alianzas con visa y master card para el comercio B2C y B2B.			Convenio realizado.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria y AFML
Acción 2.1.3 Brindar acceso independiente para la actualización dinámica del portal a cada empresa de la industria del mueble de Lambayeque.			Número de empresas inscritas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
OCP 2.2. A partir del 2014 realizar un estudio de mercado anual principalmente en el mercado Estadounidense y Europeo.		Acción 2.2.1 Buscar el apoyo de Prompexy Adex.	Número de convenios.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
		Acción 2.2.2 Suscribir alianzas estratégicas con los gobiernos de los mercados de destino.	Número de alianzas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
OCP 2.3. Para el año 2015 implementar un centro de capacitación continua de ebanistas y artesanos financiada por las empresas asociadas.		Acción 2.2.3 Crear la base de datos de <i>brokers</i> especializados en la industria del mueble.	Número contactos hechos por los brokers.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
		Acción 2.3.1 Fomentar el intercambio cultural con ebanistas de la UE.	Número de ebanistas de la UE que enseñan en la región.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
OCP 2.4. A1 2016 30% de las pequeñas empresas asociadas obtengan como mínimo la certificación ISO en calidad y la certificación FSC para la materia prima utilizada, entre el 2017-2020 el 70% restante.		Acción 2.3.2 Enviar a los mejores ebanistas Lambayecanos a intercambio culturales con la UE.	Número de ebanistas de la región capacitados en la UE	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria y AFML
		Acción 2.4.1 Alinear los procesos productivos a los estándares normados por la FSC.	Número de empresas certificadas.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria y AFML
OCP 2.5. A partir del 2016 cinco empresas realicen exportaciones por USD 300,000.00 del valor FOB; a finales del 2020 pasen a ser diez empresas exportadoras y entre el 2016-2020 incrementen sus ventas a razón de 20% anual.		Acción 2.4.2 Utilizar madera provenientes de bosques certificados.	Número de productores que utilizan madera certificada.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria y AFML
		Acción 2.4.3 Realizar campañas de uso, consumo y de los riesgos del uso de materiales e insumos certificados..	Estudios de mercado desarrollado.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
		Acción 2.5.1 Capacitar a las empresas en comercio exterior.	Número de empresas exportadoras.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
OCP 2.6. A partir del 2016 participar de forma anual en dos de las ferias internacionales más importantes.		Acción 2.5.2 Capacitar a los gerentes y personal ejecutivo en temas de gestión por procesos, gestión de la calidad, profesionalización y especialización de la mano de obra, financiamiento y gestión de activos fijos.	Número de capacitaciones.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
		Acción 2.5.3 Participar y asistir a las ferias nacionales e internacionales.	Número de ferias asistidas por año	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria
OCP 2.7. A partir del 2016 aperturar el programa de capacitación continua en producción de muebles por líneas de productos.		Acción 2.6.1 Elaborar catálogos de tendencias por temporadas.	Número catálogos elaborados	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria
		Acción 2.6.2 Asesoramiento de diseñadores en tendencias por temporada.	Número diseños nuevos creados	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria
		Acción 2.7.1 Fomentar la inscripción en el EAN para la codificación de los productos por línea.	Número de empresas inscritas.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria y AFML
OCP 3.1. A partir del 2013 las empresas asociadas en conjunto deben aperturar un local comercial en 15 provincias que conforman la Macroregión norte del país.	Acción 2.7.2 Implementar programas de diseño asistido por computadora en la elaboración de los productos.	Número de empresas que implementan software de diseño.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria	
	Acción 2.7.3 Creación de standares con SKU definidos.	Número de SKU.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria	
	Acción 3.1.1 Aperturar locales en Cajamarca, Piura, Tumbes, Trujillo, Amazonas, San Martín.	Número locales aperturados por empresa.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria	
OLP 3: A1 2020 la rentabilidad de la industria del mueble en Lambayeque será de 35% al año. Actualmente la rentabilidad es de 25%.	Acción 3.2.1 Establecer consorcios con empresas productoras regionales para elaboración de expedientes técnicos y económicos.	Número de licitaciones ganadas en consorcio.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.	
	Acción 3.2.2 Registrar a las empresas productoras como proveedoras del estados a través de SEACE.	Número de empresas registradas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.	
	Acción 3.2.3 Suscribir alianzas integradoras con CAPECO o con entidades financieras que promueven proyectos inmobiliarios.	Número de convenios.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.	
OLP4: A1 2020 la industria del mueble de Lambayeque reducirá en un 30% la contaminación en sus procesos productivos. Actualmente solo existe una reducción de 5%.	OCP 4.1. A partir del 2014 las empresas asociadas recibirán dos capacitaciones mensuales para la correcta eliminación de materiales tóxicos, la reutilización de merma y la transformación de la misma en energía limpia.	Acción 4.1.1 Suscribir alianzas con el Ministerio de Medio Ambiente.	Número de alianzas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
	OCP 4.2. A partir del 2016 las empresas asociadas deben realizar dos campañas regionales anuales para reforestar bosques en el departamento de Lambayeque.	Acción 4.2.1 Establecer alianzas con entidades educativas para promocionar y difundir el cuidado del medio ambiente.	Número de alianzas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
		Acción 4.2.2 Difundir la práctica de la reforestación en el cliente.	Número de clientes con dichas prácticas.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Los recursos disponibles para llevar a cabo los OCP son asignados por cada una de las empresas que conforma la Industria de Muebles en Lambayeque y por la Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque; así mismo se buscara el apoyo de la Sociedad Nacional de Industria (SNI) a través del Comité de la Industria de la Madera y derivados, se invitarán a las entidades y asociaciones como el CITE Madera para las gestiones necesarias con el Ministerio de Producción y se extenderá la convocatoria a la Cámara de Comercio de Lambayeque para el apoyo logístico.

Los recursos que se asignaran a los OCP según la Tabla 28 muestra que en cuanto a los activos financieros las empresas que conforman la industria del mueble de Lambayeque para aumentar su producción deberán adquirir maquinaria especializada, realizar campañas de difusión, desarrollar una plataforma e-commerce a través de deudas con las entidades bancarias o con el Estado una vez asociadas para una mayor liquidez, rentabilidad y un riesgo capaz de asumir por cada empresa. Se deben mejorar los procesos de las empresas que conforman la industria del mueble de Lambayeque identificando los procesos más importantes, a través del mejoramiento continuo de procesos una vez que se adquiera la maquinaria especializada, con posibles reingenierías en los procesos y considerando la opción de Benchmarking a través de alianzas e intercambios culturales. El recurso tecnológico y de maquinaria será implementado una vez que se compre e instale la maquinaria especializada tal como seccionadoras automáticas, cortadoras automáticas, canteadoras, tornos, etc. dentro del layout de las empresas que conforman la industria del mueble de Lambayeque. El recurso humano es el más importante ya que es el único capaz de usar los otros recursos; la administración busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles.

Tabla 28

Recursos Asignados a los OCP.

Recursos	Objetivo de Corto Plazo
Activos financieros	OCP 1.2. A partir del 2014 promocionar la industria del mueble de Lambayeque a nivel nacional con un presupuesto de 0.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.
	OCP 1.3. Al 2014 el 70% de las pequeñas empresas asociadas adquieran maquinaria especializada y adecuación de procesos internos como embalaje y logística.
	OCP 1.4. Al 2015 el total de las empresas que conforman la industria del mueble renueven y/o implementen un mínimo de 35% su maquinaria y equipo; del 2016 al 2020 alcancen 50%
	OCP1.5. Para el 2015 adquirir mediante asociación conjunta un equipo de evaluación de resistencia; entre el 2016-2017 un equipo de funcionalidad del mueble, con un aporte del 1.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.
	OCP 2.1. Para el 2014 desarrollar una plataforma e- commerce para implementar modelos de negocio B2C y B2B a fin de promocionar y comercializar los muebles.
	OCP 2.2. A partir del 2014 realizar un estudio de mercado anual principalmente en el mercado Estadounidense y Europeo.
Procesos	OCP 1.4. Al 2015 el total de las empresas que conforman la industria del mueble renueven y/o implementen un mínimo de 35% su maquinaria y equipo; del 2016 al 2020 alcancen 50%
	OCP1.5. Para el 2015 adquirir mediante asociación conjunta un equipo de evaluación de resistencia; entre el 2016-2017 un equipo de funcionalidad del mueble, con un aporte del 1.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.
	OCP 2.3. Para el año 2015 implementar un centro de capacitación continua de ebanistas y artesanos financiada por las empresas asociadas.
	OCP 2.6. A partir del 2016 participar de forma anual en dos de las ferias internacionales más importantes.
	OCP 2.7. A partir del 2016 aperturar el programa de capacitación continua en producción de muebles por líneas de productos.
Tecnología	OCP 1.3. Al 2014 el 70% de las pequeñas empresas asociadas adquieran maquinaria especializada y adecuación de procesos internos como embalaje y logística.
	OCP 1.4. Al 2015 el total de las empresas que conforman la industria del mueble renueven y/o implementen un mínimo de 35% su maquinaria y equipo; del 2016 al 2020 alcancen 50%
	OCP1.5. Para el 2015 adquirir mediante asociación conjunta un equipo de evaluación de resistencia; entre el 2016-2017 un equipo de funcionalidad del mueble, con un aporte del 1.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.
Maquinaria	OCP 1.3. Al 2014 el 70% de las pequeñas empresas asociadas adquieran maquinaria especializada y adecuación de procesos internos como embalaje y logística.
	OCP 1.4. Al 2015 el total de las empresas que conforman la industria del mueble renueven y/o implementen un mínimo de 35% su maquinaria y equipo; del 2016 al 2020 alcancen 50%
	OCP1.5. Para el 2015 adquirir mediante asociación conjunta un equipo de evaluación de resistencia; entre el 2016-2017 un equipo de funcionalidad del mueble, con un aporte del 1.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.
	OCP 2.3. Para el año 2015 implementar un centro de capacitación continua de ebanistas y artesanos financiada por las empresas asociadas.
	OCP 1.1. Para el 2013 concretar la creación de la asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.
Humanos	OCP 2.4. Al 2016 30% de las pequeñas empresas asociadas obtengan como mínimo la certificación ISO en calidad y la certificación FSC para la materia prima utilizada, entre el 2016-2020 el 70% restante.
	OCP 2.5. A partir del 2016 cinco empresas realicen exportaciones por USD 300, 000.00 del valor FOB; a finales del 2020 pasen a ser diez empresas exportadoras y entre el 2016-2020 incrementen sus ventas a razón de 20% anual.
	OCP 3.1. A partir del 2013 las empresas asociadas en conjunto deben aperturar un local comercial en 15 provincias que conforman la Macroregión norte del país.
	OCP 3.2. A partir del 2014 las empresas asociadas deben participar en el 90% de las licitaciones públicas y privadas convocadas para la industria del mueble a nivel nacional.
	OCP 4.1. A partir del 2014 las empresas asociadas reciban dos capacitaciones mensuales para la correcta eliminación de materiales tóxicos, la reutilización de merma y la transformación de la misma en energía limpia.
	OCP 4.2. A partir del 2016 las empresas asociadas deben realizar dos campañas regionales anuales para reforestar bosques en el departamento de Lambayeque.

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas que tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2008). En la Tabla 29 se presentan las políticas que corresponden a cada estrategia, las que se orientan hacia la posición futuro de la Industria de Muebles en Lambayeque, es decir la visión.

Tabla 29

Políticas de cada estrategia.

Estrategias	Políticas
E1 Fabricar muebles para el mercado nacional.	Política 1.1 Fomentar el empleo dentro de la macro región norte donde se apertura nuevas tiendas.
	Política 1.2 Propiciar el respeto en la población donde se tenga establecimientos de ventas.
	Política 1.3 Participar en actividades que fomenten el desarrollo de las comunidades.
	Política 1.4 Fomentar la inclusión de empresas complementarias a la industria a fin de lograr el desarrollo de la población en general.
	Política 1.5 Fomentar la realización de ferias donde se ofrezcan los muebles a los clientes con ofertas en los precios.
E2 Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.	Política 1.6 Apoyar programas de reforestación e incentivar el uso de madera certificada.
E3 Vender muebles a través del e-commerce.	Política 2.1 Establecer alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas.
	Política 3.1 Apoyar la conservación del medio ambiente a través de la publicidad electrónica.
E4 Vender a EEUU y otros países.	Política 3.2 Fomentar el uso de tecnología de información.
	Política 4.1 Ofrecer a los clientes muebles de calidad.
E5 Fabricar muebles ecológicos.	Política 4.2 Ofrecer productos que cuenten con el sello FSC
	Política 5.1 Ofrecer a los clientes muebles resistentes y durables.
	Política 5.2 Garantizar al cliente la confiabilidad en la elaboración del producto.
	Política 5.3 Ofrecer a los clientes muebles hechos a base de materiales no tóxicos.
E6 Fabricar muebles listos para ensamblar.	Política 5.4 Realizar estudios e investigaciones de las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
	Política 6.1 Ofrecer a los clientes productos ergonómicos.
E7 Fabricar productos artesanales.	Política 7.1 Reconocer y apreciar el trabajo de los artesanos y ebanistas de la región.
	Política 8.1 Promover la inversión en maquinaria y equipo de tecnología
E8 Modernizar la maquinaria y equipos.	Política 8.2 Promover el patrocinio de las empresas que conforman la industria del mueble hacia las Instituciones Educativas Superiores como el SENATI.
	Política 9.1 Fomentar la creación e innovación de diseños.
E9 Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto.	Política 9.2 Premiar la innovación como reconocimiento a la generación de nuevas ideas.
E10 Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.	Política 10.1 Establecer alianzas estratégicas con países que lideren en la fabricación y diseño de muebles.

7.4 Estructura de la Industria de Muebles en Lambayeque

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas (D'Alessio, 2008). A fin de impulsar la implementación de cada una de las estrategias y políticas formuladas se trabajará en coordinación con las instituciones públicas y privadas afines a la Industria de Muebles en Lambayeque. En la siguiente estructura organizacional, se propone la creación de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Lambayeque, conformada por los fabricantes de muebles de la región, encargados de impulsar directamente el desarrollo de la industria en la región.

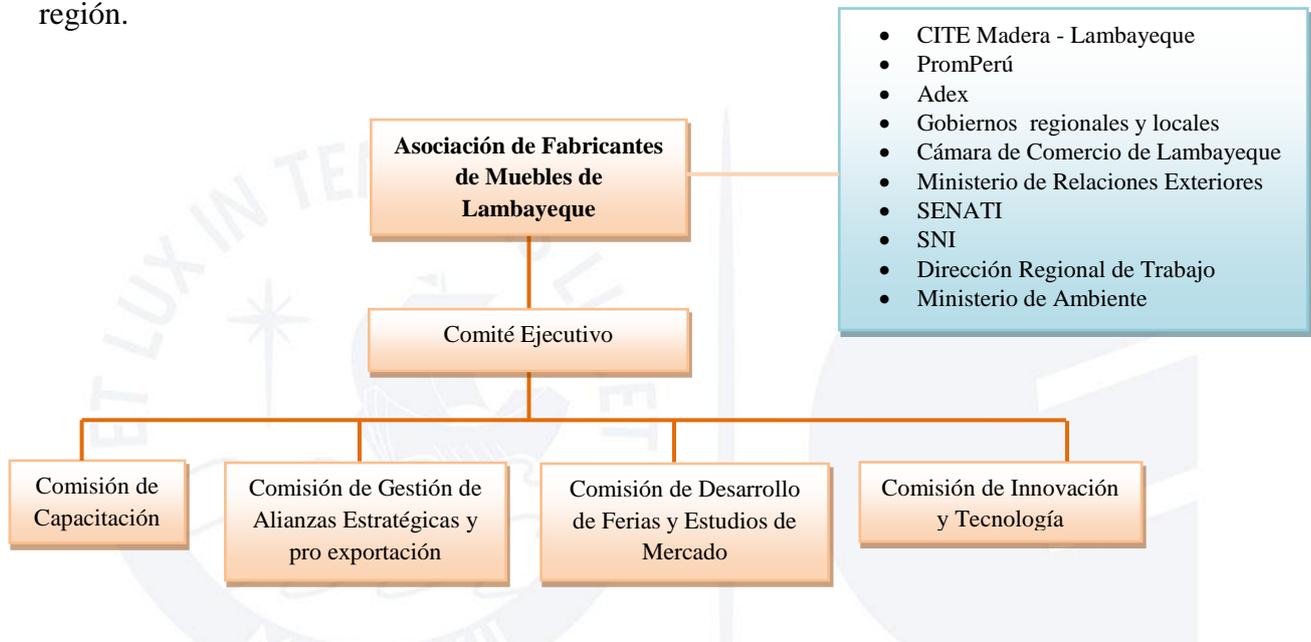


Figura 19. Planeamiento de la estructura organizacional.

La Figura 19 muestra la estructura organizacional que debe tener la Industria de Muebles en Lambayeque; para ello se propone la integración de los fabricantes de muebles con la creación de la Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque, la cual contará con el respaldo de PromPerú, CITE Madera, Adex y el gobierno regional; este presidirá de un comité ejecutivo, el cual tendrá cuatro divisiones importantes: (1) La comisión de capacitación, que tendrá por objeto capacitar a todos los involucrados en la Industria de

Muebles en Lambayeque. (2) La Comisión de Gestión de Alianzas estratégicas y pro-exportación, cuya función será de incentivar a la participación de los productores de muebles al desarrollo de mercados internacionales. (3) La Comisión de desarrollo de ferias y estudios de mercado, la cual apoyará el posicionamiento de la industria del mueble de Lambayeque a nivel nacional. (4) La Comisión de innovación y tecnología, será la encargada de incentivar y ayudar a incrementar el desarrollo tecnológico de las plantas industriales de las diversas empresas dedicadas a la transformación del mueble en la región.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Al poner en marcha las estrategias, algunas actividades podrían afectar el medio ambiente y la ecología de los lugares en los que la industria del mueble participa (D'Alessio, 2008). El cuidado del medio ambiente es uno de los aspectos más importante de la cadena de producción; por ello en el plan estratégico de la industria del mueble en Lambayeque se propone minimizar la emisión de gases y partículas como son los Compuestos Orgánicos Volátiles (COV), por el uso de productos que contienen disolventes en los procesos de barnizado, secado y limpieza, así como también la reducción de partículas de polvo de aserrín y barniz en las operaciones de lijado que puede resultar perjudicial para el personal de planta por los riesgos toxicológicos causando efectos irritantes y alergénicos, los cuales se remplazarán por disolventes que tengan menos efectos nocivos para la salud y el medioambiente.

La Industria de Muebles en Lambayeque utiliza agua mínimamente, solo para el aseo personal de los trabajadores; sin embargo generan aguas residuales que pueden contener restos de disolventes, colas y otros agentes químicos, se considerará el tratamiento del agua que usan. La contaminación acústica es generada por el empleo de máquinas de corte, motores, sistemas de aspiración de material pulverulento y compresores, puede reducirse con una mejora tecnológica y el adecuado mantenimiento de los equipos.

Mediante la asociación de los fabricantes de muebles de Lambayeque, se pretende obtener certificaciones de la utilización de madera que proviene de fuentes verificadas y cosechadas de manera responsable, otorgado por la FSC; ya que actualmente el mercado de EE.UU. y la UE demandan cada vez más muebles que tengan esta certificación, de esta manera se contribuye con el manejo responsable y el cuidado de los recursos naturales.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para el éxito y logro de los OLP propuestos es indispensable contar con el recurso humano altamente calificado y capacitado en la Industria de Muebles en Lambayeque, tanto a nivel gerencial, empleado y obrero, para ello se realizaran alianzas estratégicas entre los representantes de la Industria de Muebles en Lambayeque y los organismo e instituciones afines, a fin de brindar asesorías en gestión empresarial y capacitaciones permanentes al personal operario. Entre los organismos e instituciones se contará con el apoyo de SENATI, Prompex, Produce, Cámara de Comercio de Lambayeque (CCLAM), Adex, SIN, CITE Madera.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio se iniciará con actividades para desarrollar la visión y la misión planteada, responde a los objetivos estratégico que apuntan al desarrollo de la Industria de Muebles en Lambayeque. El planeamiento permite desarrollar las ventajas competitivas para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades del sector, será impulsado por cada uno de los agentes involucrados en la Industria de Muebles en Lambayeque; es decir, desde la gerencia de cada empresa que conforma la Industria de Muebles en Lambayeque del mueble hasta las instituciones públicas que apoyan el desarrollo de la misma.

El planeamiento permitirá impulsar la Industria de Muebles en Lambayeque desde su estado actual hasta posicionarla en segundo lugar en producción a nivel nacional y con la

participación internacional. Estas propuestas serán posibles con la consideración de las siguientes propuestas:

- a. Enfoque de valores y trabajo en equipo: Los valores dentro de la formación de los grupos de trabajo, mesas de concertación y otras maneras de reuniones previas para la consolidación de las estrategias rectoras requieren de mucha honestidad, transparencia y buenas intenciones para poder agrupar a la mayor cantidad de fabricantes, así también el trabajo en equipo con compromiso de alcanzar los objetivos planteados.
- b. Cultura de confianza y beneficio mutuo: La cultura de confianza mutua permitirá emprender negocios creando *cluster* para incrementar la productividad y apuntar a mercados objetivos comunes con negociaciones conjuntas.
- c. Pasión por la calidad y la atención dedicada al cliente: La gestión de la producción orientada a la calidad permitirá asegurar el programa de diferenciación de los productos elaborados buscando los beneficios para los clientes y lo cual significará un incremento en las ventas, mayor participación de mercado y una alta rentabilidad neta. En general, se hace necesario la implantación y difusión de una cultura exportadora de muebles artesanales con un enfoque industrializado para poder competir en el territorio nacional y extranjero.

7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo están orientados al cumplimiento de la visión, que está dirigida a ubicar a Lambayeque como el segundo departamento del Perú en la producción de muebles y la segunda región del país en exportación de muebles. A través de la implementación estratégica, con la los OCP se logrará alcanzar los OLP para el año 2020. Para cada OCP se ha definido un periodo de tiempo determinado entre uno y cinco años, por lo que es necesario hacer el seguimiento y mediciones de las acciones planteadas en cada uno de los OCP.

Las políticas delimitan las estrategias y ayudan a diseñar el plan que permitirá alcanzar la visión, delinearán los nuevos objetivos y orientarán los esfuerzos para el desarrollo de la organización guiados por los valores definidos inicialmente.

Para el desarrollo de la Industria de Muebles en Lambayeque debe existir mejoras en su adecuación tecnológica y sobre todo en el desarrollo del recurso humano que lo conforma, brindando capacitaciones en la gestión empresarial y gestión de procesos. La gestión del cambio presenta como propuestas principales el trabajo en equipo para lograr el beneficio mutuo, así como también la pasión de los colaboradores de cada una de las empresas que conforman la Industria de Muebles en Lambayeque hacia la mejora constante de la calidad y el servicio al cliente, para la prosperidad de la misma.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es un proceso que se efectúa permanentemente durante todo el proceso estratégico, debido a que la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008).

8.1 Perspectivas de Control

El cumplimiento de los objetivos de largo plazo se evaluará a través de cuatro dimensiones o perspectivas (a) financieras, (b) clientes, (c) procesos internos, (d) aprendizaje y crecimiento, donde se definirán los indicadores claves de desempeño para el control de gestión.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva tiene que ver con que si la Industria de Muebles en Lambayeque cuenta con los recursos, tales como: tecnología, activos fijos, alianzas y el talento humano necesario para alcanzar con éxito los objetivos, y el cómo es que se tiene que aprender, innovar y crecer.

8.1.2 Procesos

Referido a cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes. Responde a cuales procesos son claves dentro de la Industria de Muebles en Lambayeque para garantizar la viabilidad operativa del plan estratégico. La visión de ser la segunda región en exportar muebles al exterior propone en primer lugar la obtención de certificados para comerciar con los países de economías más desarrolladas y producir muebles de alta calidad con marcas por líneas de productos, involucrando a todos los actores de la industria del mueble en Lambayeque.

8.1.3 Clientes

Tiene que ver en cómo debe la organización satisfacer a sus clientes para alcanzar sus objetivos financieros. Esta perspectiva analiza el grado de orientación al cliente como lineamiento estratégico mayor.

8.1.4 Financiera

Referido a qué objetivos de crecimiento, rentabilidad o posicionamiento se deben alcanzar para maximizar el valor de los accionistas, evaluando si las estrategias de la organización, su implantación y su ejecución están contribuyendo con los resultados financieros y de negocios de la organización. En esta perspectiva se ha considerado el objetivo de incrementar el nivel de ventas en un 20% a partir del 2015 y al mismo tiempo se incremente el número de empresas que exporten.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* es una herramienta de control estratégico, desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001), la cual ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa, que permite traducir la visión y las estrategias en objetivos e indicadores estratégicos. Estos objetivos estratégicos son identificados en cuatro perspectivas como: financiera, son los resultados esperados por los accionistas; clientes, son los resultados que se espera de los clientes; procesos, son los resultados de las actividades que le dan competitividad a la organización; y aprendizaje y crecimiento, son los empleados motivados.

Para D'Alessio (2008) el tablero de control integral facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, que hace que la implementación de la estrategia sea exitosa ya que permite ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario (ver Tabla 30).

Tabla 30

Tablero de control Integrado (Balanced Scorecard).

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Iniciativas Estratégicas	Indicador	Unidad
Financiera	OCP 3.1. A partir del 2013 las empresas asociadas en conjunto deben aperturar un local comercial en 15 provincias que conforman la Macroregión norte del país.	Apertura de locales en Cajamarca, Piura, Tumbes, Trujillo, Amazonas, San Martín.	Apertura de locales	Nº de locales aperturados por empresas
	OCP 3.2. A partir del 2014 las empresas asociadas deben participar en el 90% de las licitaciones públicas y privadas convocadas para la industria del mueble a nivel nacional.	Establecer consorcios con empresas productoras regionales para elaboración de expedientes técnicos y económicos.	Creación de consorcios	Número de licitaciones ganadas en consorcio.
		Registrar a las empresas productoras como proveedoras del estado a través de SEACE.	Inscripciones en el RNP y SEACE	Número de empresas registradas.
		Buscar alianzas integradoras con CAPECO o con entidades financieras que promueven proyectos inmobiliarios.	Alianzas y convenios formadas	Numero de convenios.
OCP 2.5. A partir del 2015 cinco empresas realicen exportaciones por USD 300,000.00 del valor FOB; a finales del 2020 pasen a ser diez empresas exportadoras y entre el 2016-2020 incrementen sus ventas a razón de 20% anual.	Capacitar a las empresas en comercio exterior.	Cursos en temas de exportación	Número de empresas que exportan.	
Cliente	OCP 2.1. Para el 2014 desarrollar una plataforma e-commerce para implementar modelos de negocio B2C y B2B a fin de promocionar y comercializar los muebles.	Capacitar a los gerentes y personal ejecutivo en temas de gestión por procesos, gestión de la calidad, profesionalización y especialización de la mano de obra, financiamiento y gestión de activos fijos.	Cursos en temas de gestión, calidad.	Número de capacitaciones.
		Participar y asistir a las ferias nacionales e internacionales.		
		Crear el portal de la industria de muebles de Lambayeque.	Usuarios registrados en el portal web	Número de usuarios registrados
Procesos Internos	OCP 1.1. Para el 2013 concretar la creación de la asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.	Fomentar las alianzas con visa y máster card para el comercio B2C y B2B.	Convenio realizado.	Número de convenios realizados.
		Brindar acceso independiente para la actualización dinámica de cada empresa de la industria del mueble de Lambayeque.	Actualización del portal	Número de empresas inscritas.
	OCP 1.2. A partir del 2014 promocionar la industria del mueble de Lambayeque a nivel nacional con un presupuesto de 0.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.	Asociar a los fabricantes de muebles de Lambayeque bajo una personería jurídica no lucrativa, buscar la participación activa de cada uno de los asociados, Promocionar a las empresas productoras de muebles más representativas de Lambayeque.	Funcionamiento y cumplimiento de los fines de la asociación	Número de asociados
		Incorporar a la industria la certificación de la marca Perú del Ministerio de Producción.	Inversión en promoción y publicidad	Gasto en publicidad/ventas.
	OCP 2.2. A partir del 2014 realizar un estudio de mercado anual principalmente en el mercado Estadounidense y Europeo.	Elaborar catálogos de sus productos.	Inscripción de certificación de marca Perú	Número de empresas registradas.
		Buscar el apoyo de Prompex y Adex.	Número de catálogos/ personas que compran	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria
	OCP 2.4. Al 2016 30% de las pequeñas empresas asociadas obtengan como mínimo la certificación ISO en calidad y la certificación FSC para la materia prima utilizada, entre el 2017-2020 el 70% restante.	Suscribir alianzas estratégicas con los gobiernos de los mercados de destino.	Participación de prompex y Adex	Número de convenios.
		Crear la base de datos de brokers especializados en la industria del mueble.	Alianzas con los gobiernos	Número de alianzas.
	OCP 1.5. Para el 2015 adquirir mediante asociación conjunta un equipos de evaluación de resistencia; entre el 2016-2017 un equipo de funcionalidad del mueble, con un aporte del 1.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.	Alinear los procesos productivos a los estándares normados por la FSC.	Brókers contratados	Número contactos hechos por los brokers.
		Utilizar madera provenientes de bosques certificados.	Certificación de procesos y productos	Número de empresas certificadas.
	OCP 2.6. A partir del 2016 participar de forma anual en dos de las ferias internacionales más importantes.	Realizar campañas de uso, consumo y de los riesgos del uso de materiales e insumos certificados..	Utilización de materia prima certificada	Número de productores que utilizan madera certificada.
		Brindar charlas sobre los beneficios de trabajar de manera conjunta.	Incentivar la producción, uso, y consumo de materiales certificados.	Estudios de mercado desarrollado.
OCP 1.3. Al 2014 el 70% de las pequeñas empresas asociadas adquieran maquinaria especializada y adecuación de procesos internos como embalaje y logística.	Aporte de cuota de los asociados para adquisición de equipos.	Charlas en temas de trabajo en equipo	Número de charlas.	
	Participar y asistir a las ferias nacionales e internacionales.	Asociados que aportan cuota para compra equipos	Número de equipos adquiridos en resistencia y funcionalidad.	
OCP 2.3. Para el año 2014 implementar un centro de capacitación continua de ebanistas y artesanos financiada por las empresas asociadas.	Elaborar catálogos de tendencias por temporadas.	Participación en Ferias	Número de ferias asistidas por año	
	Asesoramiento de diseñadores en tendencias por temporada.	Elaboración de catálogos	Número catálogos elaborados	
OCP 1.4. Al 2015 el total de las empresas que conforman la industria del mueble renueven y/o implementen un mínimo de 35% su maquinaria y equipo; del 2016 al 2020 alcancen 50%.	Mejorar el layout de la planta.	Asesoría realizada por diseñadores de	Número diseños nuevos creados	
	Capacitar al capital humano en los nuevos procesos que involucra la comercialización de muebles con tecnología RCT	Rediseño de planta	Reducción de cuellos de botella.	
OCP 2.7. A partir del 2016 aperturar el programa de capacitación continua en producción de muebles por líneas de productos.	Fomentar el intercambio cultural con ebanistas de la UE.	Capacitaciones realizadas	Número de capacitaciones.	
	Enviar a los mejores ebanistas Lambayecanos a intercambio culturales con la UE.	Ebanistas europeos que llegan a la región	Número de ebanistas de la UE que enseñan en la región.	
OCP 4.1. A partir del 2014 las empresas asociadas recibirán dos capacitaciones mensuales para la correcta eliminación de materiales tóxicos, la reutilización de merma y la transformación de la misma en energía limpia.	Comprar maquinaria con tecnología CNC.	Ebanistas de la región que viajan a Europa	Número de ebanistas de la región capacitados en la UE	
	Fomentar la inscripción en el EAN para la codificación de los productos por línea.	Renovación de maquinaria	Rendimiento de maquina/producción	
OCP 4.2. A partir del 2016 las empresas asociadas deben realizar dos campañas regionales anuales para reforestar bosques en el departamento de Lambayeque.	Implementar programas de diseño asistido por computadora en la elaboración de los productos.	Obtención de códigos de barras	Número de empresas inscritas en el EAN.	
	Creación de estándares con SKU definidos.	Adquisición de software de diseño en 3D	Número de empresas que implementan software de diseño.	
OCP 4.2. A partir del 2016 las empresas asociadas deben realizar dos campañas regionales anuales para reforestar bosques en el departamento de Lambayeque.	Suscribir alianzas con el Ministerio de Medio Ambiente.	Implementación de SKU	Número de SKU.	
	Establecer alianzas con entidades educativas para promocionar y difundir el cuidado del medio ambiente.	Número de alianzas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.	
	Difundir la práctica de la reforestación en el cliente.	Número de alianzas.	Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.	
		Número de clientes con dichas prácticas.	Gerentes de cada una de las empresas que conforma la industria	

8.3 Conclusiones

Con la aplicación del tablero de control integrado, se puede ejercer una visión integral de que facilitando su evaluación; dentro de la perspectiva interna se debe buscar la obtención de certificados para comerciar con los países de economías más desarrolladas y producir muebles de alta calidad con marcas por líneas de productos, involucrando a todos los actores de la Industria de Muebles en Lambayeque. Dentro de la perspectiva del cliente la Industria de Muebles en Lambayeque debe satisfacer a sus clientes para alcanzar sus objetivos financieros. En la perspectiva financiera se propone considerar el objetivo de incrementar el nivel de ventas en un 20% a partir del 2015 y al mismo tiempo se incremente el número de empresas que exporten. Y por último, en la perspectiva de aprendizaje se propone la constante capacitación al cliente interno en los lineamientos estratégicos operativos y gerenciales.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Muebles en Lambayeque

En el presente capítulo evalúa a través del el análisis competitivo y la atractividad de la industria, las ventajas competitivas de la industria del mueble en Lambayeque, el diagnóstico de los principales *clusters* y los problemas para la producción en la Industria de Muebles en Lambayeque.

9.1 Análisis Competitivo de la Industria de Muebles en Lambayeque

El análisis competitivo del sector industrial permitirá definir la situación actual de la industria del mueble en Lambayeque en términos de competitividad. Esta herramienta evalúa las ventajas competitivas y el diagnóstico de los principales *clusters* y problemas de la Industria de Muebles en Lambayeque, con el único objetivo de identificar soluciones estratégicas que permitan competir con éxito en el sector industrial. El análisis se ha efectuado considerando la información recopilada en la investigación y en las entrevistas realizadas. En el sector de la Industria de Muebles en Lambayeque el valor se encuentra expresado en el producto final, se tienen dos tipos de productos: los básicos y especializados.

Básicos. La existencia de una amplia dotación de especies madereras en los bosques naturales del Perú es considerada una ventaja comparativa. Estas son apreciadas en el mundo por su alta calidad y presentación, lo que agrega valor al producto; sin embargo, la mayoría de fabricantes no utiliza madera certificada para la elaboración de sus productos, aminorando de esta forma el valor del producto elaborado en los mercados internacionales. Así mismo existe una insuficiente infraestructura para la transformación secundaria (hornos de secado); los aserraderos se ubican en su mayoría en el distrito de José Leonardo Ortiz (ver apéndice A1), pero aun así los fabricantes de muebles de la región requieren de procesamiento primario el cual es asumido por ellos mismos; los productores que utilizan la melamina como materia prima se abastecen de distribuidores locales de aglomerados, quienes cuentan con maquinaria especializada en cortes y cantoneado estos servicios son requeridas por las micro-

empresas. En ambos casos cuentan con una vivienda taller para el desempeño de sus labores, el área de producción es alquilada y pequeña, atienden solo a pedido de clientes y su producción es la subsistencia económica de su familia.

La mano de obra es otro factor determinante, el fabricante está capacitado de manera empírica; existen excepciones como es el caso de los artesanos ebanistas del distrito de Monsefú y Puerto Etén que son reconocidos en el mercado por su trabajo artesanal (ver apéndice A3); pero durante los últimos años aquellos productores que incursionan en este rubro prefieren trabajar en melamina, por el mayor margen de rentabilidad en comparación al trabajo en madera. La existencia de pocos programas de entrenamiento especializado retrasa la mejora de las calificaciones laborales en este sector y es aún más sensible si se considera las mayores exigencias de calidad por parte de los mercados del exterior. Dentro de los productos básicos se considera como variables importantes para su desarrollo el abastecimiento de materia prima, la variedad de materia prima y la disponibilidad de la mano de obra.

Especializados. La capacitación y actualización de conocimientos específicos para aumentar la productividad se hace imprescindible en este sector. La capacitación interna es realizada por los proveedores de materia prima quienes brindan capacitaciones en temas de calidad y uso adecuado de insumos a las empresas que usan melamine, las empresas líderes en la Industria de Muebles en Lambayeque capacitan a su personal en temas de gestión; en el caso de las empresas que usan madera la capacitación se da por medio del maestro hacia el aprendiz, los maestros que a su vez son dueños de las empresas en algunas ocasiones asisten a charlas que ofrecen los proveedores a nivel regional (ver apéndice B1, campo 6; apéndice C1, Tabla C 1.18 - C 1.20).

El equipamiento de las microempresas que se dedican a la fabricación de muebles de madera tiene más de 15 años, es básica y artesanal orientada a clientes y mercados locales,

mientras que los fabricantes de muebles de melamina cuentan con maquinaria un poco más sofisticada pero también requiere de renovación. Las actividades en diseño y acabado final son poco especializadas en los productores artesanales mientras que los fabricantes de muebles de melamine líderes en la Industria de Muebles en Lambayeque son especializados en este tema. La utilización de sistemas informáticos, en especial en las empresas líderes del sector ha permitido tomar el control de los pedidos y programación de las actividades de producción, el atraso en este rubro es manifiesto en las empresas que corresponden al segmento tradicional.

Las empresas dedicadas a este rubro son en su mayoría empresas familiares, cuya estructura organizacional no está definida, no cuentan con manual de organización y funciones (MOF), entre otros. En el ámbito del financiamiento las micro y pequeñas empresas temen recurrir al endeudamiento para financiar la renovación de maquinarias y la ampliación y modernización de sus operaciones, la coincidencia entre la economía de la empresa y su estructura familiar limitan el acceso al crédito. El lugar de producción es propio, en el caso de los productores artesanales es una vivienda taller mientras que los fabricantes de muebles de melamine cuentan con una pequeña planta industrial. Dentro de los productos especializados se considera como variables determinantes para su desarrollo la capacitación al personal, renovación de la maquinaria y equipos, los diseños y acabados, el uso de sistemas informáticos, la capacidad de endeudamiento y la visión empresarial.

La demanda local está dominada por consumidores que definen sus decisiones de compra en función a precios bajos por un lado y la compra en base a diseño y estilo de vida; este último se ve reflejado en el crecimiento de las importaciones de muebles distribuidos por las grandes tiendas por departamento, que afectan la producción interna haciéndola vulnerable ante posibles cambios en las preferencias de los consumidores como consecuencia de la mejora en los ingresos; así mismo cabe resaltar que ambos segmentos prefieren muebles

para ensamblar y que son renovados según las nuevas tendencias y estilos (ver apéndice B1, campo 3). En este factor se consideran como variables determinantes los precios bajos, el mercado exigente en innovación y el incremento de importaciones.

Por otro lado, la demanda internacional se ha incrementado en los últimos años. No obstante existe un desconocimiento de los mercados del exterior por la mayoría de empresas de la Industria de Muebles en Lambayeque, la demanda exterior tiene una tendencia hacia el consumo de productos artesanales con finos acabados, fabricados de materiales ecológicos. En este factor se ha considerado como principales variables el crecimiento del mercado, el conocimiento del mercado, el cumplimiento de exigencias medioambientales, la tendencia a productos artesanales.

Se estima la existencia de 239 empresas y 288 establecimientos que se dedican a la fabricación de muebles en la región Lambayeque, de las que cerca del 98% está constituido por micro y pequeñas empresas. El INEI (2008) a través del sistema de Información Geográfica para emprendedores (SIGE) del INEI (2008), registra por ámbito geográfico a 106 empresas en Chiclayo y representa el 36% del total de establecimientos; 96 en José Leonardo Ortiz (JLO) y representa el 33%; 44 en La Victoria y representa el 15%; 27 en Monsefu y representa el 9%; seis en Pomalca, cinco en Pimentel y cuatro en Tuman, las tres representan el 7% restante (ver apéndices A - A4). Tienen una antigüedad de cinco años máximo. La competencia interna en este sector es escasa; los fabricantes en melamine como los fabricantes en madera tienen sus clientes definidos; sin embargo en los últimos años la entrada de Muebles Acevedo de Lima está quitando participación de mercado interno a las principales empresas que fabrican con melamine como es el caso de Leoncito SAC, Fabricaciones Metálicas Fametal, Mueblería Los Pinos, Moviart SAC, ninguno de estas empresas exportan pero tienen como objetivos a largo plazo buscar participación en mercados

internacionales para ello es preciso desarrollar productos con alto valor agregado y diferenciación.

Por otro lado existe cierta dispersión en la intervención de las entidades de apoyo, sin perjuicio de duplicidad de funciones, recursos y programas, se requiere una mejor articulación entre los agentes que actúan en los diversos segmentos de la cadena productiva, una mayor y mejor infraestructura de servicios en las fases de transformación secundaria a fin de favorecer la tercerización de modo que las empresas ganen en especialización haciendo eficiente y productiva a la cadena en su conjunto. En este factor encontramos las siguientes variables el poder de negociación con los proveedores de insumos, el apoyo de las instituciones y concentrar recursos en su *core bussines*.

Por otro lado es importante tener en cuenta las circunstancias impredecibles, por ejemplo, cambios inesperados en los mercados, en las regulaciones comerciales o desacuerdos entre países que pueden causar el cierre de mercados, o la aparición de nuevas tecnologías que signifiquen nuevos retos de productividad.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Muebles en Lambayeque

Tomando el análisis de atractividad de la industria de Rowe et al. se ha identificado que la industria de muebles en Lambayeque posee un alto potencial de crecimiento, una alta rentabilidad, ventas continuas, una política de precios que responde a la demanda actual y los servicios se aprovechan de manera óptima al competir en el mercado nacional (ver Figura 20).

Por otro lado cabe resaltar que la industria del mueble en Lambayeque posee una ventaja competitiva cultural frente a los demás productores nacionales que aún no está siendo explotada, algunas empresas se están especializando en una clase de mueble específico,

utilizan insumos de la mejor calidad, el buen diseño y acabado que proporcionan a sus productos, la relación directa con el cliente, la alta disponibilidad de mano de obra.

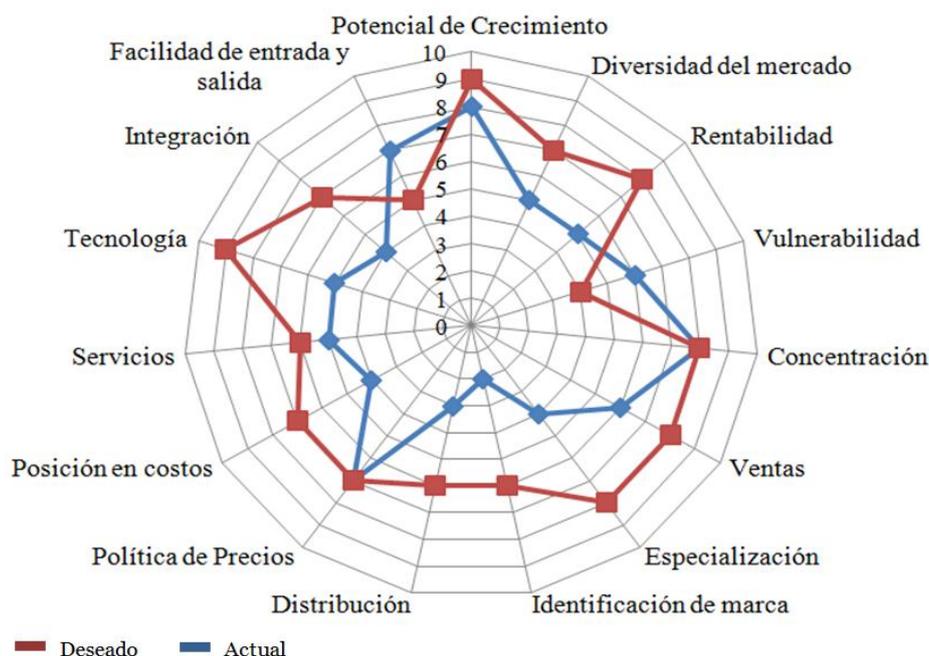


Figura 20. Análisis de la atractividad de la Industria de Muebles en Lambayeque. Tomado de "Strategic Management. A Methodological approach" de Rowe et a; 1994.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Muebles en Lambayeque

El *cluster* es una concentración geográfica de empresas interconectadas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad entre sí, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten y cooperan (Porter, 2009). La importancia de este concepto para la presente investigación radica en su correspondencia con las medianas y en especial con las pequeñas empresas, existe una estructura productiva que vincula a esas empresas pequeñas de la Industria de Muebles en Lambayeque con otros sectores productivos.

La industria del mueble en Lambayeque posee una escasa relación productiva mediante una articulación comercial, se da entre la transformación secundaria (aserraderos),

quienes les proveen de materia prima a los fabricantes de muebles de madera maciza por un lado y los distribuidores locales de melamina, carecen de una integración productiva, ya que su despacho se da por el volumen de compra. Los proveedores de materia prima en madera maciza se concentran en JLO, atiende a las micro, pequeñas y grandes empresas sin importar el volumen de compra. El distrito de La Victoria debe concentrar a los productores de melamine de productos básicos y especializados, es decir las industrias deben desarrollarse en este distrito, Chiclayo deberá concentrar solo la venta a través de tiendas detallistas, Monsefú deberá ser la concentración para albergar a los productores artesanales y ser un distrito reconocido por la artesanía en sus muebles. SENATI y SENCICO son el soporte educativo que forma profesionales que requiere la Industria de Muebles en Lambayeque.

Sin embargo en la actualidad todas las empresas dedicadas a este rubro quieren producir todas las líneas de producto y no pretenden especializarse, esto sobre todo porque no existe una preocupación por el gobierno para desarrollar dicho sector, además carece de una asociación que los oriente y mejore su productividad.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Entre los principales temas estratégicos que se identifican en los potenciales *clusters* relacionados con la Industria de Muebles en Lambayeque, se encuentra la especialización de líneas por producto, lo cual quiere decir que cada una de las empresas que conforman la industria del mueble en Lambayeque deben evaluar cuál es su *core bussiness* y de manera integral y estratégica los productores de melamine de productos básicos y especializados acuerden producir por líneas de productos como lo viene haciendo nuestro referente la ciudad de *High Point* en Carolina del Norte de E.E.U.U. y llegar a ser reconocidos como la segunda capital de muebles del Perú; así mismo también es necesario el desarrollo de marcas propias, la profesionalización del cliente interno.

Se debe fomentar la creación de la Asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque; para optimizar las interrelaciones entre los productores y los miembros de la cadena productiva, para incentivar el desarrollo de los *clusters*. De esta manera, la producción en líneas por producto permitirá satisfacer las demandas del mercado internacional. Así mismo se debe aperturar centros de innovación tecnológica e investigación para mejorar la productividad e identificar mejoras en la producción; amentando la calidad de los productos de acuerdo a los estándares exigidos en los mercados internacionales.

9.5 Conclusiones

En el sector de la industria del mueble en Lambayeque el valor se encuentra expresado en el producto final: productos básicos y productos especializados. Para el desarrollo de los productos básicos se considera el abastecimiento de materia prima en madera y la disponibilidad de la mano de obra; para el desarrollo de los productos especializados se debe tener en cuenta la capacitación al personal, la renovación de la maquinaria y equipos, la constante innovación en diseños y acabados, el uso de sistemas informáticos, la capacidad de endeudamiento y la dirección de la empresa con una visión empresarial.

De acuerdo a la demanda, esta puede ser local, nacional o internacional; para el desarrollo de la demanda local y nacional se debe considerar la reducción de los precios, la innovación, para la demanda internacional se debe considerar el crecimiento potencial que posee el sector, el conocimiento de los artesanos Monsefuanos, el énfasis y preocupación por cumplir las exigencias medioambientales.

La industria de muebles en Lambayeque debe especializarse de acuerdo a líneas de producto, para lograrlo deberá existir una preocupación por el gobierno regional y nacional y crear la Asociación de productores de muebles de Lambayeque y posteriormente establecer un *cluster* en la región.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral de la Industria del Mueble en la Región Lambayeque, el cual resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento, implementación, evaluación y control. Así mismo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

10.1 Plan Estratégico Integral

La Tabla 31 muestra el Plan Estratégico Integral. Esta Tabla permitirá lograr un seguimiento constante y, así, detectar si se están ejecutando las acciones de manera adecuada, con el objetivo de diagnosticar si se requieren acciones correctivas. Detalla el resumen del análisis efectuado en la Industria de Mueble en Lambayeque, las diez estrategias retenidas que debe seguir dicha industria y que serán orientadas a través de las 22 políticas alineadas a los valores de la industria de mueble en Lambayeque como son calidad, eficiencia, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, respeto e integridad; y como cada una de las estrategias seleccionadas podrá lograr a través de los 16 objetivos de corto plazo alcanzar el cumplimiento de los cuatro objetivos de Largo Plazo y estos finalmente logren la visión establecida de que la industria de muebles en Lambayeque sea la segunda región productora de muebles a nivel nacional y se posicione como la segunda región del país en exportar muebles. Presenta la estructura organizacional que propone la creación de la asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque para la implementación de las estrategias y así la Industria de Muebles en Lambayeque logre su desarrollo. Además contiene las cuatro dimensiones: (1) financiera, (2) cliente, (3) procesos y (4) aprendizaje que evaluarán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo tomando acciones correctivas de ser necesario.

Tabla 31

Plan Estratégico Integral de la Industria del mueble en Lambayeque.

<p>Vision: Lambayeque al año 2020 sea reconocida como la segunda región en exportación de muebles de madera del país y como productora de muebles de madera y derivados en el mercado nacional, caracterizada por la calidad e innovación, el desarrollo tecnológico, logrando la integración de la cadena productiva en armonía con la preservación del medio ambiente.</p>		<p>Intereses Organizacionales</p> <p>1 Obtención de certificaciones. 6 Mano de obra calificada para la producción. 2 Participación en el mercado. 7 Innovación e Investigación. 3 Capacidad de gestión de las empresas. 8 Diseño y creatividad. 4 Capacidad comercial para exportar. 9 Tecnología, equipo y maquinaria 5 Calidad del producto.</p>				<p>Principios Cardinales</p> <p>1 Lograr un estándar de calidad en la producción y gestión. 2 Iniciar operaciones comerciales con mercados internacionales. 3 Fortalecer las prácticas de cuidado del medio ambiente en los procesos de extracción o manipulación de la materia prima.</p>				<p>VALORES</p> <p>Calidad: Ofreciendo garantía en la fabricación de muebles hacia los consumidores, a través de la certificación en los procesos y materiales utilizados. Eficiencia: La capacidad que poseen las empresas de la industria del mueble para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles. Responsabilidad: Las empresas de la industria del mueble tratan de cumplir con las obligaciones adquiridas con el cliente. Compromiso: Es el acuerdo contraído de colaboradores de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque con su trabajo. Trabajo en equipo: Los colaboradores de las empresas de la industria del mueble en Lambayeque son un grupo de personas organizadas para la realización de una tarea o el logro de un objetivo en común. Respeto: Es colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales en la realización de productos. Integridad: Todos los involucrados en la industria del mueble tratan de ser congruentes entre el pensar, decir y hacer.</p>					
		<p>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</p>				<p>POLITICAS</p>									
<p>ESTRATEGIAS</p>		<p>OLP 1: Al 2020 la industria del mueble de Lambayeque facturarán USD 30'500,000.00 de ventas anuales. Actualmente se factura USD 10'900,000.00 aproximadamente.</p>		<p>OLP 2: Al 2020 la región Lambayeque exportará FOB USD 4'600,000.00. Actualmente no se exporta.</p>		<p>OLP 3: Al 2020 la rentabilidad de la industria del mueble en Lambayeque será de 35% al año. Actualmente la rentabilidad es de 25%.</p>		<p>OLP4: Al 2020 la industria del mueble de Lambayeque reducirá en un 30% la contaminación en sus procesos productivos. Actualmente solo existe una reducción de 5%.</p>							
<p>Misión: Fabricar muebles de madera y melamina de manera competitiva, reconocida por sus productos en innovación de diseños, contando con personal calificado y comprometido al brindar a los clientes productos de la más alta calidad y vanguardia cuenta con maquinaria especializada para su fabricación. Además, contribuye a mejorar la calidad de vida de toda la cadena productora participando activamente en la preservación del medio ambiente.</p>	<p>E1 Fabricar muebles para el mercado nacional.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 1.1 Fomentar el empleo en aquellas zonas de la macro región norte donde se apertura nuevas tiendas. P 1.2 Propiciar el respeto en la población en aquellas ciudades donde se tenga establecimientos de venta. P 1.3 Participar en actividades que fomenten el desarrollo de las comunidades. P 1.4 Fomentar la inclusión de empresas complementarias a la industria a fin de lograr el desarrollo de la población en general. P 1.5 Fomentar la realización de ferias donde se ofrezcan los muebles a los clientes con ofertas en los precios. P 1.6 Apoyar programas de reforestación e incentivar el uso de madera certificada con sello verde.</p>								
	<p>E2 Captar clientes del sector construcción a nivel nacional.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 2.1 Establecer alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas.</p>								
	<p>E3 Vender muebles a través del e-commerce.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 3.1 Apoyar al cuidado del medio ambiente incentivando la publicidad electrónica. P 3.2 Fomentar el uso de tecnología de información.</p>								
	<p>E4 Vender a EEUU y otros países.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 4.1 Ofrecer a los clientes muebles de calidad. P 4.2 Ofrecer el uso de madera certificada con el sello FSC</p>								
	<p>E5 Fabricar muebles ecológicos.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 5.1 Ofrecer a los clientes muebles resistentes y durables. P 5.2 Garantizar al cliente la confiabilidad en la elaboración del producto. P 5.3 Ofrecer a los clientes muebles hechos en base a materiales no tóxicos. P 5.4 Realizar estudios e investigaciones de las necesidades de los clientes actuales y potenciales. P 5.5 Producir muebles con material ecológico que no dañen el medio ambiente y material que provengan de bosques certificados.</p>								
	<p>E6 Fabricar muebles listos para ensamblar.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 6.1 Facilitar a los clientes su estilo de vida.</p>								
	<p>E7 Fabricar productos artesanales.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 7.1 Reconocer y apreciar el trabajo de los artesanos y ebanistas de la región.</p>								
	<p>E8 Modernizar la maquinaria y equipos.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 8.1 Promover la inversión en maquinaria y equipo de tecnología P 8.2 Promover el patrocinio de las empresas que conforman la industria del mueble hacia los Instituciones Educativas Superiores como el SENATI</p>								
	<p>E9 Especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 9.1 Fomentar la creación e innovación de diseños. P 9.2 Premiar la innovación como reconocimiento a la generación de ideas y a la participación.</p>								
	<p>E10 Realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector.</p>		<p>x</p>		<p>x</p>		<p>P 10.1 Establecer alianzas estratégicas con países que lideren en la fabricación y diseño de muebles.</p>								
<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p><i>Perspectivas</i></p>		<p>OBJETIVOS DE CORTO PLAZO</p>				<p>TABLERO DE CONTROL</p> <p><i>Perspectivas</i></p>									
<p>Aprendizaje</p>		<p>Del Cliente</p>		<p>Financiera</p>				<p>Interna</p>							
<p>A 1.3. Al 2014 el 70% de las pequeñas empresas asociadas adquieran maquinaria especializada y adecuación de procesos internos como embalaje y logística.</p>		<p>A 2.1. Para el 2014 desarrollar una plataforma e-commerce para implementar modelos de negocio B2C y B2B a fin de promocionar y comercializar los muebles.</p>		<p>OCP 1.1. Para el 2013 concretar la creación de la asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.</p>		<p>OCP 2.1. Para el 2014 desarrollar una plataforma e-commerce para implementar modelos de negocio B2C y B2B a fin de promocionar y comercializar los muebles.</p>		<p>OCP 3.1. A partir del 2013 las empresas asociadas en conjunto deben aperturar un local comercial en 15 provincias que conforman la Macrorregión norte del país.</p>		<p>OCP 4.1. A partir del 2014 las empresas asociadas recibirán dos capacitaciones mensuales para la correcta eliminación de materiales tóxicos, la reutilización de merma y la A partir del 2016 las empresas asociadas deben realizar dos campañas regionales anuales para reforestar bosques en el departamento de Lambayeque.</p>		<p>A 3.1. A partir del 2013 las empresas asociadas en conjunto deben aperturar un local comercial en 15 provincias que conforman la Macrorregión norte del país.</p>		<p>A 1.1. Para el 2013 concretar la creación de la asociación de fabricantes de muebles de Lambayeque.</p>	
<p>A 2.3. Para el año 2014 implementar un centro de capacitación continua de ebanistas y artesanos financiada por las empresas asociadas.</p>		<p>OCP 1.2. A partir del 2014 promocionar la industria del mueble de Lambayeque a nivel nacional con un presupuesto de 0.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.</p>		<p>OCP 2.2. A partir del 2014 realizar un estudio de mercado anual principalmente en el mercado Estadounidense y Europeo.</p>		<p>OCP 3.2. A partir del 2014 las empresas asociadas deben participar en el 90% de las licitaciones públicas y privadas convocadas para la industria del mueble a nivel nacional.</p>		<p>OCP 4.2. A partir del 2016 las empresas asociadas deben realizar dos campañas regionales anuales para reforestar bosques en el departamento de Lambayeque.</p>		<p>A 3.2. A partir del 2014 las empresas asociadas deben participar en el 90% de las licitaciones públicas y privadas convocadas para la industria del mueble a nivel nacional.</p>		<p>A 1.2. A partir del 2014 promocionar la industria del mueble de Lambayeque a nivel nacional con un presupuesto de 0.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.</p>			
<p>A 1.4. Al 2015 el total de las empresas que conforman la industria del mueble renueven y/o implementen un mínimo de 35% su maquinaria y equipo; del 2016 al 2020 alcancen 50%.</p>		<p>OCP 1.3. Al 2014 el 70% de las pequeñas empresas asociadas adquieran maquinaria especializada y adecuación de procesos internos como embalaje y logística.</p>		<p>OCP 2.3. Para el año 2015 implementar un centro de capacitación continua de ebanistas y artesanos financiada por las empresas asociadas.</p>		<p>OCP 3.3. A partir del 2015 las empresas asociadas deben implementar un programa de capacitación continua en producción de muebles por líneas de productos.</p>		<p>OCP 4.3. A partir del 2016 las empresas asociadas deben realizar dos campañas regionales anuales para reforestar bosques en el departamento de Lambayeque.</p>		<p>A 2.5. A partir del 2015 cinco empresas realicen exportaciones por USD 300,000.00 del valor FOB; a finales del 2020 pasen a ser diez empresas exportadoras y entre el 2016-2020 incrementen sus ventas a razón de 20% anual.</p>		<p>A 2.2. A partir del 2014 realizar un estudio de mercado anual principalmente en el mercado Estadounidense y Europeo.</p>			
<p>A 2.7. A partir del 2016 aperturar el programa de capacitación continua en producción de muebles por líneas de productos.</p>		<p>OCP 1.4. Al 2015 el total de las empresas que conforman la industria del mueble renueven y/o implementen un mínimo de 35% su maquinaria y equipo; del 2016 al 2020 alcancen 50%</p>		<p>OCP 2.4. Al 2015 30% de las pequeñas empresas asociadas obtengan como mínimo la certificación ISO en calidad y la certificación FSC para la materia prima utilizada, entre el 2017-2020 el 70% restante.</p>		<p>OCP 3.4. A partir del 2016 cinco empresas realicen exportaciones por USD 300,000.00 del valor FOB; a finales del 2020 pasen a ser diez empresas exportadoras y entre el 2016-2020 incrementen sus ventas a razón de 20% anual.</p>		<p>OCP 4.4. A partir del 2016 participar de forma anual en dos de las ferias internacionales más importantes.</p>		<p>A 2.4. Al 2016 30% de las pequeñas empresas asociadas obtengan como mínimo la certificación ISO en calidad y la certificación FSC para la materia prima utilizada, entre el 2017-2020 el 70% restante.</p>		<p>A 2.4. A partir del 2014 realizar un estudio de mercado anual principalmente en el mercado Estadounidense y Europeo.</p>			
<p>A 4.1. A partir del 2014 las empresas asociadas recibirán dos capacitaciones mensuales para la correcta eliminación de materiales tóxicos, la reutilización de merma y la transformación de la misma en energía limpia.</p>		<p>OCP 1.5. Para el 2015 adquirir mediante asociación conjunta un equipo de evaluación de resistencia; entre el 2016-2017 un equipo de funcionalidad del mueble, con un aporte del 1.2% del total de ventas de cada una de las empresas asociadas.</p>		<p>OCP 2.5. A partir del 2016 cinco empresas realicen exportaciones por USD 300,000.00 del valor FOB; a finales del 2020 pasen a ser diez empresas exportadoras y entre el 2016-2020 incrementen sus ventas a razón de 20% anual.</p>		<p>OCP 3.5. A partir del 2016 participar de forma anual en dos de las ferias internacionales más importantes.</p>		<p>OCP 4.5. A partir del 2016 aperturar el programa de capacitación continua en producción de muebles por líneas de productos.</p>		<p>A 2.3. A partir del 2015 cinco empresas realicen exportaciones por USD 300,000.00 del valor FOB; a finales del 2020 pasen a ser diez empresas exportadoras y entre el 2016-2020 incrementen sus ventas a razón de 20% anual.</p>		<p>A 2.4. Al 2016 30% de las pequeñas empresas asociadas obtengan como mínimo la certificación ISO en calidad y la certificación FSC para la materia prima utilizada, entre el 2017-2020 el 70% restante.</p>			
<p>A 4.2. A partir del 2016 las empresas asociadas deben realizar dos campañas regionales anuales para reforestar bosques en el departamento de Lambayeque.</p>		<p>OCP 2.6. A partir del 2016 participar de forma anual en dos de las ferias internacionales más importantes.</p>		<p>OCP 2.7. A partir del 2016 aperturar el programa de capacitación continua en producción de muebles por líneas de productos.</p>		<p>OCP 3.6. A partir del 2016 participar de forma anual en dos de las ferias internacionales más importantes.</p>		<p>OCP 4.6. A partir del 2016 aperturar el programa de capacitación continua en producción de muebles por líneas de productos.</p>		<p>A 2.6. A partir del 2016 participar de forma anual en dos de las ferias internacionales más importantes.</p>		<p>A 2.5. A partir del 2015 cinco empresas realicen exportaciones por USD 300,000.00 del valor FOB; a finales del 2020 pasen a ser diez empresas exportadoras y entre el 2016-2020 incrementen sus ventas a razón de 20% anual.</p>			
<p>RECURSO</p>		<p>Humano:</p>		<p>Físico y tecnológico:</p>		<p>Financiero:</p>		<p>Financiera</p>		<p>Interna</p>		<p>CODIGO DE ETICA</p> <p>Comprometerse a tener productos de alta calidad, mediante la mejora continua de los procesos para incrementar la eficiencia y ser más competitivos en el mercado internacional. Ser eficiente con la producción de pedidos para generar la mayor satisfacción en el cliente. Incentivar constantemente a los colaboradores a la busca de excelencia de su desempeño profesional y su superación personal. Considerar y reconocer la responsabilidad que tienen como empresas de transformación secundaria, respetando el medio ambiente y las condiciones que contribuyan al desarrollo de las comunidades. Fomentar la integridad mediante la práctica de conductas que estimulen el apego a los valores éticos, el cuidado del entorno y el compromiso con los objetivos trazados. Crear conciencia nacional sobre la importancia de la transformación secundaria con valor agregado para el desarrollo de la economía del país. Contribuir con la disciplina, el orden en el desarrollo de las actividades y el acato de las diversas leyes y reglamentos.</p>			
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>															
<p>PLANES OPERACIONALES</p> <p>Plan de Operaciones Plan de Marketing Plan de Finanzas Plan de Recursos Humanos</p>															

10.2 Conclusiones Finales

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones relevantes para entender el papel de la industria del mueble en el entramado productivo, social y territorial del país y por ende de la región Lambayeque, después de analizar la situación general de la industria del mueble se concluyó en lo siguiente:

1. El crecimiento de la industria del mueble se asienta en la evolución del ingreso per cápita y de la coyuntura del sector de la construcción, siendo básica en la economía de los países industrializados, ya que representa entre el 2% y el 4% del valor de la producción de la industria manufacturera, en torno al 2% del Producto Bruto Interno (PBI) y el 2.2% de la capacidad de generación de empleo.
2. Existe una clara tendencia mundial de abastecer los mercados locales e internacionales con muebles de bajo valor empleando tableros manufacturados, mientras que la demanda de muebles de madera maciza está constituida por nichos de mercado.
3. El Perú es un país con 66'624,700 hectáreas de bosques y solo 25,4 millones de hectáreas son aptos para la extracción de madera, sin embargo, más del 70% de estos bosques no están concesionados.
4. La industria maderera es la segunda más importante en número de empresas en el Perú representa el 17% del total de empresas registradas después de la industria textil; por otro lado la actividad de transformación secundaria se encuentra bastante atomizado, las microempresas representan alrededor del 90% del total de la industria del mueble.
5. Así mismo cabe resaltar que para el 2011 la producción de muebles registró un avance de 5.2% respecto al 2010. Entre enero y mayo del 2011 la producción de muebles a nivel nacional registró un avance interanual de 8.8%. Entre los factores que explican

este dinamismo destacan el aumento de los ingresos de la población y el crecimiento del número de nuevas viviendas y oficinas.

6. En el 2010 las exportaciones de Perú en muebles sumaron US\$ 6,8 millones; mientras que las exportaciones mundiales llegaron a US\$ 54'248,8 millones. Las importaciones de muebles en Perú sumaron un total de US\$ 52,3 millones; mientras que las importaciones de muebles en EE.UU. fueron de 13'535.20. Por otro lado Lima concentra el 52,8% de empresas dedicadas a la industria del mueble y es la única región que exporta en el Perú, siendo las principales empresas exportadores la Asociación de Artesanos Cordilleras Domingo Savio, la Asociación de Artesanos Don Bosco, Padre Daniel Asociación de Artesanos, entre otros. Lambayeque solo concentra el 2,7% de empresas dedicadas a la industria del mueble y es la séptima región productora de muebles de madera y melamine a nivel nacional.

Al describir los antecedentes correspondientes a la industria del mueble en el país y la aportación de la región Lambayeque a dicha industria se establece como visión que Lambayeque al año 2020 sea reconocida como la segunda región en exportación de muebles de madera del país y como productora de muebles de madera y derivados en el mercado nacional, y se logrará con la misión, a través de una industria competitiva y reconocida por sus productos en innovación en diseños, con personal calificado y comprometido, maquinaria especializada que permite brindar a los clientes productos de la más alta calidad y vanguardia; contribuyendo a mejorar la calidad de vida de toda la cadena productora y participando activamente en la preservación del medio ambiente. Los valores más importantes para el logro de la visión son la calidad, eficiencia, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, respeto e integridad. En el código de ética se establece el consenso mínimo sobre lo ético y se enfatizan los principios de la industria del mueble en Lambayeque.

Al realizar la exploración del entorno y el análisis de la industria expuesto en el capítulo III de la presente investigación se concluyó lo siguiente:

1. Debemos considerar que la conciencia mundial acerca de los impactos de las actividades humanas sobre la biodiversidad y la naturaleza se intensificará, existirá una alta preferencia por los productos que no dañen ni contaminen el medio ambiente, lo que puede significar la incursión en los mercados internacionales ofreciendo productos elaborados de madera certificada, pues contamos con acuerdos comerciales, con el compromiso del Estado en el mejoramiento de la competitividad de las empresas, una potencial actividad emprendedora y creativa, sin embargo se debe fortalecer la calidad regulatoria para el desarrollo competitivo de la industria del mueble en Lambayeque.
2. Al medir la competitividad del país se observó que la industria de muebles en Lambayeque se relaciona con las siete líneas estratégicas; los actores que participan en dicha industria deberán tener en consideración que el crecimiento económico del país ha dado lugar a la aparición de una nueva clase media que tiene acceso a crédito de consumo, que tiene conocimiento de nuevos productos y marcas y que exige calidad; así como también que la aplicación del marco regulatorio para la defensa de la competencia es débil y existe un alto nivel de informalidad. Las exportaciones de Perú están muy concentradas en la base de recursos naturales, para ello el rol del estado es primordial para generar industrias productivas y posteriormente formar clúster económicos.
3. En los últimos cinco años el Perú ha subido once posiciones en el ranking de competitividad, aún se encuentra por debajo de Chile y Brasil. La industria del mueble se encuentra en un crecimiento potencial y presenta oportunidades sustanciales para incrementar su desarrollo, los organismos del Estado vinculadas a

dicha industria se encuentran ejecutando políticas de desarrollo que tienen como objetivo mejorar y desarrollar aspectos importantes para optimizar la producción de este sector en el mercado interno y externo. Por otro lado, el perfil del consumidor peruano tiene una preferencia por el mueble utilitario durable, flexible y multifuncional, una predominancia de diseños sencillos y elegantes acorde al tamaño de las casas, diseños innovadores y combinaciones de materiales y colores.

4. Según el análisis PESTE realizado, la matriz EFE presenta siete oportunidades y cinco amenazas; el resultado de la Matriz EFE fue de 2.09, nos indica que la Industria de Muebles en Lambayeque puede aprovechar las oportunidades eficazmente y minimizar el efecto potencial adverso de las amenazas existentes.
5. De acuerdo al análisis de los competidores efectuado, en la Matriz MPC se identificaron los nueve factores claves de éxito: (a) obtención de certificaciones, (b) participación en el mercado, (c) capacidad de gestión de las empresas, (d) capacidad comercial para exportar, (e) calidad del producto, (f) mano de obra calificada para la producción, (g) innovación e investigación, (h) diseño y creatividad y (i) tecnología, equipo y maquinaria especializada. La región Lambayeque es la tercera menos competitiva. A nivel mundial Guang Dong de China es la industria más competitiva y de Latinoamérica Rio Grande del Sur de Brasil encabeza el nivel de competitividad. Tomamos como referente a High Point (EE. UU.); ya que es la Capital mundial de producción de muebles y es un modelo económico a seguir.

Al realizar la exploración de los males que aquejan a la industria del mueble en Lambayeque expuestos en el capítulo IV de la presente investigación se concluyó lo siguiente:

1. La industria del mueble tiene un gran potencial en la Región Lambayeque ya que los productores artesanales cuentan con la experiencia de producir muebles de calidad

reconocidos en el mercado local cuyos productos se adecuan a las tendencias y aceptación del mercado.

2. La industria del mueble en Lambayeque no se encuentra lo suficientemente desarrollada, está conformado por una industria tradicionalmente familiar, en la que predomina el estilo artesanal, caracterizada por el escaso avance tecnológico en el diseño y acabado, la baja difusión de técnicas modernas de gestión y la alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados, los que normalmente poseen una baja o nula estandarización. Existen dos tipos de empresas dedicadas a la industria del mueble en la región Lambayeque: (a) empresas del segmento intermedio y (b) empresas del segmento tradicional.
3. A pesar de la inserción de tiendas por departamento, los retails o malls en la región durante los últimos seis años las ventas de las empresas analizadas se han incrementado, la calidad de los productos es reconocida por los clientes y consumidores.
4. Las empresas analizadas no usan herramientas de gestión de calidad para sus procesos, se da un control de inventarios primario, existe una distribución de planta básica haciendo que el proceso productivo sea deficiente y donde se debe resaltar que el área de almacén es la más representativa dentro de la planta.
5. La industria del mueble en Lambayeque por su alto nivel de informalidad no tiene registro oficial de una inversión en los rubros de investigación y desarrollo. El acceso a la tecnología y al desarrollo de capacidades productivas en éste campo han sido limitadas, pero gracias a la demanda interna regional han crecido notablemente en infraestructura y equipamiento en maquinarias, lo que muestra una intensión de desarrollo y un despertar con la finalidad de gestionar los procesos internos de la producción del mueble.

Los intereses de la Industria de Muebles en Lambayeque se plantearon en el capítulo V, para que se alcance el éxito en los mercados en los que compite es necesario: (a) aumentar la participación en el mercado nacional, (b) iniciar operaciones comerciales con mercados internacionales, (c) mejorar la tecnología, maquinaria y equipos, y (d) fortalecer las prácticas de cuidado del medio ambiente en los procesos de extracción o manipulación de la materia prima. Se han establecido cuatro objetivos de largo plazo: (1) Al 2020 la industria del mueble de Lambayeque facturarán USD 30'500,000.00 de ventas anuales. (2) Al 2020 la región Lambayeque exportará FOB USD 4'600,000.00. Actualmente no se exporta. (3) Al 2020 la rentabilidad de la industria del mueble en Lambayeque será de 35% al año. (4) Al 2020 la industria del mueble de Lambayeque reducirá en un 30% la contaminación en sus procesos productivos.

En el capítulo VI se han plantean 13 estrategias generadas de la combinación del resultado del análisis interno y externo para obtener el emparejamiento estratégico; de estas estrategias se han retenido diez: (1) vender a EE. UU. y otros países, (2) captar clientes del sector construcción a nivel nacional, (3) especializar la producción de muebles de acuerdo a líneas de producto, (4) fabricar muebles ecológicos, (5) fabricar muebles listos para ensamblar, (6) fabricar muebles para el mercado nacional, (7) fabricar productos artesanales, (8) modernizar la maquinaria y equipos, (9) realizar Benchmarking con industrias de países líderes en el sector y (10) vender muebles a través del e-commerce.

En el capítulo VII se han plasmado los objetivos de corto plazo, estos han sido definidos en un periodo de tiempo entre uno y cinco años. El primer objetivo de largo plazo presenta cinco objetivos de corto plazo, el segundo objetivo de largo plazo presenta siete objetivos de corto plazo, el tercer objetivo de largo plazo presenta dos objetivos de corto plazo y el cuarto objetivo de largo plazo presenta dos objetivos de corto plazo. El OCP 1.1, el cual es: para el 2013 concretar la creación de la asociación de fabricantes de muebles de

Lambayeque marca el hito para el cumplimiento de los demás objetivos de corto plazo, sin su implementación no se podrá definir el rumbo de la Industria de Muebles en Lambayeque. Siendo necesario la organización y un líder que guíe a la asociación para alcanzar los demás objetivos planteados. Para el desarrollo de la Industria de Muebles en Lambayeque debe existir mejoras en su adecuación tecnológica y sobre todo en el desarrollo del recurso humano que lo conforma, brindando capacitaciones en la gestión empresarial y gestión de procesos. La gestión del cambio presenta como propuestas principales el trabajo en equipo para lograr el beneficio mutuo, así como también la pasión de los colaboradores de cada una de las empresas que conforman la Industria de Muebles en Lambayeque hacia la mejora constante de la calidad y el servicio al cliente, para la prosperidad de la misma.

En el capítulo VIII se han plasmado las cuatro perspectivas de la evaluación estratégica, dentro de la perspectiva interna se debe buscar la obtención de certificados para comerciar con los países de economías más desarrolladas y producir muebles de alta calidad con marcas por líneas de productos, involucrando a todos los actores de la Industria de Muebles en Lambayeque. Dentro de la perspectiva del cliente la Industria de Muebles en Lambayeque debe satisfacer a sus clientes para alcanzar sus objetivos financieros. En la perspectiva financiera se propone considerar el objetivo de incrementar el nivel de ventas en un 20% a partir del 2015 y al mismo tiempo se incremente el número de empresas que exporten. Y por último, en la perspectiva de aprendizaje se propone la constante capacitación al cliente interno en los lineamientos estratégicos operativos y gerenciales.

Y por último la competitividad de la industria del mueble en Lambayeque expuesta en el capítulo IX describe el valor de la competitividad se encuentra expresado en el producto final: productos básicos y productos especializados. Para el desarrollo de los productos básicos se considera el abastecimiento de materia prima en madera y la disponibilidad de la mano de obra; para el desarrollo de los productos especializados se debe tener en cuenta la

capacitación al personal, la renovación de la maquinaria y equipos, la constante innovación en diseños y acabados, el uso de sistemas informáticos, la capacidad de endeudamiento y la dirección de la empresa con una visión empresarial.

10.3 Recomendaciones Finales

- Implementar y ejecutar el presente Plan, para lo cual se debe de asociar en un inicio a los fabricantes más grandes de la región a fin de conformar la Asociación de Fabricantes de Muebles de Lambayeque.
- Adoptar técnicas de gestión con visión estratégica.
- Constituir la agremiación que tengan interés en exportar.
- Gestionar con las instituciones como SENATI para que brinden la carrera de carpintería en madera y melamine, así como cursos cortos de capacitación.
- Promover la reforestación y buscar certificaciones, a fin de asegurar el abastecimiento de materia prima que cumpla las normas necesarias para el mercado exterior.

10.4 Futuro de la Industria de Muebles en Lambayeque

La realidad de hace tan sólo diez años era muy diferente y el sector del mueble ha cambiado muchísimo en tan corto periodo de tiempo. Los productos se han adaptado ya a una sociedad diferente de la de entonces y con nuevos estilos de vida que generan a su vez nuevas oportunidades de negocio y nichos de mercado. Está claro que el sector, al igual que otros, está en continuo cambio y el que sea capaz de anticiparse a las tendencias tendrá mucho éxito, aunque sea algo complicado. La industria del mueble de Lambayeque gozará de un reconocimiento internacional por su calidad de la materia prima superior frente a los competidores como Brasil, Colombia y Chile. Considerando la experticia potencializada de una costumbre artesana ancestral. Factores que gozarán de gran aceptación de los productos en los países exportables de destino.

El Perú continuará con una etapa de crecimiento dentro de los factores previsibles actualmente por lo que los sectores organizados tendrán la oportunidad de consolidar su oferta y la industrialización de la artesanía en la fabricación de muebles para la exportación. Este crecimiento permitirá incrementar el PBI de la región y crear fuentes de trabajo productivo con valor agregado.

La certificación de los procesos productivos obligará a la utilización de herramientas tecnológicas y productivas para la toma de decisiones de las áreas gerenciales del sector, brindándoles un soporte para la evaluación de sus estrategias y el manejo de las tendencias dentro del mercado nacional e internacional. Lo cual supone una situación de avance e innovación en el sector del mueble, las amenazas del entorno competitivo del fabricante han sido superadas gracias a la equiparación de las reglas del comercio mundial y a estrategias de diferenciación y apertura del mercado del mueble hacia la entrega de mayor valor para los consumidores. Se trata, por tanto, de un escenario de ruptura positiva, beneficioso para el fabricante de los países avanzados donde se mantiene una gran parte de la industria del mueble con un mínimo de deslocalización hacia los países emergentes. Las decisiones de compra de mobiliario giran en torno a un conjunto de atributos tangibles (calidad, diseño, etc.) e intangibles (capacidad emocional del mueble, valoración social, posibilidades de renovación, etc.). Especial relevancia adquieren los servicios adicionales al mueble, lo que permite hablar de un mercado de servicios, más que de productos, en donde la capacidad de las empresas para generar valor a lo largo de la vida útil del mueble es esencial desde el momento de su concepción, hasta su venta, y su uso, renovación y retirada. Además, el proceso de compra incorpora elementos hedonistas, garantizando experiencias de compra positivas para los consumidores. Nos encontramos ante un mercado de gran dinamismo, con consumidores activos que exigen más valor de las empresas. En este escenario denominado el *smart solutions* el consumidor ostenta un rol fundamental en el mercado del mueble, las

empresas productoras de muebles de los países de alto coste encuentran oportunidades en el segmento alto del mercado, profundizando en las necesidades y demandas de diferentes microsegmentos de consumidores, se establece un mercado de diferenciación donde las ventajas competitivas favorecen a los fabricantes nacionales, planteando barreras de entrada para el mueble fabricado en países con bajos costes. El comercio minorista a través de las tiendas mantiene una posición relevante, pero la proliferación de modelos de negocio en diversos canales permite a los fabricantes de los países de alto coste la redefinición de su papel en términos de conocimiento del consumidor, propiedad de la marca, *know-how* específico, producto y sistemas, así como posicionamiento internacional (CEFFOR, 2007).



Figura 21: Escenarios futuros sectoriales.

Tomado de CEFFOR, de la página web:

<http://www.ceffor.com/AdaptingContenidos/muestrausuario.asp?desplegarMenu=202&IdNo do=22>

Referencias

- Agencia Peruana de Noticias [ANDINA]. (10 de Junio de 2012). Chile cree que fallo de La Haya eliminará últimas divergencias. *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/actualidad/1426530/noticia-ollanta-humala-se-reunio-equipo-juridico-peruano-ante-haya>
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los Estilos de Vida*. Lima, Perú.: Planeta Perú S.A.
- Armas, A. (2010). *Síntesis económica nacional*. Alerta Economica. Obtenido de <http://mail.alertaeconomica.com/08-01-2010>
- Banco Central de Reserva [BCR]. (2011). *Reporte de Inflacion: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2013*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011.pdf>
- Banco Mundial. (2007). *Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe*. Informalidad: Escape y exclusión.
- Banco Mundial. (2011). *Indicadores de Gobernabilidad*. Obtenido de http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf_country.asp?region_ID=6
- Banco Central de Reserva [BCR]. (2011). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2012*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/marzo/Reporte-de-Inflacion-Marzo-2011.pdf>

- Banco Central de Reserva [BCR]. (2011). *Reporte de Inflacion: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2013*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011.pdf>
- Banco Central de Reserva [BCR]. (2011). *Resumen Informativo N° 8*. Informe Macroeconomico: IV Trimestre del 2010. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2011/Resumen-Informativo-08-2011.pdf>
- Banco Central de Reserva [BCR]. (2011). *Resumen Informativo N° 8*. Recuperado el 26 de Agosto de 2011, de Informe Macroeconomico: IV Trimestre del 2010: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2011/Resumen-Informativo-08-2011.pdf>
- Banco Central de Reserva [BCR]. (2011). *Sintesis economica de Lambayeque. Mes de Diciembre del 2011*. Obtenido de <http://perueconomico.com/ediciones/43-2010-mar/articulos/573-lambayeque-economia>
- Banco Central de Reserva [BCR]. (Diciembre de 2011). *Síntesis: Reporte de Inflación*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011-Sintesis.pdf>
- Bermudez, J. (Enero de 2001). *La Industria del Mueble*. Revista CIS Madera. Obtenido de <http://www.cismadera.com/downloads/art8.pdf>
- Bozovich. (2012). *Bozovich. Tu fuente responsable de madera*. Obtenido de <http://www.bozovich.com/>

- Caretas. (Abril de 2009). *El perfil del consumidor*. Obtenido de <http://www.caretas.com.pe/Main.asp?T=3082&S=&id=12&idE=824&idSTo=513&idA=38897>.
- Castro, L. F. (15 de Mayo de 2010). High Point Market 2010: La Gran Feria de Muebles entre Calles. *Revista M&M* , págs. 34-40.
- CCaipane et al. (2011). *Hombres y Mujeres emprendedores en la Industria del Mueble de Madera en Lima Sur*. Breña, Lima: Sinco editores SAC.
- Ccaipane, J. (2008). *Condiciones laborales en los dos últimos eslabones de la cadena productiva de la madera*. Lima: Desco.
- CCaipane, J., Corzo, P., Soria, L., & Orellana, S. (2011). *Hombres y Mujeres emprendedores en la Industria del Mueble de Madera en Lima Sur*. Breña, Lima: Sinco editores SAC.
- Centre for Industrial Studies [CSIL]. (2011). *World Furniture Outlook 2011-2012*. Obtenido de <http://www.worldfurnitureonline.com/showPage.php?template=homepage&id>
- Centro de Desarrollo Emprendedor ESAN. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Perú 2008*. Lima: ESAN Ediciones.
- Centro de Desarrollo Emprendedor ESAN. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Perú 2008*. Lima: ESAN Ediciones.
- Centro de Innovación Tecnológica madera (CITE) . (2011). *Quienes Somos*. Obtenido de <http://www.citemadera.gob.pe/publicaciones.php>
- Centro de Innovación y servicios de la Madera [CIS Madera]. (2001). *Industria del Mueble*. Obtenido de <http://www.cismadeira.com/castelan/inicial.php>

Centro de Promoción de Biodeiversidad Amazónica. (2010). *PROM Amazonia*. Obtenido de http://www.promamazonia.org.pe/SBiocomercio/linea_productiva_item.aspx?temaFichaId=123

Centro de Prospectiva del Mueble [CEFFOR]. (2007). *AIDIMA*. Obtenido de <http://www.ceffor.com/AdaptingDocuments/usuarios/busqueda/busquedaexplorador.asp?zonaExperto=0&IdClaseDocumento=6&accAdesplegar=1&desplegarmenu=401>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Obtenido de www.ceplan.gob.pe

CENTRUM Católica. Centro de Competitividad. (2010). *Indice de Competitividad regional del Perú*. Lima: Cromagraf Impresores.

CENTRUM Católica. Centro de Competitividad. (2011). *Indice de Competitividad regional del Perú*. Lima: Cromagraf Impresores.

Chile País Forestal. (2012). *Industria forestal y su aporte a la economía chilena*. Obtenido de http://www.chilepaisforestal.cl/chilepf_int.asp?id=138&ids=208&idq=210&con=22

Código del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales, Ley 28271 (Congreso de la República del Perú 1990).

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2011). *Informe Mensual de Exportaciones: Enero - Setiembre del 2011*. Servicios al Exportador. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/449446210radEC8CB.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2011). *Funciones*. Obtenido de

<http://www.congreso.gob.pe/funciones/congreso.htm>

Congreso de la República. (2008). *Ley 29157. Promoción de la Competitividad,*

Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Obtenido de http://www.5cityweb.com/apemives/nuevo//arch_prod_13.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2009).

Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica para el desarrollo productivo y social sostenible 2009-2013. Obtenido de

http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2009/pn_ctei/plan_nacional_ctei_version_2009.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2012). *Perú Compite*. CNC presenta Agenda de Competitividad 2012 – 2013. Obtenido de

http://www.perucompite.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=196:consejo-nacional-de-la-competitividad-presenta-agenda-de-competitividad-2012-2013-&catid=1:latest-news&Itemid=100001

Cueva, J.C., Ferradas, R. H., & O'Brien, J. (2005). *Un nuevo enfoque de proceso estratégico*.

Peru: Lima: CENTRUM. Colección Gerencia al día.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico, D.F.: Pearson Education.

Decreto Supremo N° 003-2005-AG, Mediante el cual el Instituto Nacional de Recursos

Naturales remite el Plan Nacional de Reforestación (Presidencia de la República del Perú 2005).

Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO). (2009). INEI. Obtenido de

<http://www.inei.gob.pe/srienaho/enaho197.htm>

Environmental Performance Index [EPI]. (2008). Yale University. Recuperado de

<http://epi.yale.edu/>

Fiallega, I. (2011). *Estudio de mercado del mueble de hogar en Italia*. Obtenido de

<http://www.exportmadrid.com/documents/10157/60756/REVISADO+-+ESTUDIO+DE+MERCADO+DEL+MUEBLE+DE+HOGAR+EN+ITALIA.pdf>

Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad [FIDECOM]. (2011). *Innovate*

Peru. FIDECOM. Recuperado de

<http://www.innovateperu.pe/index.php/fidecom/queesfidecom90.html>

Forest Stewardship Council [FSC]. (2011). *Acerca de FSC*. Recuperado de

<http://www.fsc.org/about-fsc.html>

García, E. A. (2011). *El Mueble y la Madera [M&M]*. Recuperado el 3 de Marzo de 2012, de

La Industria del mueble en Brasil: Un ejemplo digno de imitar.: <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev39/art10.htm>

García, E. A. (2009). *La industria del mueble en Brasil: Un ejemplo digno de imitar*.

Obtenido de <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev39/art10.htm>

García, E. (2011). *Georgetown University*. Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a

priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. Obtenido de

http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_179_1301298918203.pdf

Gobierno Regional de Lambayeque. (2011). *Plan de Desarrollo Regional Concertado*

Lambayeque 2011-2021. Chiclayo.

Grupo de Trabajo Multisectorial [GTM]. (2008). *Sistema Nacional de Investigación*

Ambiental. Diagnostico ambiental del Perú. Obtenido de

<http://sinia.minam.gob.pe/index.php?idElementoInformacion=305&idformula=&idTipoElemento=&tipoelemento=>

Grupo Express Press. (2011). *Crece el gasto militar en Sudamerica*. Recuperado de

<http://www.datos->

[bo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18:crece-el-gato-militar-en-sudamerica&catid=9:especial&Itemid=18](http://www.datos-bo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18:crece-el-gato-militar-en-sudamerica&catid=9:especial&Itemid=18)

Grupo Leoncito. (2012). *Leoncito*. Obtenido de <http://www.grupoleoncito.com/tiendas/>

Grupo Propuesta Ciudadana. (2012). *Analisis general del gasto del presupuesto del sector*

publico 2012. Recuperado de http://www.descentralizacion.org.pe/apc-aa/archivos-aa/b2438d4bae46ccd9f1390a2ae8b0ad25/analisis_presupuesto_2012_1.pdf

Ideas Siglo XXI. (2011). *Perú, ultimo en Latinoamérica en inversión en Ciencia, Tecnología*

e Innovación. . Recuperado de <http://ideas-siglo21.blogspot.com/2011/08/peru-ultimo-en-latinoamerica-en.html>

Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007*.

Obtenido de <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>

INEI. (2011). *Comportamiento de la Economía Peruana al Segundo Trimestre del 2011*.

Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/12928.pdf>

INEI. (2011). *Condición Físico Geográfico del Perú*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0349/cap01.HTM>

- INEI. (2011). *Evolucion de la Pobreza al 2010*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/InformeTecnico.pdf>
- INEI. (2011). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito; 2000-2015*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>
- INEI. (2008). *Sistema de información geográfica para emprendedores (SIGE)*. Obtenido de <http://sige.inei.gob.pe/SIG-NEGOCIOS/>
- Informador.COM.MX. (2012). *Crece 7.57% número de empleos en el sector mueblero de Jalisco*. Obtenido de <http://www.informador.com.mx/jalisco/2011/260569/6/crece-757-numero-de-empleos-en-el-sector-mueblero-de-jalisco.htm>
- Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP). (2009). *PROM Amazonía. Diagnósticos de la actividad productiva*. Obtenido de <http://www.promamazonia.org.pe/SBiocomercio/Principal.aspx>
- Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines [AIDIMA]. (2011). *AIDIMA. La asociacion*. Recuperado de <http://www.aidima.es/aidimaweb1024.htm>
- Instituto Valenciano de Exportación [IVEX Chile]. (2009). *Taller Ochoa*. Obtenido de <http://tallerochoa.uchilefau.cl/?p=691>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2006). *Alignment*. España: Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). En *Dirección del Marketing* (pág. 349; Cap. 11). México: Pearson Educación.
- Lambayeque actual. (2012). *El blog de Lambayeque*. Recuperado de <http://www.lambayequeactual.com/2012/03/tecnologia.html>

Latin Focus Consensus Forecast. (2009). *Indicadores Económicos: Perú*. Recuperado de

<http://www.latin-focus.com/spanish/countries/peru/peru.htm>

Ley de Desarrollo Forestal y de Fauna Silvestre, Ley 29763 (El congreso de la República 2011).

Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE, Decreto Supremo N° 007-2008-TR (2008).

Ley Forestal y de Fauna Silvestre, Ley 27308 (El congreso de la República 2011).

Ley Orgánica que modifica la organización y funciones de los ministerios, Ley 27779 (2002).

Manufactura.MX. (2010). *Los retos de la industria mueblera*. Un vistazo mueblero. Obtenido de <http://www.manufactura.mx/industria/2012/02/03/un-vistazo-mueblero>

Martínez, L. (2010). *Comercio Exterior*. Exitosa estrategia exportadora de China en el sector muebler. Obtenido de http://www.revistacomercioexterior.com/noticias/news-display.php?story_id=197

Maximixe. (2010). *Alerta economica*. Síntesis Económica Nacional. Recuperado de <http://mail.alertaeconomica.com/08-01-2010>

Maximixe. (2011). *Informe de Estructura y Tendencias del Mercado*. Lima: Maximixe Consult S.A.

Mendoza, M. (25 de Junio de 2012). *Gestión*. Perú y Brasil analizarán restricciones a comercio bilateral. Obtenido de: <http://elcomercio.pe/economia/1433046/noticia-peru-brasil-relacion-fuerte-potencial-crecimiento>

Mercado Continuo. (2012). *Perú y Brasil renuevan sus lazos en todos los sentidos*.

Recuperado de <http://www.mercadocontinuo.com/2010/06/19/peru-y-brasil-renuevan-sus-lazos-en-todos-los-sentidos/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

MINCETUR. (2008). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Muebles de Madera*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Muebles_de_madera.pdf

Ministerio de Cultura. (2011). *Patrimonio cultural*. Recuperado de

<http://www.mcultura.gob.pe/dg-presentacion>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2010). *Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013*. Recuperado el 10 de Enero de 2012, de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2011_2013.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (28 de Mayo de 2010). *Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2011_2013.pdf

Ministerio de la Produccion. (2010). *CITE Madera*. Recuperado de

<http://www.citemadera.gob.pe/portada.php>

Ministerio de la Produccion. (2007). *Crece MYPE*. Censo Nacional de Establecimientos

Manufactureros 2007. Obtenido de

<http://www.crecemype.pe/portal/index.php/micro-y-peuqena-empresa/censo-nacional-de-establecimientos-manufactureros-2007>

Ministerio de la Produccion. (2010). *CITE Madera*. Recuperado de

<http://www.citemadera.gob.pe/portada.php>

Ministerio de Produccion. (2008). *Crecimiento del Sector de Muebles y Maderas y su importancia en la Industria Nacional*. Censo Manufacturero 2007. Obtenido de

<http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CITECONF/ggonzales.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2009). *Lineamientos de la Política*

Exterior Peruana. Recuperado el 26 de Enero de 2012, de

<http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2009). *Lineamientos de la Política*

Exterior Peruana. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Ministerio de Trabajo y promoción del empleo [MINTRA]. (2010). *Boletín de estadísticas ocupacionales*. Recuperado de

<http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2010-IV-9.pdf>

MINTRA. (2010). *Nivel de Ingreso*. Recuperado de

<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=19&tip=548>

OIMT. (2011). *La OIMT en acción*. Recuperado el 20 de Enero de 2012, de

http://www.itto.int/es/at_work/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2006).

Deposito de documentos de la FAO. Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe. Obtenido de

<http://www.fao.org/docrep/009/a0470s/a0470s00.htm>

Organización Internacional de Maderas Tropicales [OIMT]. (2011). *La OIMT en acción*.

Recuperado de http://www.itto.int/es/at_work/

Orrego, C. Q. (2008). *Potencialidades de la Región Lambayeque*. Chiclayo.

Pertusa, E. & Claver, E. (2007). *Estrategia y estructura como factores claves del éxito*

empresarial. Un estudio de las grandes empresas españolas. España: Universidad de Alicante.

Plaza, J. J. (2011). Revista M&M.

PNUD. (2011). *Indicadores internacionales sobre el desarrollo humano*. Recuperado de

<http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/PER.html>

Portal del Estado Peruano. (2012). *Organización del Estado: Gobierno Peruano*. Obtenido de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Cuzco,

Urubamba, Perú: Harvard Business Review.

Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Cuzco: Harvard

Business Review.

Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores*

industriales y de la competencia (Trigesima segunda reimpresión ed.). México, D.

F.: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Barcelona.: Ediciones Deusto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2009). *Cuadro de IDH Nacional*. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmDatosIDH.aspx>

Reynaga, Y. (2010). *Congreso de la República del Perú*. Recuperado el 4 de Enero de 2012, de Relaciones Parlamento Ejecutivo. Leccion II:
http://www.congreso.gob.pe/participa/cursos/textos/CURSO_IV_LECCION_2.PDF

Reynaga, Y. (2010). *Congreso de la República del Perú*. Relaciones Parlamento Ejecutivo. Leccion II. Obtenido de
http://www.congreso.gob.pe/participa/cursos/textos/CURSO_IV_LECCION_2.PDF

Rodas, M. (2011). *Índice ETHOS de pobreza*. Avance-Análisis, Investigación y Estudios para el Desarrollo, A.C. Obtenido de info@ethos.org.mx

Rodríguez. (9 de Junio de 2010). *Relaciones Perú-Bolivia se orientan a dinámica de cooperación, amistad y estabilidad*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias [ANDINA]: <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?Id=s0zVZSyYWX8=>

Rodríguez, I. (2011). *Manufactura. MX*. Muebles Mexicanos. Obtenido de
<http://www.manufactura.mx/industria/2012/02/13/muebles-mexicanos-pierden-terreno-frente-a-china>

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Man, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic Management. A Methodological approach*. MA: Addison- Wesley Publishing Company.

- Salas, M. E. (18 de Mayo de 2012). El índice de competitividad coloca mejor a regiones del sur que las del norte. *La República*. Obtenido de <http://www.larepublica.pe/18-05-2012/el-indice-de-competitividad-coloca-mejor-regiones-del-sur-que-las-del-norte>.
- Schwab, K. (2011). *World Economic Forum*. The Global Competitiveness Report 2010-2011. Obtenido de <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>
- Schwab, K. (2012). *World Economic Forum*. The Global Competitiveness Report 2011-2012. Obtenido de <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>
- Stern, S. (1 de Diciembre de 2011). The Innovation Challenge for Peru: Lessons from MIT and Beyond. *En Heeren, C. (Presidente)* . Conferencia anual CADE Ejecutivos, Cuzco, Perú.
- Stockholm International Peace Research Institute [SIPRI]. (2011). *La base de datos de Gasto Militar del SIPRI*. Recuperado de <http://milexdata.sipri.org/result.php4>
- Tello, J. C. (Agosto de 2008). *Condiciones laborales en los dos últimos eslabones de la cadena productiva de la madera* . Recuperado de http://www.urbano.org.pe/downloads/documento/CONDICIONES_LABORALES.pdf
- United Nations Office on Drugs and Crime [UNODC]. (2012). *World Drug Report 2012*. New York. Obtenido de http://www.unodc.org/documents/southerncone//Topics_drugs/WDR/2012/WDR_2012_web_small.pdf
- Valencia, J. R. (2006). *Administración con enfoque estratégico*. Mexico D.F.: Trillas S.A.

Yale University. (2011). *Environmental Performance Index [EPI]*. Recuperado el 20 de

Enero de 2012, de <http://epi.yale.edu/>



Apéndice A. Industria del mueble en el distrito de Chiclayo

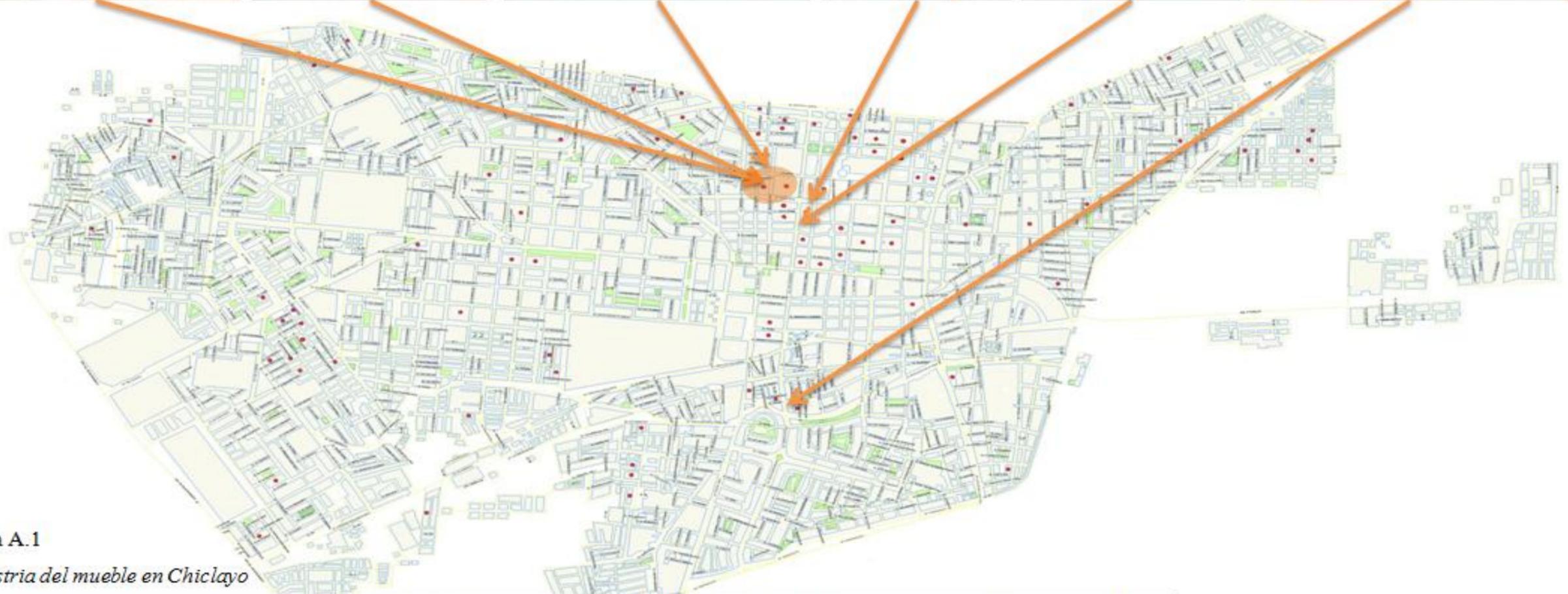


Tabla A.1
Industria del mueble en Chiclayo

Industria de muebles	Cantidad	Inicio de Operaciones		Ventas Netas (en nuevos soles)				Personal ocupado		
		De 3 a 5 años	Más de 5 años	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000	1 persona	2-4	5-10
Fabricación de muebles	106	37	69	43	60	2	1	62	35	11

Nota: Tomada del Ministerio de Producción. Elaboración Propia.

Chiclayo cuenta principalmente con distribuidores y tiendas de comercialización de muebles de madera y melamine.

Apéndice A 1. Industria del mueble en el distrito de José Leonardo Ortiz

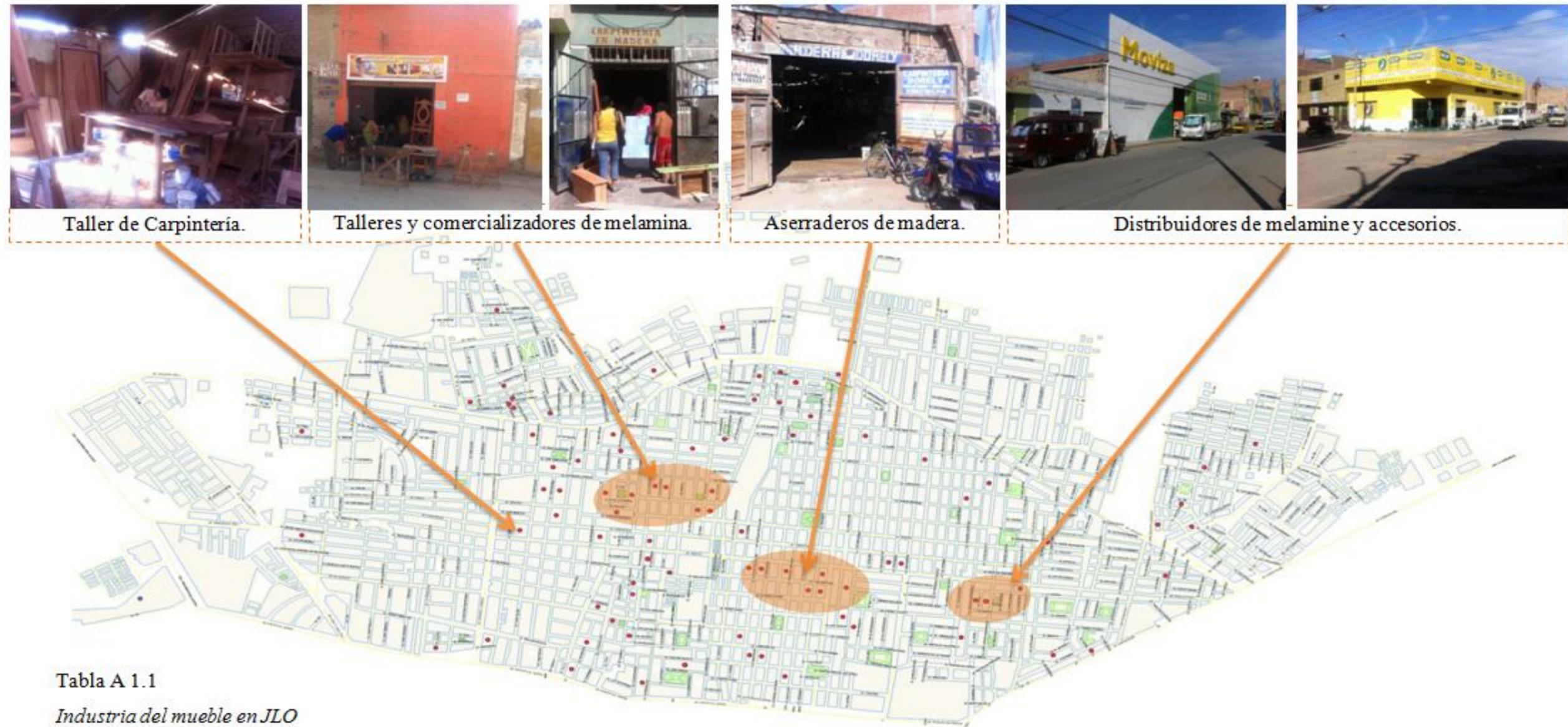


Tabla A 1.1

Industria del mueble en JLO

Industria de muebles	Cantidad	Cantidad		De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000	Número de personas				
		De 3 a 5 años	Más de 5 años					1 persona	2-4	5-10	11-100	Más de 101
Fabricación de muebles	96	39	56	36	60	0	0	45	43	7	0	0
Total	96	39	56	36	60	0	0	45	43	7	0	0

Nota: Tomada del Ministerio de Producción. Elaboración Propia.

El distrito de JLO cuenta principalmente con aserraderos de madera y distribuidores de melamine, la materia prima procede de Satipo en su gran mayoría. Las empresas que se han constituido son familiares y es el sustento económico de quienes se dedican a esta actividad. Los talleres son alquilados, los que se dedican a la transformación secundaria de melamine tienen en su propio taller stock para vender.

Apéndice A 2. Industria del mueble en el distrito de La Victoria



Taller de melamine: Administración.



Taller de melamine: Almacén.



Taller de melamine.



Taller de melamine.



Taller de melamine: Producción.



Taller de melamine: Almacén.

Tabla A 2.1

Industria del mueble en La Victoria.

Industria de muebles	Cantidad	Inicio de Operaciones		Ventas Netas (en nuevos soles)				Personal ocupado				
		De 3 a 5 años	Más de 5 años	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000	1 persona	2-4	5-10	11-100	Más de 101
Fabricación de muebles	44	20	24	8	30	3	0	15	23	6	0	0
Total	44	20	24	8	30	3	0	15	23	6	0	0

Nota: Tomada del Ministerio de Producción. Elaboración Propia.

Apéndice A 3. Industria del mueble en el distrito de Monsefú



Mueblería Pisfil

Propietario: Mauro Gamarra Pisfil.
Ubicación: Calle Izaga- cuadra 1.
Rubro: Fabricación de muebles de madera (artesanales).
Años de trabajo: 30 años.
Ingresos mensuales mínimos: De S/.500 a S/.1000.
Número de trabajadores: 2 operarios y un maestro.
Requerimientos: Entre 3 juegos de comedor al mes.



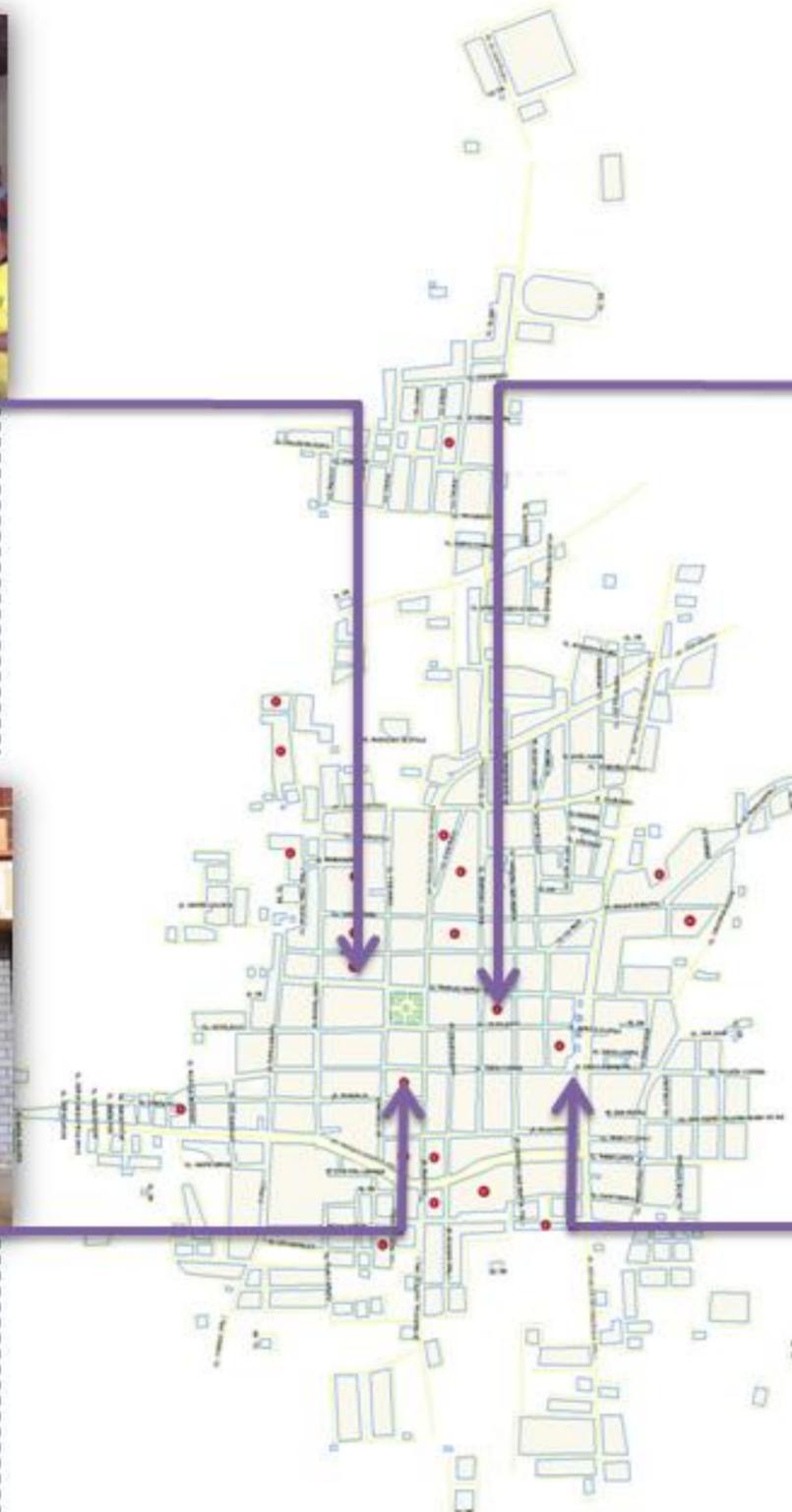
Mueblería América

Propietario: Julio Capuñay..
Ubicación: Calle Izaga- cuadra 3.
Rubro: Fabricación de muebles de madera (artesanales).
Años de trabajo: 25 años.
Ingresos mensuales mínimos: De S/.1000 a S/.1500.
Número de trabajadores: 4 operarios y 2 maestros.
Requerimientos: Entre 3 juegos de comedor al mes, puertas, ventanas, muebles y reposteros.



Muebles Uypan

Propietario: Alejandro y Carlos Uypan.
Ubicación: Calle Mariscal Castilla N° 844.
Rubro: Fabricación, reconstrucción de muebles de madera y melamina (artesanales).
Años de trabajo: 40 años.
Ingresos mensuales mínimos: De S/.500 a S/.1000.
Número de trabajadores: 2 operarios y un maestro.
Requerimientos: Entre 2 juegos de muebles al mes.



Pasaje de Artesanía

Ubicación: Avenida Venezuela.
Rubro: Fabricación y comercialización de muebles de madera, carrizo, totora, (artesanales).
Años de servicios: 10 años.
Ingresos mensuales mínimos: De S/.500 a S/.1500.
Requerimientos: Juegos de comedor, sillas, muebles y bancos.

Apéndice A 4. Industria del mueble en los distrito de Tumán y Pomalca

La fabricación de muebles en Pomalca y Tumán usa básicamente como materia prima el metal; realizan trabajos de fabricación de ventanas, puertas y, además de motos. Atienden clientes de sus propios distritos. Cuentan con 10 años de constitución aproximadamente.

Talleres y comercializadores de estructuras metálicas.



Talleres y comercializadores de estructuras metálicas.

Mercado: Venta de muebles.

Tabla A 4.1

Industria del mueble en Pomalca.

Industria de muebles	Cantidad	Inicio de Operaciones		Ventas Netas (en nuevos soles)		Personal ocupado
		De 3 a 5 años	Más de 5 años	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	
Fabricación de muebles	6	4	2	4	2	6

Nota: Tomada del Ministerio de Producción 2008. Elaboración Propia.

Tabla A 4.2

Industria del mueble en Tumán.

Industria de muebles	Cantidad	Inicio de Operaciones		Ventas Netas (en nuevos soles)		Personal ocupado	
		De 3 a 5 años	Más de 5 años	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	1 persona	2-4
Fabricación de muebles	4	2	2	1	3	3	1

Nota: Tomada del Ministerio de Producción 2008. Elaboración Propia.

Apéndice B. Guía de preguntas para entrevista

Buenas tardes queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. Nuestro tema de tesis es “Plan estratégico para la industria del mueble en Lambayeque”. También creemos que los comentarios e información que nos proporcionara serían muy valiosos para el proyecto de tesis que vamos a realizar, así como tener una visión del futuro del sector.

Nombre:

Profesión:.....

Cargo:

Fecha de entrevista:

Lugar: Hora:

Análisis	Preguntas
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Su empresa cuenta con un plan estratégico? 2. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa? 3. ¿La organización está tratando de cumplir la visión, misión y objetivos de la empresa? 4. ¿Qué clase de indicadores utiliza para evaluar el desempeño de la empresa a su cargo?
Administración y Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La infraestructura total que posee la empresa a su cargo es propia o alquilada? ¿Qué tipo de contrato se ha establecido? 2. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa que está a su cargo? 3. ¿La empresa a su cargo cuánto tiempo lleva operando en el mercado? 4. ¿Existe un plan de crecimiento como estrategia interna de la empresa? Si su respuesta es no ¿Cuál es el motivo? 5. ¿Es una empresa familiar? ¿Qué capacidades posee el personal de la alta dirección?
Marketing y Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo evaluaría el impacto del crecimiento económico del país en su empresa? 2. ¿Durante los últimos seis años como han evolucionado sus ventas?

	<ol style="list-style-type: none"> ¿La empresa a su cargo cuenta con un área de marketing, dentro del presupuesto se considera el gasto en publicidad? ¿Cuál es el cliente o consumidor demandante y potencial? ¿A qué sector pertenece? ¿Se realizan investigaciones de mercado para la toma de decisiones dentro de la empresa a su cargo? ¿Cómo se usó y cual el objetivo?
Operaciones y Logística	<ol style="list-style-type: none"> ¿Existe un sistema de costeo para los productos de la empresa a su cargo? ¿Cómo son determinados estos? ¿Cómo se viene manejando la logística la empresa a su cargo? ¿Existe servicio de post venta en la empresa a su cargo? ¿Los procesos de la empresa a su cargo se encuentran estandarizados?
Financiero	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo define la estructura financiera de la empresa a su cargo? ¿Ofrece financiamiento a sus clientes? ¿Es directo o indirecto? ¿Cuál es la forma de operación crediticia? ¿Qué ventajas y desventajas observa del sistema financiero que sigue la empresa a su cargo? ¿La empresa a su cargo trabaja con la banca o con caja municipales? Si responde cajas municipales ¿Cuál es el motivo de esta decisión?
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> ¿El personal que colabora en la empresa es capacitado? ¿Cuál es la frecuencia de capacitación? ¿Existe alguna área específica a la que se le capacite constantemente?
Ética y Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo se desenvuelve la empresa en temas de Responsabilidad Social?
Tecnología e Investigación y Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> ¿La empresa a su cargo cuenta con sistemas informáticos de gestión empresarial? Como por ejemplo ERP.
Competencia	<ol style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son los principales competidores en el sector al cual pertenece? ¿Qué acciones está tomando para que la empresa a su cargo tenga una mayor participación en el mercado?

Apéndice B 1. Entrevistas realizadas

Fabricaciones Metálicas Fametal S.A.C

Nombre: Milagros Chuquicahua Porras.

Cargo: Administrador de Fametal.

Fecha de entrevista: 29 de Noviembre del 2011.

Lugar: Calle Coricancha N° 601. La Victoria. **Hora:** 20:00 pm

Campo 1: Estrategias

1. **¿Su empresa cuenta con un plan estratégico?** No cuenta con un plan estratégico por el momento. **¿Se está desarrollando algún plan estratégico?** Por el momento no, tal vez más adelante.
2. **¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?** Claro, objetivos como toda empresa pero en documentos internos no se encuentra elaborado **¿Qué objetivos plantea Ud. en la empresa?** Incremento de la participación en el mercado **¿Qué clase de indicadores utiliza para evaluar el desempeño de la empresa que está a su cargo?** En cuanto al control interno se da por medio de las ventas mensuales no solamente en el almacén sino también en la tienda, el uso mismo de los materiales, el desarrollo de la producción, los insumos, las horas trabajadas también es importante. En cuanto a desperdicios también la utilización al máximo del recurso.

Campo 2: Administración y Gerencia

1. **¿La infraestructura total que posee la empresa a su cargo es propia o alquilada? ¿Qué tipo de contrato se ha establecido?** La infraestructura es propia **¿Y qué tipo de contrato se ha establecido?** El local de ventas situado en Balta es alquilado y su contrato es por dos años.
2. **¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa que está a su cargo?** Es una estructura vertical, puesto que no hay subgerencia todo depende de un jefe.
3. **¿La empresa a su cargo cuánto tiempo lleva operando en el mercado?** En el mercado como empresa jurídica viene laborando desde el 2005 pero en el mercado como persona natural viene desde el año 2000 aproximadamente.
4. **Existe un plan de crecimiento como estrategia interna de su empresa, nos puede explicar de manera más detallada. ¿A dónde apunta la empresa?** Plan por escrito no, pero se ha visto un crecimiento en cuanto a años anteriores, esto se da porque se implementó y se diversificó un poco más en muebles, ya que estos sufre una innovación constante, hace más o menos cinco años tras la incursión en la melanina.
5. **¿Es una empresa familiar?** Si es una empresa familiar. **¿Todos los miembros de la familia, ocupan lugares altos en la empresa?** No todos, las áreas administrativas están ocupadas por familiares. **¿El personal, tanto de la alta dirección como los intermedios poseen grados de**

maestría o solo tienen experiencia? El perfil del personal está dado por técnicos y profesionales.

Campo 3: Marketing y Ventas

1. **¿Cómo evaluaría el impacto del crecimiento económico del país en su empresa?** Creo que ha mejorado en cuanto al crecimiento económico, lo que ha generado en la empresa el incremento en ventas.
2. **¿Durante los últimos seis años como han evolucionado sus ventas?** Los últimos años han evolucionado las ventas de forma positiva, a pesar de la entrada de los *malls*, han aumentado las ventas.
3. **¿La empresa a su cargo cuenta con un área de Investigación de Mercado (IM) o Marketing?** Dentro de la empresa no hay un área de marketing pero se maneja desde el área de administración con la posibilidad de invertir en publicidad. **¿Dentro del presupuesto se considera este tipo de gastos?** Si se considera.
4. **¿Cuál es el cliente o consumidor demandante y potencial? ¿A qué sector pertenece?** El cliente es el público general, como es una tienda también sale la venta al por mayor a ciudades como: Bagua, Jaén, San Ignacio y provincias del norte y los compradores son comerciantes en la mayoría de los casos, también ha habido inmobiliarias en el caso de ICM así como clientes que vienen directamente **¿A qué sector pertenece?** Al sector de construcción.
5. **¿Se realizan investigaciones de mercado para la toma de decisiones dentro de la empresa a su cargo? ¿Cómo se usó y cuál fue el objetivo?** No se han hecho investigación de mercado pero posteriormente puede que se hagan, esto se da porque la empresa ya tiene un mercado ganado y clientes antiguos que le enviamos mercaderías como provincias: Bagua, Jaén, San Ignacio y provincias del norte

Campo 4: Operaciones y Logística

1. **¿Existe un sistema de costeo para los productos de la empresa a su cargo? ¿Cómo son determinados estos?** Solamente son costos y presupuestos, se calcula un costo y un porcentaje. Los costos son determinados contra entrega.
2. **¿Cómo se viene manejando la logística la empresa a su cargo?** Bueno, la logística es manejada directamente con administración, en cuanto a lo que es la forma de flete, transporte, contratos todo se hace desde administración.
3. **¿Existe servicio de post venta en la empresa a su cargo?** Claro, los servicios a domicilio
4. **¿Los procesos de la empresa a su cargo se encuentran estandarizados? ¿Las sucursales están interrelacionadas?** Sí, porque es un solo proceso en cuanto a la utilización de la melanina, se controla la optimización de plancha, esto se da por programas.

Campo 5: Financiero

1. **¿Cómo define la estructura financiera de la empresa a su cargo? El capital está dado por préstamos y propio. ¿Qué porcentaje es capital propio y que porcentaje es capital prestado?** Hablamos de un 40% prestado y un 60%; propio.
2. **¿Ofrece financiamiento a sus clientes? ¿Es directo o indirecto? ¿Cuál es la forma de operación crediticia?** Si, por el momento es directo, la forma de operación es la firma de letra por un periodo de 15 días y máximo de 30 días. , las ventajas que da el sistema financiera que damos se ve reflejado en el pago de deudas por parte de cobranzas pendientes, que hacen salir de pagos de manera rápida, en cuanto a desventajas se ve reflejado en el costo del material, ya que no se descuenta este costo , la tasa de interés.
3. **¿La empresa a su cargo trabaja con la banca o con caja municipales? Si responde cajas municipales ¿Cuál es el motivo de esta decisión?** Si con caja Piura y con la banca como el BCP y el banco financiero, solamente para el motivo de recibir préstamos y la decisión de trabajar con las cajas se da por la tasa de interés ya que es una tasa más baja.

Campo 6: Recursos Humanos

1. **¿El personal que colabora en la empresa es capacitado? ¿Cuál es la frecuencia de capacitación? ¿Existe alguna área específica a la que se le capacite constantemente?** No, frecuentemente, ya que el personal que trabaja en la empresa tiene años trabajando acá y el nuevo es capacitado por este mismo, ahora si reciben una capacitación externa es ocasionalmente no se hace con frecuencia.

Campo 7: Ética y Responsabilidad

1. **¿Cómo se desenvuelve la empresa en temas de Responsabilidad Social (RSC)?** La RSC no existen convenios, en cuanto a temas sociales se está pensando en dar donaciones y apoyo social, en cuanto al trato con el personal todos se encuentran satisfechos con el clima laboral, todos se llevan bien como una gran familia.

Campo 8: Tecnología e Investigación y Desarrollo

1. **¿La empresa a su cargo cuenta con sistemas informáticos de gestión empresarial? Como por ejemplo ERP.** No solo se cuentas con balances generales y cuentas por cobrar.

Campo 9: Competencia

1. **¿Quiénes son los principales competidores en el sector al cual pertenece? ¿Qué acciones está tomando para que la empresa a su cargo tenga una mayor participación en el mercado?** En cuanto a empresas en estos momentos han salido varias empresas en el trabajo en melanina e incluso en metal estas son: mueblería Acevedo, muebles Leoncito, Sodimac, Ripley

pera estas dos últimas no las consideramos competencia directa puesto que tiene más mercado e utiliza otros materiales.

2. **¿Qué acciones está tomando para que la empresa a su cargo tenga una mayor participación en el mercado?** Bueno en cuanto a la calidad del producto, se está dando un servicio post-venta, se trata de mejorar en esos aspectos para que el cliente este satisfecho con lo que compra.
3. **¿Qué diferencia a Fametal de su competencia?** Bueno, esto está dado por el diseño, innovación y calidad del producto **¿Existe un área de diseño en la empresa?** No, pero se trabaja con personas capacitadas que se innovan día a día.

Fabrimueble Los Pinos

Nombre: José Manuel Ramos Obando.

Cargo: Gerente general.

Fecha de entrevista: 29 de Noviembre del 2011.

Lugar: La Victoria. **Hora:** 8.00 am

Campo 1: Estrategias

1. **¿Su empresa cuenta con un plan estratégico?** Sí.
2. **¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?** Cada día ser más competitivo en el mercado, mejorando la confección del producto, acción que se viene realizando hace muchos años atrás. **¿Los objetivos de la empresa son cuantificables, es decir presentan datos numéricos?** Si, **¿nos podría dar un ejemplo?** Del crecimiento se refiere a eso, Claro, la meta de nosotros por año en valor venta es acercarnos al millón de soles
3. **¿La organización en su empresa conocen la visión, misión y objetivos de la empresa?** En competición estamos en el mercado como número uno.

Campo 2: Administración y Gerencia

1. **¿La infraestructura total que posee la empresa a su cargo es propia o alquilada? ¿Qué tipo de contrato se ha establecido?** La fábrica es propia y las tiendas son alquiladas. Son contratos anuales **¿Ha tenido algún problema con la estructura de alguno de estos contratos?** Ha habido aumentos en el porcentaje de alquileres
2. **¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa que está a su cargo?** Bueno la estructura de la empresa está dada por un gerente general y un área de ventas
3. **¿La empresa a su cargo cuánto tiempo lleva operando en el mercado?**
En el mercado estamos operando 20 años, la empresa inicio por una decisión personal, cuando se inició la empresa no contaba con un local, el local de ventas fue alquilado desde un inicio, desde su fundación se tienes cinco años consecutivos de crecimiento.
4. **Existe un plan de crecimiento como estrategia interna de su empresa, nos puede explicar de manera más detallada. ¿A dónde apunta la empresa?** Claro, se pretende hacer un área de

venta dentro de la zona de producción en la planta. **¿Se podía decir que pretende dejar de pagar rentas, para consolidar la fusión de un área de ventas y una de producción?** Sí.

5. **¿Es una empresa familiar?** Sí. **¿Los cargos directivos, involucran la toma de decisiones de todos?** Sí, como en el caso de mis hijos. **¿Qué capacidades tiene sus hijos y que cargos ocupan?** Juan Gustavo ocupa el cargo de subgerente del área de ventas. **¿Y el que profesión tiene?** Aún es estudiante de la UNPRG **¿Existe algún otro familiar que ocupe algún cargo en su empresa?** No.

Campo 3: Marketing y Ventas

1. **¿Cómo evaluaría el impacto del crecimiento económico del país en su empresa?** Bueno, el impacto que hemos tenido en los primeros meses que afectó la crisis al Perú, las ventas bajaron por un periodo de más o menos tres meses, pero a nivel general la empresa se ha ido manteniendo estable.
2. **¿Durante los últimos seis años como han evolucionado sus ventas?** Las ventas se han duplicado anualmente, lo que ha contribuido a la adquisición de la planta con la cual ahora cuenta la empresa.
3. **¿La empresa a su cargo cuenta con un área de Investigación de Mercado (IM) o Marketing?** No.
4. **¿Cuál es el cliente o consumidor demandante y potencial? ¿A qué sector pertenece?** El cliente en este momento pertenece al sector minero
5. **¿Se realizan investigaciones de mercado para la toma de decisiones dentro de la empresa a su cargo? ¿Cómo se usó y cuál fue el objetivo?** No solo se decide el modelo a desarrollar y se pasa a la selección del personal

Campo 4: Operaciones y Logística

1. **¿Existe un sistema de costeo para los productos de la empresa a su cargo? ¿Cómo son determinados estos?** Se tiene como margen un 40% del costo sobre la utilidad. **¿La materia prima, cuanto representa del gasto en un producto?** Por ejemplo si un producto se vende en S/.900.00 el costo real de la materia prima es de S/. 500.00
2. **¿Cómo se viene manejando la logística de la empresa a su cargo?** La fabricación del mueble consta del aprovechamiento del 90% de la materia prima, y el 10% restante es desecho por perfilamiento. **¿Los insumos de donde provienen, quienes son sus proveedores?** Nuestros proveedores son Moviza. **¿Tiene algún proveedor nacional o internacional?** No, todo es a nivel regional. **¿Cada cuánto tiempo le llegan las materias prima?** El pedido es semanal. **¿Cuánto es el promedio de volumen de materia prima convertida en producto?** La utilización semanal es de 70 a 80 planchas de melamine.

3. **¿Existe servicio de post venta en la empresa a su cargo?** Claro, todas las entregas son a domicilio.
4. **¿Los procesos de la empresa a su cargo se encuentran estandarizados? ¿Las sucursales están interrelacionadas?** Claro, el proceso de fabricación de los muebles es en serie y ha pedido, las áreas están interrelacionadas, estas son área de corte, canteado, soldadura, horno de pintado y secado **¿Y dentro de las áreas cual es la que ocupa el mayor espacio?** El área de fabricación y almacén.

Campo 5: Financiero

1. **¿Cómo define la estructura financiera de la empresa a su cargo?** La empresa es capital propio en un 100%.
2. **¿Ofrece financiamiento a sus clientes? ¿Es directo o indirecto? ¿Cuál es la forma de operación crediticia?** Si, el trato es directo con el cliente, sin ningún intermediario y los préstamos es a 30 días como máximo y sólo se da a clientes fijos o conocidos **¿Cuál es la forma de evaluación de este cliente?** Son empresas conocidas, con las cuales se ha trabajado un promedio de cinco años, como molinos, ministerio de salud, mineras y empresas particulares y el producto que siempre se les da es el de escritorios y sillas tanto fijas como giratorias
3. **¿La empresa a su cargo trabaja con la banca o con caja municipales? Si responde cajas municipales ¿Cuál es el motivo de esta decisión?** No.

Campo 6: Recursos Humanos

1. **¿El personal que colabora en la empresa es capacitado? ¿Cuál es la frecuencia de capacitación? ¿Existe alguna área específica a la que se le capacite constantemente?** Asisten a cursos, y el personal también viene de otra empresa con el conocimiento ya adquirido. **¿A qué área da Ud. capacitación?** En general a todas las áreas pero más a la de fabricación **¿Cada cuánto tiempo se les capacita?** Mensual.

Campo 7: Ética y Responsabilidad

1. **¿Cómo se desenvuelve la empresa en temas de Responsabilidad Social (RSC)?** Al personal se les da gratificaciones y alimentación.

Campo 8: Tecnología e Investigación y Desarrollo

1. **¿La empresa a su cargo cuenta con sistemas informáticos de gestión empresarial? Como por ejemplo ERP.** Se lleva la contabilidad a través de la computadora y ahí están los datos de todo lo que ingresa, el inventario.

Campo 9: Competencia

1. **¿Quiénes son los principales competidores en el sector al cual pertenece? ¿Qué acciones está tomando para que la empresa a su cargo tenga una mayor participación en el mercado?** Son El Amauta, Leoncito, Tablenorte. **¿Dentro de la empresas que Ud. ah nombrado como se posiciona su empresa?** En el tercer lugar **¿Cuál es la estrategia que está desarrollando para posicionar de mejor manera su empresa?** El desarrollo del área de exhibición dentro del área de producción, porque es algo que ninguna empresa lo da, esto nace por un estudio hecho y por recomendación del propio cliente. **¿Ud. considera que la entrada de los malls ha generado un impacto en sus ventas?** Le diría que no, porque la calidad es otra, ya que son hechos con mala calidad. **¿Que considera que debe de hacer el estado para que su empresa crezca?** El estado debe apoyar a nosotros por medio de capacitación y dinero.
2. **¿Considera que la clasificación en tema de producción (sillas, mesas, estantes) sería una estrategia buena?** No, ningún fabricante le acepta eso porque le demandaría menos ganancia, y uno tendría solo personal para hacer una cosa.
3. **¿Qué otra solución podría darse para que todos puedan exportar, buscaría alianzas para exportar?** Exportar o abrir más mercados donde no lo hay y lo haría solo sin alianzas **¿Cuál es el motivo de la decisión?** Siempre lo he hecho solo.

Leoncito SAC

Nombre: Leonidas Barrantes B.

Profesión: Administrador

Cargo: Gerente General

Fecha de entrevista: 18 de diciembre 2011

Lugar: La Victoria Hora: 6 pm.

Campo 1: Estrategias

1. **¿Su empresa cuenta con un plan estratégico?** Si, fue elaborado con la ayuda de consultoras privadas.
2. **¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?** La visión es ser la fábrica que produce comodidad y confort en la industria del mueble con mayor producción, volumen de ventas y rentabilidad de la región norte del país.
 La misión es: Somos una planta de producción que utiliza conceptos profesionales para fabricar mobiliario para el sector privado, gubernamental y usuarios finales. Utilizamos materiales como melamine, madera, metal y otros para crear conceptos de comodidad en la región Lambayeque con influencia en toda la región norte y nororiental del país.
3. **¿La organización está tratando de cumplir la visión, misión y objetivos de la empresa?**
 El trabajo diario está relacionado con indicadores en ventas, producción, fecha de entrega y rentabilidad, por lo que se podría decir que trabajamos en base a lo planteado por la empresa.

4. **¿Qué clase de indicadores utiliza para evaluar el desempeño de la empresa a su cargo?**

El primer indicador que utilizamos está basado en el proceso de ventas: volumen de ventas semanal, quincenal, mensual y anual. Número de nuevos clientes. Rentabilidad bruta por contratos.

Indicadores basados en producción: Obras entregadas a tiempo o fuera de tiempo, volumen de producción mensual, número de obras por garantías. Indicadores de Gestión: Rentabilidad neta mensual. Relación de volumen de ventas mensual y rentabilidad.

Campo 2: Administración y Gerencia

1. **¿La infraestructura total que posee la empresa a su cargo es propia o alquilada? ¿Qué tipo de contrato se ha establecido?** La infraestructura es propia y sólo se tiene contratos de alquiler con periodo determinado en los puntos de venta y exhibición.

2. **¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa que está a su cargo?** Se tiene una organización basada en procesos con la finalidad de llevar un control en la venta, producción y logística orientada en la satisfacción del cliente.

3. **¿La empresa a su cargo cuánto tiempo lleva operando en el mercado?** La empresa se inició en diciembre del año 2006.

4. **¿Existe un plan de crecimiento como estrategia interna de la empresa? Si su respuesta es no ¿Cuál es el motivo?** Si existe un plan de ventas basado en el desarrollo de la venta activa y el posicionamiento de marca.

5. **¿Es una empresa familiar? ¿Qué capacidades posee el personal de la alta dirección?** La empresa en su constitución legal es familiar pero en la gestión interna es profesional e independiente con formación en administración, contabilidad e ingeniería formadas en universidades de prestigio nacional y regional.

Campo 3: Marketing y Ventas

1. **¿Cómo evaluaría el impacto del crecimiento económico del país en su empresa?**

El crecimiento regional ha permitido experimentar tasas de crecimiento extraordinario, la dinámica de economía está basado en la agricultura y es la base del consumo regional en productos relacionados a la comodidad y el confort, por lo que tenemos márgenes de hasta un 23% anual en los dos últimos años sin contar con las compras gubernamentales en base a las licitaciones.

2. **¿Durante los últimos seis años como han evolucionado sus ventas?** Debido al mercado basado en concurso de licitaciones gubernamentales ha originado crecimientos complejos, por lo que la empresa valora el crecimiento sin considerar las ventas de licitaciones. Desde el 2009 está en orden de 10, 15 y 23 por ciento anual.

3. **¿La empresa a su cargo cuenta con un área de marketing, dentro del presupuesto se considera el gasto en publicidad?** El gasto de publicidad está determinado por el acceso a los

medios de publicidad regional e impresos para la promoción y gestión de pedidos de productos estandarizados. El porcentaje mensual es del 0.5% mensual

- 4. ¿Cuál es el cliente o consumidor demandante y potencial? ¿A qué sector pertenece?** Los clientes y sus cuotas de venta están determinados por las siguientes proporciones. Ventas a diseño para clientes finales hasta en un 25%, ventas institucionales hasta en un 35% y hasta un 40% para los productos estandarizados comercializados de manera directa para la distribución a distribuidores como tiendas comerciales regionales a lo largo de toda la Región Lambayeque como el Distrito de La Victoria, La provincia de Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, así como los distritos de Mochumí, Jayanca, Motupe y Olmos.
- 5. ¿Se realizan investigaciones de mercado para la toma de decisiones dentro de la empresa a su cargo? ¿Cómo se usó y cuál es el objetivo?** Al no existir empresas serias en el estudio de mercado, nuestros indicadores son internos como el número de competidores y el volumen de materia prima comercializado a través de proveedores en común, así como la inclusión de nuevos clientes.

Campo 4: Operaciones y Logística

- 1. ¿Existe un sistema de costeo para los productos de la empresa a su cargo? ¿Cómo son determinados estos?** El sistema de costeo está a cargo del proceso de automatización a cargo del área de sistemas con el asesoramiento directo del área contable. Existe un área de configuraciones y almacén. Esta interrelación apoya al área de ventas a realizar cotizaciones para productos no estandarizados.
- 2. ¿Cómo se viene manejando la logística en la empresa a su cargo?** La empresa cuenta con el área de almacén de productos terminados muy independiente al almacén de materias primas, por lo que permite llevar un control serializado de los productos fabricados para su trazabilidad. La limitación interna está relacionada por el uso de movilidad propia y la estiba complicada del tipo de producto y su volumen, los muebles son bastantes pesados en diferencia a los desarmables, esta diferencia hace fácil la diferenciación pero complica su entrega e instalación.
- 3. ¿Existe servicio de post venta en la empresa a su cargo?** El servicio de post venta está relacionado con el proceso de verificación de recepción conforme y el área de garantías donde los indicadores están en la velocidad de atención.
- 4. ¿Los procesos de la empresa a su cargo se encuentran estandarizados?** Los procesos de encuentran estandarizados con dificultades en los procesos para las obras de producción bajo el modelo de tirón o diseño exclusivo, por ejemplo colores personalizados de los muebles.

Campo 5: Financiero

- 1. ¿Cómo define la estructura financiera de la empresa a su cargo?** La complejidad de las operaciones relacionadas a la producción y la venta por contratos y entregas parciales hace difícil el trabajo contable y financiero. Las limitaciones para las pequeñas empresas y el acceso al

crédito hacen que los profesionales en costos y finanzas hagan un trabajo delicado para que el crecimiento sea sostenible.

- 2. ¿Ofrece financiamiento a sus clientes? ¿Es directo o indirecto? ¿Cuál es la forma de operación crediticia?** El financiamiento es trasladado al cliente bajo la modalidad de venta al contado o crédito al corto plazo dos o tres meses asumiendo el costo financiero a cuenta de la rentabilidad de la empresa. Existen pocas empresas con las cuales se puede establecer o usar métodos de cobranza anticipada para contar con capital de trabajo, la mayor parte de capital de trabajo es financiado por el acceso a la banca con tasas de interés de hasta el 12% según el tipo de moneda o garantía ofrecida.
- 3. ¿Qué ventajas y desventajas observa del sistema financiero que sigue la empresa a su cargo?** Las desventajas está en relación al tiempo del financiamiento de los activos que contamos como el local principal y maquinaria utilizada, las ventajas están basados en el fácil acceso al crédito comercial y la imagen frente a los bancos locales.
- 4. ¿La empresa a su cargo trabaja con la banca o con caja municipales? Si responde cajas municipales ¿Cuál es el motivo de esta decisión?** Las cajas municipales y financieras han sido el origen del financiamiento a inicios de la empresa, en la actualidad todas las deudas a corto y largo plazo han sido absorbidas por la banca por motivo de las tasas de interés bajas y líneas disponibles.

Campo 6: Recursos Humanos

- 1. ¿El personal que colabora en la empresa es capacitado? ¿Cuál es la frecuencia de capacitación? ¿Existe alguna área específica a la que se le capacite constantemente?**
El personal es capacitado de manera directa por los proveedores de materia prima y el área de recursos humanos realiza capacitaciones mensuales basadas en atención al público.

Campo 7: Ética y Responsabilidad

- 1. ¿Cómo se desenvuelve la empresa en temas de Responsabilidad Social?** La responsabilidad social está basado en la difusión del uso de materiales ecológicamente responsables como la melanina como sustituto de la madera, el proyecto está basado en obsequiar piezas no útiles para la producción y usarlo en pequeños muebles a miembros de la comunidad donde la empresa trabaja. El beneficio se entiende en la difusión del material y una vía para el reciclaje de los residuos.

Campo 8: Tecnología e Investigación y Desarrollo

- 1. ¿La empresa a su cargo cuenta con sistemas informáticos de gestión empresarial?** La empresa a través del área de sistemas ha elaborado un ERP a medida con gestión de base de datos e información a medida, el área cuenta con un ingeniero de sistemas y dos programadores a tiempo completo.

Campo 9: Competencia

1. **¿Quiénes son los principales competidores en el sector al cual pertenece? ¿Qué acciones está tomando para que la empresa a su cargo tenga una mayor participación en el mercado?** Los principales competidores están basados en la experiencia de un material en particular para producir muebles en contraposición de la multiplicidad de materiales que la empresa utiliza. En el caso de metal el competidor es Fametal y en el caso de melamina el competidor principal es El Amauta y para el sistema de venta de materiales es Movisa. Existen también competidores no formales que tienen un mercado no formal con precios bajos y calidad baja. Las estrategias están determinadas a participar en todos los mercados donde se desarrollan los competidores de manera independientes, así como los puntos de venta propios y el sistema de venta activa a las instituciones.

Rentabilidad

a) Utilidad Bruta

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de la mercadería vendida}}{\text{Ventas}} = \frac{4855458 - 3778319}{3,855,458} = 0.43$$

b) Utilidad Neta

$$\frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{481,379}{4,855,458} = 0.10$$

c) Utilidad Operativa (ROS)

$$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{733,418}{4,855,458} = 0.15$$

d) Rotación de Activos (ROA)

$$\frac{\text{Utilidad después de intereses e impuestos}}{\text{Activos Totales}} = \frac{481,379}{2,980,372} = 0.16$$

e) Rotación del Patrimonio (ROE)

$$\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio Total}} = \frac{687,684}{1,103,881} = 0.62$$

Liquidez

a) Prueba Corriente

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{2,332,443}{1,576,491} = 1.48$$

b) Prueba ácida

$$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{158,782}{1,576,491} = 0.10$$

c) Inventarios con relación al capital neto de trabajo

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}} = \frac{2,173,661}{755,952} = 2.88$$

Apalancamiento

a) Cociente deuda al activo

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}} = \frac{1,576,491}{2,980,372} = 0.53$$

b) Cociente deuda al patrimonio

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Patrimonio total}} = \frac{1,576,491}{1,103,881} = 1.43$$

c) Cociente deuda a largo plazo al patrimonio

$$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Patrimonio total}} = \frac{630,597}{1,103,881} = 0.57$$

d) Veces intereses ganados

$$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses Totales}} = \frac{733,418}{46,137} = 15.90$$

Actividad

a) Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de productos terminados}} = \frac{4,855,458}{2,173,661} = 2.23$$

b) Rotación de activos fijos

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}} = \frac{4,855,458}{300,503} = 16.16$$

c) Rotación de activos fijos

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{4,855,458}{2,980,372} = 1.63$$

d) Periodo medio de la cobranza

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedios diarias}} = \frac{139,142}{13,488} = 10.32$$

Maderas y muebles servicios Luciano SRL

Nombre: Héctor Saavedra Fernández.

Cargo: Gerente

Profesión: Carpintero.

Fecha de entrevista: 20 de Enero del 2012.

Lugar: Calle Tahuantinsuyo N° 510 **Hora:** 04:00 pm

Campo 1: Estrategias

1. **¿Su empresa cuenta con un plan estratégico?** No trabajamos bajo pedido.
2. **¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?** No se tiene una visión ni una misión pero como objetivo se tiene el de brindar calidad y la perfección siempre en los muebles que hacemos.
¿La organización cumple siempre con este objetivo? En un 90% un 85% a veces no se dan las condiciones. **¿Qué es lo que impide que no se den esas condiciones?** El factor de personal.
¿Utiliza algún indicador de desempeño, o sea si empresa tiene rendimientos es rentable o no? No. **¿Solamente se basa en lo que es este, tiene contadores?** Sí. **¿Solamente se basa entonces en contabilidad?** Exactamente datos contables.

Campo 2: Administración y Gerencia

1. **¿La infraestructura total que posee la empresa a su cargo es propia o alquilada? ¿Qué tipo de contrato se ha establecido?** La infraestructura es alquilada, pero los equipos y maquinaria son propios. **¿Cuál es el tipo de contrato que se está estableciendo?** Es anual. **¿Y se va modificando?** Cada año se renueva.
2. **¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa que está a su cargo?** Los maestros que desempeñan como son maestros de carpintería de pintura maestro tapicero. **¿Tiene ventas alguien encargado de las ventas alguien encargado de administrar o todo lo hace Ud.?** Pedido son pedidos, todos son simplemente pedidos.
3. **¿La empresa a su cargo cuánto tiempo lleva operando en el mercado?** Desde el 2004 ya son siete años
4. **Existe un plan de crecimiento como estrategia interna de su empresa, nos puede explicar de manera más detallada. ¿A dónde apunta la empresa?** Hacer un taller mas no lo que se trata de hacer es cosas nuevas porque el tiempo como comprenderá cambia constantemente y hay que estar siempre tratando y pensando en innovar los equipos. **¿Ósea más que todo el trabajo de la maquinaria?** Claro si herramientas. **¿Eso es lo que sí está constantemente?** Eso sí siempre estamos al cuidado. **¿Siempre está comprando sus equipos?** Claro estamos siempre innovando en cosas nuevas que aparecen hay que estar comprándolas o creando también algo que no solamente se puede comprar aquí también se crea cosa como equipos nuevos hacemos. **¿Para mejorar para que se haga más rápido el trabajo?** Para utilizarlo pues para ganar tiempo.

5. **¿Es una empresa familiar?** Sí, mis hijos participan en la medida que tengan tiempo pero cuando estudian es imposible pero de vez en cuando si me ayudan. **¿En qué más o menos lo apoyan o como lo ayudan?** En la carpintería o a veces con los clientes también. **¿Todos sus hijos son profesionales?** Tres de los cinco

Campo 3: Marketing y Ventas

1. **¿Cómo evaluaría el impacto del crecimiento económico del país en su empresa?** El mantenimiento de la empresa se da por la constancia de la empresa. **¿Son pedidos constantes?** Los pedidos no son tan constantes, se dan por temporadas. **¿Por ejemplo cuando es que Ud. tiene menos pedidos dentro de todo el año?** En todo el tiempo que tengo de carpintero jamás ha habido una secuencia por decir en tal época, en tal estación cuando menos se piensa
2. **¿Durante los últimos seis años como han evolucionado sus ventas?** Hay clientes constantes así como hay clientes que se van y otros aparecen. Según sujeto a la producción puede haber tanta propuesta de trabajo que no se puede cumplir así que toma lo que se puede hacer. **¿La producción ha crecido en los últimos años?** Si se mantiene.
3. **¿La empresa a su cargo cuenta con un área de Investigación de Mercado (IM) o Marketing?** No. Todo es a pedido, es mas es a teléfono.
4. **¿Cuál es el cliente o consumidor demandante y potencial? ¿A qué sector pertenece?** Los que vienen por que nos conocen y saben el tipo de trabajo que hacemos. Solo eso nos hace publicidad a nuestro trabajo, la recomendación de los mismos clientes. **¿Ud. que cree que lo hace diferente a los demás?** Nuestra forma de trabajar. **¿Podríamos explicarnos cómo?** Hemos creado algunas formas prácticas de técnicas de trabajar por ejemplo hacer que una máquina que viene destinada de fábrica para tal uso la adecuemos a algo más o hemos creado pequeñas maquinas artesanales que permitan hacer cosas que antes lo hacíamos a mano eso es lo que hemos hecho siempre y andamos soñando en ello, en hacer algo porque no espero comprar todo de la fábrica si no tengo que improvisar y tratar de salir siempre del apuro. **¿En cuanto al trato del cliente Ud. considera que es importante?** Por supuesto que sí. **¿Le da más prioridad al cliente?** Si así es, sin el cliente no somos nada.
5. **¿Se realizan investigaciones de mercado para la toma de decisiones dentro de la empresa a su cargo? ¿Cómo se usó y cuál fue el objetivo?** No.

Campo 4: Operaciones y Logística

1. **¿Existe un sistema de costeo para los productos de la empresa a su cargo? ¿Cómo son determinados estos?** Por el cálculo de los materiales, la mano de obra. **¿Ud. solo trabaja en madera o en algún otro material?** Trabajo también en melanina. **¿Sus clientes son unipersonales o también son instituciones o colegios?** Vienen instituciones, colegios, por ejemplo en las ultimas épocas el INFES ha sido nuestro clientes y hemos sido ganadores en calidad a nivel regional y en alguna época hemos sido ganadores a nivel nacional en lo que

respecta a calidad **¿En cuanto a la logística de donde le vienen los insumos, de donde los adquiere como trabaja todo eso?** Todo está acá en Chiclayo, cerca de mis alrededores de todos estos aserraderos, al frente tengo ferretería a una cuadra un aserradero tengo todos los insumos cerca. **¿Lo maneja de acá mismo de Chiclayo ningún proveedor de Lima?** De vez en cuando tengo un cliente que trae madera de Satipo pero de vez en cuando muy esporádicamente. **¿Por qué la trae esporádicamente?** Porque es una amistad porque cuando hay buenos precios me avisa.

2. **¿Existe servicio de post venta en la empresa a su cargo?** A veces es a domicilio o vienen y llevan su mueble.
3. **¿Los procesos de la empresa a su cargo se encuentran estandarizados? ¿Las sucursales están interrelacionadas?** Son tan diversos los artículos que hacemos que no hay estandarización eso se da cuando hay varios artículos del mismo modelo a la vez allí estandarizamos, cuando se trata de hacer cantidades sí. Si me piden hacer 50 carpetas, 100 puertas yo estandarizo todas y hasta las cuotas bajan.

Campo 5: Financiero

1. **¿Cómo define la estructura financiera de la empresa a su cargo?** Todo es capital propio. Es capital del cliente, viene y deja el 50%. **¿Cuántos días se demora?** Según la cantidad de cosas, entre 15 días hasta 45 días, y hay cosas que también salen en una semana como las puertas. **¿Y con los proveedores el pago tiene que hacerlos al contado?** Todo es al contado
2. **¿La empresa a su cargo trabaja con la banca o con caja municipales? Si responde cajas municipales ¿Cuál es el motivo de esta decisión?** No he trabajado con banco hasta ahorita no sé cuál sea la ventaja o desventaja. **¿Ud. Considera que podría trabajar con bancos? Podría ser. ¿En qué situación?** Podría mejorar mi situación, podría poner un punto de venta en algún lugar de Chiclayo y poder hacer algo para vender en forma estandarizada o sacar novedades para poder atraer más clientes, más público, hay sueños para hacer cosas novedosas.

Campo 6: Recursos Humanos

1. **¿El personal que colabora en la empresa es capacitado? ¿Cuál es la frecuencia de capacitación? ¿Existe alguna área específica a la que se le capacite constantemente?** Somos cuatro. Que se han iniciado desde cero hay maestros competentes en cualquier nivel en cualquier taller, mantenemos siempre la misma familia preferimos estar en un círculo pequeño ya que no hay ambiciones vendemos lo que hacemos porque yo podría mostrar cosas que tengo por allí no hay un local para exhibirlo.

Campo 7: Ética y Responsabilidad

1. **¿Cómo se desenvuelve la empresa en temas de Responsabilidad Social (RSC)?** Tratamos de cumplir con todos. Sobre los seguros (personal). **¿En cuanto al aserrín y todo eso están promoviendo algo?** Lo que respecta al aserrín, lo que hago es usarlo como combustible

para mi casa. **¿Lo que queda de la madera?** Nada lo botamos con lo que queda hago pequeños trabajos artesanales. **¿Ahora hay una certificación de la madera, para aquellos que no malogra el medio ambiente sabe algo?** No en absoluto, se compra al mejor postor. **¿Cuál de las maderas que tienen menos demanda?** Todas tienen demanda. **¿Son fáciles de conseguir?** No el cedro ha escaseado, la caoba está en veda, el diablo fuerte o el romerillo es una madera que está extinguiéndose son una especie de conífera muy codiciada y que lamentablemente los bosques se están terminando lo que es bastante penoso ahora se está usando el tornillo que antes no se usaba y que antes era solo para estructuras para carrocería lanchas ahora va en puertas muebles y es una buena madera como también la caparina, el papelillo, la copaiba que son maderas que antes no se le daba importancia y que ahora sirven para muchas cosas y muchas de ellas son ornamentales como la copaiba. **¿Y la diferencia entre la melamina el MDF los conglomerados a la madera?** Es abismal un mueble de melamina que es móvil no dura ni un par de años y si es un mueble fijo le garantizo cinco a seis años y un mueble de madera 20 años 30 años porque usted lo arregla lo parcha lo acopla se le restaura cosa que es imposible con los aglomerados es más comercial. **¿Y es más barato trabajar en melamina?** A la larga no, para el carpintero es más práctico para ganar pero para el consumidor. **¿El carpintero trabaja más rápido la melamina?** Si trabaja más rápido que hacer un mueble de madera, porque muchos carpinteros se han acostumbrado ya no ser artesanos sino ser un comerciante, el carpintero melaminero está en ese rubro porque a veces no saben ni afilar una herramienta muchos entran solo por necesidad de oficio y no por tema de vocación. **¿Por ejemplo un repostero en melamina cuanto se demora y uno en madera cuanto se demora?** En madera se puede hacer en un día en melamina en una hora en dimensiones de 3mts x 0.80 x 0.45.

Campo 8: Tecnología e Investigación y Desarrollo

1. **¿La empresa a su cargo cuenta con sistemas informáticos de gestión empresarial? Como por ejemplo ERP.** No.

Campo 9: Competencia

1. **¿Quiénes son los principales competidores en el sector al cual pertenece? ¿Qué acciones está tomando para que la empresa a su cargo tenga una mayor participación en el mercado?** No hay competencia que salte a la vista. **¿Qué opina de Leoncito, Acevedo?** Ellos son fabricantes, es una industria que conmigo no se puede comparar yo podría comparar a Leoncito con Moviza, Tablenorte. Acevedo hace muebles pero está en el campo comercial yo estoy en un campo artesanal por lo que gamarra y Acevedo queda chico con nosotros en calidad. **¿Y el Amauta?** Al Amauta yo le he enseñado.
2. **¿Qué acciones está tomando para que la empresa a su cargo tenga una mayor participación en el mercado?** Si tengo que ser honesto depende de mis hijos que ellos continúen con la empresa, si es que ellos les gusta.

Melamueble

Nombre: No será divulgado

Cargo: Asistente administrativo – comercial.

Profesión: Administrador de empresas

Fecha de entrevista: 21 de Enero del 2012.

Lugar: Av Sesquicentenario N° 966 -Santa Victoria. **Hora:** 5:00pm

Campo 1: Estrategias

1. **¿Su empresa cuenta con un plan estratégico?** Si, desde el año pasado
2. **¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?** La visión, es la de ser líder en el mercado regional por medio de la captación de clientes nuevos brindando satisfacción y mejoramiento de la calidad de los muebles. La Misión es mantenernos en el mercado como lo estamos haciendo con nuevas estrategias y el plan que se está implementando. **¿Esta visión y misión y los objetivos sobre todo son cuantificables?** Algunos. **¿Nos podría dar un ejemplo?** Bueno el objetivo cuantificable se refiere a las ventas, al aumento de estas con referencia a las del año pasado. **¿Tiene algún porcentaje?** Exactamente no se tiene la cifra, pero se ha apreciado un aumento considerable a la del año pasado. **¿La organización está tratando de cumplir la visión misión y objetivos?** Claro que sí por eso nos ponen las metas **¿Todos en la organización tiene conocimiento de las metas?** Claro, ya que es fundamental la visión, misión en la empresa. **¿Qué clase de indicadores utiliza o se utilizan para evaluar el desempeño que la empresa?** Se toman en cuenta los indicadores de satisfacción al cliente, esto se expresa por la forma de atención, la calidad del servicio impartido. **¿El volumen de ventas también está cuantificado por programas?** Claro pues con un programa específico.

Campo 2: Administración y Gerencia

1. **¿La infraestructura total que posee la empresa a su cargo es propia o alquilada? ¿Qué tipo de contrato se ha establecido?** La infraestructura es alquilada **¿Y qué tipo de contrato se ha establecido?** Anual.
2. **¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa que está a su cargo?** Es una estructura vertical, dada por un gerente general, administradora, asesorías comerciales, y ventas en ese orden. **¿Y la producción?** Esta dada por un jefe de producción, administrador, jefas de tiendas y maestros de obras.
3. **¿La empresa a su cargo cuánto tiempo lleva operando en el mercado?** En el mercado como empresa formal cuatro o cinco años
4. **Existe un plan de crecimiento como estrategia interna de su empresa, nos puede explicar de manera más detallada. ¿A dónde apunta la empresa?** Claro como administrativos en tanto empresa como personal. **¿Tiene algún plan de expansión fuera de Chiclayo?** Bueno eso es

parte de nuestra visión pero estamos trabajando para fortalecer nuestra base con la visión, fortaleciéndonos aquí en Chiclayo para abrir después nuevos nichos de mercado con nuevas expectativas **¿En cuánto tiempo usted cree que pueda darse esa visión?** Bueno creo que en un año o dos, ya que tenemos cuatro o cinco años acá, ya estamos siendo reconocidos y creo que el proceso puede demorar cuadruplicándolo **¿Ya podrían hablar de abrir una tienda en otro lugar?** Claro cómo te digo fortaleciendo la base acá en Chiclayo como Melamueble. **¿Cuál es su siguiente mercado objetivo?** Puede ser Jaén o los pueblos aledaños de Chiclayo **¿Cuál es el motivo de estas decisiones?** A crecer más ser reconocidos como toda empresa para poder expandirse.

5. **¿Es una empresa familiar?** Claro que sí. **¿Qué capacidades posee el personal de la alta dirección?** Los jefes son profesionales capacitados. **¿Qué capacidades poseen?** El gerente general es contador y la esposa es administradora.

Campo 3: Marketing y Ventas

1. **¿Cómo evaluaría el impacto del crecimiento económico del país durante los últimos años o durante el último año en su empresa, le ha afectado favorable o desfavorablemente?** Bueno se podría decir que ni favorable ni desfavorable se ha mantenido a comparación del año pasado, ha bajado un poco pero no en gran dimensión ni para notarlo, nos mantenemos. **¿Pero usted cree que esto es debido al impacto político que tenemos, es decir la coyuntura política?** Todo esto se debe a la coyuntura política como en todos los negocios.
2. **¿Durante los últimos seis años como han evolucionado sus ventas?** Según los cuadros estadísticos en todos estos años si se ha mejorado nos estamos haciendo conocidos tenemos nuevos clientes y nos mantenemos **¿Tiene un ratio de ese crecimiento?** No lo tengo a la mano es interno.
3. **¿La empresa a su cargo cuenta con un área de Investigación de Mercado (IM) o Marketing?** Si hay publicidad, mediante volantes tarjetas personales y por el BCP. **¿Posee un área de marketing específico?** No. **¿Se consideran los gastos de publicidad dentro del presupuesto?** Claro.
4. **¿Cuál es el cliente o consumidor demandante y potencial? ¿A qué sector pertenece?** El tipo de cliente al que nos dirigimos son empresarios, amas de casa y sobre todo con poder adquisitivo. **¿Trabajan con instituciones?** Claro que si estamos trabajando con la Municipalidad de Oyotún, Chota que pertenece a Cajamarca hemos entregado trabajos fuera de Chiclayo también en colegios, mineras.
5. **¿Se realizan investigaciones de mercado para la toma de decisiones dentro de la empresa a su cargo? ¿Cómo se usó y cuál fue el objetivo?** Eso fue al inicio pero ahora no **¿Pero actualmente ya no ven, y cuál es el motivo de esta decisión de que ya no las hagan?** es que lo primero por hacer es afiliar a nuestros clientes, ósea mantenerlos, lo fácil es captarlos lo difícil es

mantenerlos como toda empresa por eso nosotros estamos trabajando para ello, después ya cuando tengamos los clientes ya formados e informados pasamos a eso.

Campo 4: Operaciones y Logística

1. **¿Existe un sistema de costeo para los productos de la empresa a su cargo? ¿Cómo son determinados estos?** Es un sistema simple porque somos fabricantes, se tiene un esquema simple para costear cada producto que sale cada producto que se vende. **¿Cómo más o menos funciona esto?** Las compras con las ventas más el costo son áreas muy sencillas. **¿Podríamos hablar del costeo ABC?** No mucho, es sencillo, practico para nosotros como estamos en movimiento es algo bien sencillo. **¿Es algo que ustedes lo han creado personalmente?** Sí. **¿Para adecuarse a sus necesidades?** Si claro, para que nosotros podamos entender manejar y todos lo entiendan más que nada.
2. **¿Ofrece financiamiento a sus clientes? ¿Es directo o indirecto? ¿Cuál es la forma de operación crediticia?** Si internos y externos de acá de Chiclayo. **¿En qué ocasiones utilizan los internos?** Cuando no hay materia acá en Chiclayo se llama al proveedor de Lima para que nos costee nos provea **¿Este accede inmediatamente a sus pedidos?** Sí. **¿Estos pedidos que se le hace al proveedor cuanto tiempo de maduración tiene?** Bueno depende del producto si llega lo antes posible nos comunican inmediatamente. **¿Más o menos en días?** Una semana tres días cuatro días depende del producto y la materia prima en especial
3. **¿Existe servicio de post venta en la empresa a su cargo?** A veces. **¿A qué se refiere?** Bueno mayormente las ventas son directas. **¿Viene el cliente?** A veces **¿Compra el mueble?** Si compra el mueble o también viene el cliente hace su diseño acá con el diseñador y nos explica que es lo que quiere y le diseñamos si le gusta le hacemos su cotización y se hace el contrato. **¿Es decir el funcionamiento sería el siguiente, viene el cliente hace el pedido y ustedes mandan, si viene el diseño lo mandan a diseñar?** Lo fabricamos. **¿Tienen su propia fábrica?** Claro nosotros fabricamos. **¿Y después de eso le entregan el producto?** Claro. **¿Tienen stock?** Claro tenemos en stock también, los procesos en serie se hacen previo contrato. **¿Pero existe ahí un servicio de post venta o tampoco existe?** Bueno del 50% para trabajar con el mueble y de ahí el otro 50% contra entrega. El cliente se encarga de llevarlo por su propia cuenta; pero si esto se negocia nosotros nos encargamos de llevarlo.
4. **¿Los procesos de la empresa a su cargo se encuentran estandarizados?** La estandarización se da cuando son pedidos de grandes volúmenes; si un cliente llega por un diseño en particular lo hacemos a un mayor costo.

Campo 5: Financiero

1. **¿Cómo define la estructura financiera de la empresa a su cargo?** Actualmente no tenemos préstamos, trabajamos con el flujo de caja de ventas y producimos sobre la base de las ventas y con los contratos firmados.
2. **¿Ofrece financiamiento a sus clientes? ¿Es directo o indirecto? ¿Cuál es la forma de operación crediticia?** Si, este es directo con uno de nuestros asesores comerciales, el cliente tiene un tiempo de gracia, le damos el mueble una vez que cancele el total de su deuda **¿Cuál es el tiempo máximo de este periodo de gracia?** De aproximadamente 15 días, ya que nuestros precios son un estándar del mercado.
3. **¿Qué ventajas y desventajas observa del sistema financiero que sigue la empresa a su cargo?** La ventaja es que el contrato se da con el 50%, para nosotros poder pedir la materia prima con anticipación para entregar a tiempo nuestros productos. La gran desventaja se presenta cuando en el transcurso de la transformación o fabricación del mueble el cliente llega y cambia el diseño inicial lo que nos perjudica, pero por tratar de captar al cliente realizamos los cambios satisfaciendo su necesidad.
4. **¿La empresa a su cargo trabaja con la banca o con caja municipales? Si responde cajas municipales ¿Cuál es el motivo de esta decisión?** No, como le digo no tenemos deuda alguna.

Campo 6: Recursos Humanos

1. **¿El personal que colabora en la empresa es capacitado? ¿Cuál es la frecuencia de capacitación? ¿Existe alguna área específica a la que se le capacite constantemente?**
Claro que sí, son profesionales. Las capacitaciones son internas las realiza el maestro melaminero que explica al personal de venta de las novedades del producto, sus características y nos previene de las alzas en los costos de materia prima; nos capacita una o dos veces al mes, dicha información es brindada a todas las áreas de la empresa.

Campo 7: Ética y Responsabilidad

1. **¿Cómo se desenvuelve la empresa en temas de Responsabilidad Social (RSC)?**
Anteriormente el área de comercialización estaba anexa al área de fabricación lo cual ocasionaba en el personal enfermedades respiratorias; dichas áreas fueron separadas. Además de ello se le pide a los proveedores que los insumos usados en la fabricación de los muebles sea lo menos toxico posible.

Campo 8: Tecnología e Investigación y Desarrollo

1. **¿La empresa a su cargo cuenta con sistemas informáticos de gestión empresarial? Como por ejemplo ERP.** Contamos con un sistema de cámara de seguridad desde donde controlamos todo.

Campo 9: Competencia

1. **¿Quiénes son los principales competidores en el sector al cual pertenece? ¿Qué acciones está tomando para que la empresa a su cargo tenga una mayor participación en el mercado?** En la fabricación de melamine sería Leoncito, aunque que también vende materia prima. Alameda que fabrica muebles, pero no es una competencia puesto que nosotros nos dirigimos a otro segmento que se demuestra por nuestra ubicación.
2. **¿Cuáles son las claves de éxito de este negocio?** Trabajamos teniendo como base nuestros objetivos; difundir los diseños de tendencias genéricas en fabricación de muebles para el hogar y la oficina captando posibles clientes y direccionándolos a nuestros canales de comercialización; brindar comodidad en la fabricación de muebles con el mejor material de melamine con la distribución y exhibición para la venta directa; honestidad; calidad en nuestros productos.
3. **¿Por qué fabrican en melamine y no en madera?** Porque la melamine está de moda, por sus características y beneficios, es un material que no se apolilla, posee demasiados colores y son más modernos; lo que ayuda en el diseño; es una tendencia.

Fábrica de mueble Los Cedros

Nombre: No será divulgado.

Profesión: Administrador

Cargo: Administrador

Fecha de entrevista: 20 de Enero 2012

Lugar: Luis Gonzales N° 241 Hora: 4 pm.

Campo 1: Estrategias

1. **¿Su empresa cuenta con un plan estratégico?** No.
2. **¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?** La visión es ser la fábrica que produce comodidad y confort en la industria del mueble de madera con mayor producción, volumen de ventas y rentabilidad de la región norte del país y expandirnos hacia Trujillo, Piura a mediano plazo.
3. **¿La organización está tratando de cumplir la visión, misión y objetivos de la empresa?** Claro.
4. **¿Qué clase de indicadores utiliza para evaluar el desempeño de la empresa a su cargo?**
El primer indicador que utilizamos está basado en el proceso de ventas: volumen de ventas mensual y anual. Número de nuevos clientes. Rentabilidad bruta por contratos.
Indicadores basados en producción: Obras entregadas a tiempo o fuera de tiempo, volumen de producción mensual, mediante una hoja de producción. Indicadores de Gestión: Rentabilidad neta mensual. Relación de volumen de ventas mensual y rentabilidad.

Campo 2: Administración y Gerencia

1. **¿La infraestructura total que posee la empresa a su cargo es propia o alquilada? ¿Qué tipo de contrato se ha establecido?** La infraestructura es propia.
2. **¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa que está a su cargo?** Se tiene una organización piramidal, liderada por un gerente, área administrativa, área de contabilidad, área de control de calidad, área de producción orientada en la satisfacción del cliente.
3. **¿La empresa a su cargo cuánto tiempo lleva operando en el mercado?** La empresa se inició el 30 de agosto de 1999.
4. **¿Existe un plan de crecimiento como estrategia interna de la empresa? Si su respuesta es no ¿Cuál es el motivo?** Si existe un plan de ventas basado en el desarrollo de la venta activa y el posicionamiento de marca.
5. **¿Es una empresa familiar? ¿Qué capacidades posee el personal de la alta dirección?** La empresa en su constitución legal es familiar pero en la gestión interna es profesional e independiente con formación en administración, contabilidad.

Campo 3: Marketing y Ventas

1. **¿Cómo evaluaría el impacto del crecimiento económico del país en su empresa?** El crecimiento regional ha permitido experimentar tasas de crecimiento altas, nuestras ventas han crecido paulatinamente en los últimos años.
2. **¿Durante los últimos seis años como han evolucionado sus ventas?** Favorablemente. Desde el 2005 está en orden de 10, 15 y 30 por ciento anual.
3. **¿La empresa a su cargo cuenta con un área de marketing, dentro del presupuesto se considera el gasto en publicidad?** No. Somos auspiciadores de grandes eventos en la región. El porcentaje mensual es del 0.3% mensual.
4. **¿Cuál es el cliente o consumidor demandante y potencial? ¿A qué sector pertenece?** Los clientes demandantes son del sector socioeconómico A, de la provincia de Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, de los departamentos de Cajamarca y Piura.
5. **¿Se realizan investigaciones de mercado para la toma de decisiones dentro de la empresa a su cargo? ¿Cómo se usó y cuál es el objetivo?** No.

Campo 4: Operaciones y Logística

1. **¿Existe un sistema de costeo para los productos de la empresa a su cargo? ¿Cómo son determinados estos?** El sistema de costeo está determinado por medio de la hoja de producción, en la que se detalla el pedido del cliente, las características del mueble, el proceso de fabricación del mismo lo que permite a cada maestro hacer el pedido de material y esto a su vez determina la materia prima usada en la producción de cada mueble, los respectivos costos y la respectiva rentabilidad; así como también la merma. Esta interrelación apoya al área de ventas a realizar cotizaciones para productos no estandarizados.

2. **¿Cómo se viene manejando la logística en la empresa a su cargo?** La empresa cuenta con el área de almacén de productos terminados muy independiente al almacén de materias primas, la empresa cuenta con movilidad propia para realizar las entregas de los productos.
3. **¿Existe servicio de post venta en la empresa a su cargo?** Si, se da con el traslado del producto hasta el hogar, se realizan reparaciones a través de nuevos contratos.
4. **¿Los procesos de la empresa a su cargo se encuentran estandarizados?** Los procesos de encuentran estandarizados en los muebles como juegos de sala, comedor, vitrinas, camas y cómodas con dificultades en los procesos para las obras de producción bajo el modelo de tirón o diseño exclusivo, por ejemplo colores personalizados de los muebles.

Campo 5: Financiero

1. **¿Cómo define la estructura financiera de la empresa a su cargo?** No existe apalancamiento. La producción se realiza con capital propio y está abonado con dinero del cliente con solo el aporte del 30%.
2. **¿Ofrece financiamiento a sus clientes? ¿Es directo o indirecto? ¿Cuál es la forma de operación crediticia?** El financiamiento es trasladado al cliente bajo la modalidad de venta al contado o crédito al corto plazo con un máximo de seis meses. Se realiza una verificación al cliente para realizar el crédito.
3. **¿Qué ventajas y desventajas observa del sistema financiero que sigue la empresa a su cargo?** No es percibida.
4. **¿La empresa a su cargo trabaja con la banca o con caja municipales? Si responde cajas municipales ¿Cuál es el motivo de esta decisión?** No.

Campo 6: Recursos Humanos

1. **¿El personal que colabora en la empresa es capacitado? ¿Cuál es la frecuencia de capacitación? ¿Existe alguna área específica a la que se le capacite constantemente?**
El personal es capacitado de manera directa por los proveedores de materia prima en el área de pintura y carpintería; la capacitación es directa por el gerente hacia todos los colaboradores.

Campo 7: Ética y Responsabilidad

1. **¿Cómo se desenvuelve la empresa en temas de Responsabilidad Social?** La responsabilidad social es interna está dada al personal en eventos para el disfrute de ellos y sus familiares.

Campo 8: Tecnología e Investigación y Desarrollo

1. **¿La empresa a su cargo cuenta con sistemas informáticos de gestión empresarial?** No.

Apéndice C. Guía de preguntas para cuestionario

I. Preguntas Filtro

1. Antigüedad de la empresa (tiempo de funcionamiento): ____Años ____Meses
Si la empresa cuenta con dos años o más de antigüedad, continuar.
2. Giro de la empresa
 - a) Madera
 - b) Producción
 - c) Comercialización
3. Número total de trabajadores de la empresa
 - a) De 1 a 4 trabajadores
 - b) De 5 a 9 trabajadores
 - c) De 10 a 49 trabajadores

II. Características generales del empresario

1. Nombre: _____
2. Edad: _____
3. Sexo: Masculino _____ Femenino _____
4. Grado de Instrucción

a) Sin instrucción	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Completa	Incompleta
b) Primaria	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) Secundaria	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) Técnica	<input type="text"/>	<input type="text"/>
e) Superior	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Trabajo que realiza en la empresa: _____

III. Características generales de la empresa

1. Nombre o razón social de la empresa: _____
2. ¿Tiene R.U.C.?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) En trámite
3. Dirección de la empresa: _____
4. Teléfono de la empresa: _____
5. ¿Cuenta con licencia de funcionamiento?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) En trámite
6. El local donde funciona la empresa es

a) Propio	d) En proceso de compra
b) Alquilado	e) Otros
c) Prestado	
7. Área total de la empresa (m2) _____
8. Distribución porcentual del área de la empresa

a) Área de producción	c) Área de vivienda
b) Área de ventas	d) Otros

9. ¿De dónde procede el abastecimiento de agua para la empresa?
- a) Red pública
 - b) Pilón de uso público
 - c) Cisterna
 - d) Otros (especificar)
 - e) No tiene
10. Los servicios higiénicos de la empresa están conectados a
- a) Red pública
 - b) Letrina
 - c) Otro (especificar)
 - d) No tiene
11. La empresa produce principalmente para:
- a) Instituciones del Estado
 - b) Medianas y grandes empresas
 - c) Pequeñas empresas
 - d) Grandes distribuidores
 - e) Comerciantes
 - f) Público en general
 - g) Exportación
 - h) Otro
12. ¿Subcontrata servicios localmente?
- a) No
 - b) Sí
 - c) Eventualmente
13. ¿Qué tipo de servicios se subcontratan?
- a) Corte
 - b) Cepillado
 - c) Lijado
 - d) Armado
 - e) Acabado
 - f) Otros _____

IV. Condiciones de trabajo de la empresa

1. Número actual de trabajadores de la empresa
- a) Hombres _____
 - b) Mujeres _____
 - c) Total _____
2. ¿Cuántos trabajadores son calificados y qué especialización tienen?

	Especialización		
	Nº	Hombres	Mujeres
a) Profesionales			
b) Técnicos			
c) Operarios			
d) Aprendices			
e) Sin Calificación			
f) Otros _____			

3. Llenar el siguiente cuadro

	Número		Salario (S/.)	Periodicidad de pago	Promedio de horas diarias de trabajo	N° de días trabajados a la semana
	H	M				
a) Asalariado						
b) A destajo						
c) Familiar remunerado						
d) Familiar no remunerado						
e) Dueño de la empresa						

4. ¿Los trabajadores cuentan con equipos o instrumentos de protección necesarios para la labor que realizan?

No Sí

Señale cuáles:

- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| a) Máscara de protección facial | f) Tapones |
| b) Protectores de brazos | g) Cinturones |
| c) Tapabocas | h) Ropa de trabajo |
| d) Lentes | i) Faja de protección lumbar |
| e) Guantes | j) Otros: _____ |

5. Señale los tres principales productos químicos que se utilizan en su taller:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| a) Adhesivos | f) Barnices |
| b) Selladores | g) Aglutinantes |
| c) Disolventes | h) Resinosos |
| d) Pinturas y pigmentos | i) Impermeabilizantes |
| e) Lacas | j) Otro: _____ |

6. Señale qué tipo de factores físicos existen en el área donde desempeña su trabajo:

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| a) Ruido | e) Agentes químicos |
| b) Vibración | f) Otro: _____ |
| c) Calor | _____ |
| d) Iluminación inadecuada | _____ |

7. Señale las facilidades físicas presentes en el taller:

- a) Mesas de trabajo con alturas adecuadas a la altura de los trabajadores
- b) Espacio suficiente para facilitar el trabajo
- c) Pedestales para los trabajadores que realizan operaciones de pie
- d) Sillas adecuadas para el trabajo (altura, respaldo, asiento)
- e) Herramientas manuales con formas adecuadas para el trabajo
- f) Máquinas con piezas que ayudan a disminuir la fatiga del trabajador
- g) Otro _____
- h) Ninguna

8. ¿El personal está capacitado en su operación?
 No Sí
9. ¿Qué acciones lleva a cabo la empresa para prevenir daños al medio ambiente?
- a) Dosificación adecuada de los productos químicos
 - b) Almacenamiento adecuado de los productos químicos
 - c) Reutilización y reciclaje de los envases vacíos
 - d) Desechar correctamente los residuos
 - e) Disminución del consumo de agua
 - f) Disminución de la contaminación del agua
 - g) Sensibilización y capacitación del personal en buenas prácticas de operaciones y gestión de productos químicos
 - h) Otro _____
 - i) Ninguna

V. Desarrollo de recursos humanos

1. Indique los temas en los que Ud. y sus trabajadores se han capacitado en los últimos dos años y la institución que la brindó:

Temas	Dueño	Trabajador	Institución
a) Marketing			
b) Costos			
c) Compras			
d) Proceso productivo			
e) Gestión ambiental			
f) Contabilidad			
g) Salud y seguridad laboral			
h) Calidad total			
i) Otros			
j) Ninguno			

2. La capacitación fue desarrollada en:
- a) En su propio taller de trabajo
 - b) Fuera de trabajo
 - c) Ambos
3. ¿Quién cubrió los gastos de la capacitación?
- a) No tuvieron costo
 - b) Empleador
 - c) Empleado
 - d) Ambos
4. ¿Qué tipo de capacitación necesita Ud. y los trabajadores de su empresa?

Temas	Dueño	Trabajador
Curso a nivel técnico-productivo		
a) Caracterización de la madera: color, olor, textura		
b) Secado y preservación de la madera		
c) Habilitado, maquinado y ensamblado en maderas		

d) Diseño de muebles		
e) Habilitado, maquinado y ensamblado en muebles		
f) Técnicas de acabado		
g) Fabricación de puertas y ventanas		
h) Otros: _____		
Curso a nivel de gestión empresarial		
a) Gestión económica-financiera		
b) Administración de personal, relaciones laborales, sueldos, incentivos, etc		
c) Organización en la planta de carpintería: descarte, orden, limpieza, mantenimiento y disciplina		
d) Gestión de residuos sólidos		
e) Seguridad e higiene ocupacional		
f) Calidad total		
g) Otros _____		
Cursos a nivel de marketing		
a) Análisis de mercado		
b) Estrategias del producto		
c) Estrategias de precio		
d) Estrategias de producción		
e) Técnicas de ventas		
f) Atención de ventas		
g) Otros _____		

5. De ser necesario, ¿estaría dispuesto a invertir en la capacitación?
 - a) No
 - b) Sí
 - c) Depende de los costos
6. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a invertir mensualmente? S/. _____
7. ¿Cuáles son los problemas que Ud. tiene para capacitarse?
 - a) El costo de los cursos
 - b) Los horarios no son apropiados
 - c) Lugar/distancia son muy lejos
 - d) No se imparten los cursos que requiero para mi empresa
 - e) Otro: _____
(Sólo para empresas con más de 20 trabajadores)
8. ¿Los trabajadores de la empresa se encuentran sindicalizados?
 - a) No
 - b) Sí
9. ¿De qué manera se negocian las condiciones de trabajo con los trabajadores?
 - a) Individualmente
 - b) Con el grupo de trabajadores
 - c) Con el sindicato
 - d) Con otras organizaciones de trabajadores
 - e) No se negocian

Apéndice C 1. Resultado de cuestionario

Tabla C 1.1

Antigüedad de las empresas

Age	Frequency	Percent
5 a 15	5	55.6
20 a 40	4	44.4
Total	9	100.0

Tabla C 1.2

Giro de empresa

	Frequency	Percent
Madera	5	55.6
Produccion y comercialización	4	44.4
Total	9	100.0

Tabla C 1.3

Numero total de trabajadores

	Frequency	Percent
De 1 a 4 trabajadores	4	44.4
De 5 a 9 trabajadores	1	11.1
De 10 a 49 trabajadores	4	44.4
Total	9	100.0

Tabla C 1.4

Sexo del empresario

	Frequency	Percent
Masculino	7	77.8
Femenino	2	22.2
Total	9	100.0

Tabla C 1.5

Grado de instruccion

	Frequency	Percent
Secundaria completa	3	33.3
Tecnica completa	4	44.4
Superior completa	2	22.2
Total	9	100.0

Tabla C 1.6

Trabajo que realiza en la empresa

	Frequency	Percent
Administrado	1	11.1
Asist. adm.	1	11.1
Dueño	4	44.4
Gerente	2	22.2
Tesorero	1	11.1
Total	9	100.0

Tabla C 1.7

Licencia de funcionamiento

	Frequency	Percent
Si	8	88.9
No	1	11.1
Total	9	100.0

Tabla C 1.8

El local de la empresa

	Frequency	Percent
Propio	8	88.9
Alquilado	1	11.1
Total	9	100.0

Tabla C 1.9

Area total de la empresa

Area en m2	Frequency	Percent
300 a 1200	5	55.6
1300 a 3200	4	44.4
Total	9	100.0

Tabla C 1.10

Distribucion porcentual area de empresa: Prod

Area en m2	Frequency	Percent
65	1	11.1
70	2	22.2
75	1	11.1
100	4	44.4
Total	9	100.0

Tabla C 1.11

Distribucion porcentual: Vivienda

Area en m2	Frequency	Percent
25	1	11.1
30	2	22.2
35	1	11.1
Total	9	100.0

Tabla C 1.12

Abastecimiento de agua para la empresa

	Frequency	Percent
Red publica	9	100.0

Tabla C 1.13

Los servicios higienicos se conectan

	Frequency	Percent
Red publica	9	100.0

Tabla C 1.14

La empresa produce

	Frequency	Percent
Medianas y grandes empresas	2	22.2
Pequeñas empresas	3	33.3
Publico en general	4	44.4
Total	9	100.0

Tabla C 1.15

Subcontrata servicios localmente

	Frequency	Percent
No	6	66.7
Si	3	33.3
Total	9	100.0

Tabla C 1.16

Tipo de servicio que subcontrata

	Frequency	Percent
Corte	2.0	22.2
Otro	3.0	33.3
Total	5.0	55.6
System	4.0	44.4
Total	9	100.00

Tabla C 1.17

Los trabajadores cuentan con equipos de prote

	Frequency	Percent
Si	8.0	88.9
No	1.0	11.1
Total	9.0	100.00

Tabla C 1.18

El personal esta capacitado en su operacion

	Frequency	Percent
Si	9.0	100.0

Tabla C 1.19

La capacitacion fue desarrollada

	Frequency	Percent
En su propio tal	1.0	11.1
Fuera de trabajo	5.0	55.6
Ambos	3.0	33.3
Total	9.00	100.00

Tabla C 1.20

Quien cubrio los gastos de la capacitacion

	Frequency	Percent
No tuvieron cos	6.0	66.7
Empleado	1.0	11.1
Ambos	2.0	22.2
Total	9.0	100.0

Tabla C 1.21

Estaria dispuesto a invertir en la capacitacion

	Frequency	Percent
Si	2.0	22.2
No	5.0	55.6
Depende de los	2.0	22.2
Total	9.0	100.0

Tabla C 1.22**Cuanto estaría dispuesto a invertir**

	Frequency	Percent
1000,00	1.0	11.1
1800,00	2.0	22.2
2500,00	1.0	11.1
Total	9.0	100.0

Tabla C 1.23**Los trabajadores de la empresa se encuentran sindicalizados**

	Frequency	Percent
No	9.0	100.0

Tabla C 1.24**Manera en que se negocian las condiciones de trabajo**

	Frequency	Percent
Individualmente	7.0	77.8
Con el grupo de trabajadore	1.0	11.1
No se negocian	1.0	11.1
Total	9.0	100.0

Tabla C 1.25**Conoce y aplica el nuevo regimen laboral**

	Frequency	Percent
Conoce	6.0	66.7
Conoce y aplica	3.0	33.3
Total	9.0	100.0

Tabla C 1.26**Que problemas enfrenta para cumplir con la legislacion laboral**

	Frequency	Percent
Falta de capacidad economica	1	11.1
No se asesorado en este tema	6	66.7
Otro	2	22.2
Total	9	100.0

Tabla C 1.27**Ha empezado a sentir el impacto de la crisis economica financiera**

	Frequency	Percent
No	9	100.0

Tabla C 1.28**Se articula con otros productores locales en caso de existir gran demanda**

	Frequency	Percent
No	8	88.9
Eventualmente	1	11.1
Total	9	100.0

Tabla C 1.29**Que problemas ha tenido para articularse existosamente**

	Frequency	Percent
Desconfianza mutua o compartida	9	100.0

Tabla C 1.30**De que manera accede a informacion sobre donde y como colocar sus productos**

	Frequency	Percent
De los proveedores	1	11.1
De los clientes	8	88.9
Total	9	100.0

Tabla C 1.31**Que tipo de problemas tiene la empresa para acceder a esta informacion**

	Frequency	Percent
Dificultad para acceder a la informacion	2	22.2
Falta de asesoria	7	77.8
Total	9	100.0

Tabla C 1.32**Realiza algunas coordinaciones con la municipalidad**

	Frequency	Percent
No	9	100.0

Tabla C 1.33**Pertenece a alguna organizacion, gremio o instancia**

	Frequency	Percent
No	9	100.0

Apéndice D. Evaluación Interna de la industria del mueble en Lambayeque

Formato 1

Comprobación de la auditoría a la Administración y Gerencia

Preguntas		Comentarios	
1	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	NO	
2	¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	SI	
3	¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financiamiento u otros?	NO	No se tienen pronósticos financieros, ni de ratios de garantía, u productos defectuosos.
4	¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	SI	
5	¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	SI	
6	¿El diseño organizacional es adecuado?	SI	La estructura responde a los retos, falta capacitar y formalizar los procesos.
7	¿La especificación de las labores es clara y conocida para todos?	SI	
8	¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?	SI	
9	¿La moral y la motivación de los trabajadores es alta?	SI	
10	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	SI	
11	¿Las comunicaciones son efectivas?	SI	
12	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	SI	Es transparente.
13	¿Las relaciones laborales son productivas?	SI	
14	¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	SI	Existen ascensos en diversas áreas.
15	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	NO	
16	¿Las medidas de seguridad e higiene se cumplen?	NO	
17	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios de calidad y de costos son eficientes?	NO	
18	¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?	SI	Se trata de sobrevivir en el mercado.

Nota: Tomada de "El proceso estratégico. Un enfoque gerencial", de D'Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson. Elaboración Propia.

Formato 2

Comprobación de la auditoria a marketing y ventas

Preguntas		Comentarios	
1	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	SI	Existe un área estructurada de ventas
2	¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	SI	Están clasificados por el tipo de empresa (público o privada) y cliente (distribuidor o consumidor).
3	¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?	SI	
4	¿La participación de mercado se ha incrementado?	SI	
5	¿El alcance de las operaciones es solo local?	SI	Solamente se desarrolla fuera del departamento en caso de licitaciones públicas.
6	¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	SI	
7	¿La organización desarrolla investigación de mercados?	SI	Es interna con patrones informales.
8	¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	SI	
9	¿La calidad de los productos, bienes y servicios es reconocida por los clientes y consumidores?	SI	
10	¿La calidad del servicio es reconocida como de calidad?	NO	El tiempo de respuesta es lento por el proceso de fabricación que demanda.
11	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	SI	
12	¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	SI	
13	¿Es la industria altamente competitiva?	SI	
14	¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?	SI	La etapa de madurez o consolidación.
15	¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	SI	
16	¿Se capacita y se entrena frecuentemente al equipo de marketing?	NO	No existen empresas formales en el medio.
17	¿Se maneja un presupuesto de marketing?	SI	
18	¿Son los clientes y los consumidores leales?	SI	
19	¿Están las marcas bien posicionadas?	SI	
20	¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	SI	
21	¿Los depósitos, puntos de venta y transporte usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	SI	

Nota: Tomada de “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial”, de D’Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson. Elaboración Propia.

Formato 3***Comprobación de la auditoria de operaciones / producción***

Preguntas	Comentarios
1 ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?	SI Son los fabricantes o importadores directos.
2 ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente con frecuencia?	SI
3 ¿Se usan las siete herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	NO Aún no tenemos las personas para la toma e interpretación de datos.
4 ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	SI Se realizan por códigos de barras.
5 ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	NO Es aleatoria sin base científica.
6 ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	SI
7 ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?	NO Falta análisis.
8 ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	NO Evolución de la tecnología demasiado rápida.
9 ¿Está la planta distribuida productivamente?	SI
10 ¿Se hacen layout con frecuencia?	SI
11 ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	SI
12 ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	NO
13 ¿Se desarrollan estudios de tiempo y movimientos?	SI
14 ¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	SI
15 ¿Están las instalaciones, equipos, maquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?	SI
16 ¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan efectivamente?	NO Existe un rápido crecimiento
17 ¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?	SI
18 ¿Se realizan planeamientos agregados?	NO
19 ¿Se realizan programaciones de la producción, usando técnicas modernas de administración?	SI
20 ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	SI
21 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	SI
22 ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	NO Sólo para garantías y producción interna.

Nota: Tomada de "El proceso estratégico. Un enfoque gerencial", de D'Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson.
Elaboración Propia.

Formato 4

Comprobación de la auditoria de finanzas y contabilidad

Preguntas		Comentarios	
1	¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	SI	Por un tema de estandarización y productividad.
2	¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?	SI	Debilidad en el manejo de costos de merma y desmedro.
3	¿Es buena la estructura del capital?	SI	Sustenta el endeudamiento.
4	¿Se puede aumentar el capital a corto y a largo plazo?	SI	Con reevaluación del valor comercial de inmueble.
5	¿Cuenta con fuentes de fondos adecuados y de calidad?	SI	
6	¿Cuenta con un adecuado capital de trabajo?	SI	
7	¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	SI	
8	¿Usan el estado de fuentes y uso de fondos?	SI	Compras mediante pareto.
9	¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?	NO	Único socio o empresa familiar
10	¿Se cuenta con una política de dividendos?	SI	
11	¿Se mantiene una buena relación con accionistas o inversionistas?	SI	
12	¿Se cotiza en bolsa?	NO	
13	¿Se efectúan análisis de riesgo?	NO	
14	¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	SI	
15	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?	SI	

Nota: Tomada de “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial”, de D’Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson. Elaboración Propia.

Formato 5

Comprobación de la auditoria de los recursos humanos

Preguntas		Comentarios	
1	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿ Se miden usualmente?	NO	
2	¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	SI	
3	¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	SI	
4	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	NO	
5	¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	SI	
6	¿Se cuenta con una política de capacitaciones y entrenamiento?	SI	
7	¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	NO	
8	¿Se cuenta con una política de incentivos?	SI	Bonos por productividad, metas y logros.
9	¿Se cuenta con una política de tercerización o <i>service</i> ?	NO	
10	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	SI	
11	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	SI	
12	¿Se cuenta con actividades de <i>coaching</i> y asesoramiento?	SI	Nuevos líderes de procesos y la gerencia.

Nota: Tomada de “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial”, de D’Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson. Elaboración Propia.

Formato 6

Comprobación de la auditoria de los sistemas de información

Preguntas		Comentarios
1	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	SI Integrado a todos los procesos
2	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	SI Sobre todo en costos.
3	¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	SI
4	¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	SI
5	¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	SI
6	¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?	SI
7	¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?	NO Complejidad en los procesos a medida
8	¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	SI
9	¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	SI
10	¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	SI
11	¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	SI
12	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	SI
13	¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	SI Presupuesto anual.

Nota: Tomada de “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial”, de D’Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson. Elaboración Propia.

Formato 7

Comprobación de la auditoria de tecnología e investigación y desarrollo

Preguntas		
1	¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	NO
2	¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	NO
3	¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	NO
4	¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	NO
5	¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?	NO
6	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	SI
7	¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	SI
8	¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	SI
9	¿Es la tecnología productiva moderna, y contribuye a la productividad total?	SI
10	¿La gerencia y funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	SI
11	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?	NO
12	¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?	NO

Nota: Tomada de “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial”, de D’Alessio F., 2008. México, D.F.: Pearson. Elaboración Propia.

Tomado del Resumen informativo N° 08 del BCRP (2012). Informe Macroeconómico IV Trimestre 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2012/resumen-informativo-08-2012.pdf>

