

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en administración



**Identificación de estrategias para el fortalecimiento del cluster
del mueble y la madera, Tijuana y Rosarito, 2008.**

TESIS

Que para obtener el grado de Maestro en Administración

Presenta

Victor Salvador Ortega Cruz

Director de tesis

M. A. Alfonso Vega López

Tijuana, Baja California, México.

Marzo 2008

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. Concepto de cluster.....	8
1.2. La caracterización de los clusters.....	8
1.3. El papel de la innovación en la construcción del territorio.....	1
1.4. Competitividad.....	3
1.4.1. Conceptualización.....	1
1.4.2. Definiciones de competitividad.....	8
1.4.3. La competitividad aparece como una mezcla de:	1
1.4.3.1. Características.....	9
1.4.4. Factores de competitividad.....	2
1.5. Construcción de Competitividad Sistémica.....	0
1.6. Diagrama Causa – Efecto (Diagrama de Ishikawa).....	2
1.7. Estrategia competitiva.....	0
1.7.1. Competencia en el sector industrial.....	2
1.7.2. Posicionamiento relativo (Estrategias competitivas genéricas).....	2
1.7.3. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	3
1.8. Análisis FODA.....	3
1.9. Ventaja competitiva.....	2
1.9.1. Modelo del diamante de Michael Porter.....	5
	2
	6
	2
	6
	2
	7

	3
	9
	3
	6
	3
	7
	4
	0
2. METODOLOGÍA.....	4
	4
3. PLANTEAMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE Y LA MADERA.....	4
	7
3.1. Antecedentes en el ámbito internacional de la industria del mueble y la madera.....	4
3.2. Antecedentes en el ámbito nacional de la industria del mueble y la madera.....	7
	4
3.3. Antecedentes en el ámbito estatal de la industrial del mueble y la madera.....	7
3.4. Problemática de la industrial del mueble y la madera.....	
3.5. Planteamiento del problema.....	5
3.6. Análisis del problema.....	2
3.6.1. Modelo de Construcción de Competitividad Sistémica.....	5
3.6.2. Resultados del Cuestionario aplicado.....	4
3.6.3. Diagrama Causa – Efecto.....	5
3.6.4. Posicionamiento Relativo.....	5
3.6.5. Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de M. Porter....	5
3.6.6. Análisis FODA.....	5
3.6.7. Modelo del Diamante de M. Porter.....	5
3.7. Alternativas.....	5
3.8. Selección de la mejor alternativa de mejora.....	5
3.9. Plan de implementación.....	6

3.10. Medidas de control.....	6
	2
	6
	3
	6
	4
	6
	6
	6
	8
	6
	9
	7
	2
	7
	4
	7
	5
4. CONCLUSIONES.....	7
	6
5. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	7
	8
6. ANEXOS.....	8
6.1. Anexo I. Cuestionario aplicado	2
	8
	3

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California por brindarme el apoyo educativo que me ha permitido desarrollarme como persona y profesionalmente.

Agradezco al Maestro Alfonso Vega López que me permitió trabajar conjuntamente en su investigación para poder llevar a cabo mi tesis de maestría.

Agradezco a las personas que hicieron posible la obtención de información pertenecientes al Cluster del Mueble y la Madera, Tijuana y Rosarito, 2008.

Agradezco al Dr. Ismael Plascencia que me apoyó en la realización del proyecto de investigación.

Agradezco a la Maestra Nancy Montero que nos motivó y apoyó durante la maestría.

Agradezco a mi amiga y compañera, Thalina García que me apoyó durante el desarrollo de esta investigación y a todo mi grupo de maestría.

Agradezco todas las personas que hicieron posible llegar a alcanzar una meta más en mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

En esta investigación el objetivo que se persiguió fue elaborar un análisis que permitiera conocer que esta ocurriendo en el cluster del Mueble y la Madera correspondiente a Tijuana- Rosarito, 2008.

El total de empresas encuestadas fue de veinte, a las cuales se les aplicó un cuestionario que se encuentra en su fase de prueba piloto.

Al momento de analizarse la información fue con el uso de Estadística descriptiva y del apoyo de un programa estadístico denominado SPSS 15.0 for Windows Evaluation Version.

Dicho cuestionario esta generado especialmente para analizar cuatro niveles conforme a la Construcción de Competitividad Sistémica de Tilman Altenburg, Wolfgang Hillebrand y Jörg Meyer Stamer. Dichos niveles se denominan Nivel Meta relacionado a las variables lentas como estructura sociocultural, el orden básico y la orientación de la economía, y la capacidad de los actores sociales para formular estrategias, Nivel Macro relacionado con las condiciones económicas genéricas, Nivel Meso relacionado a las instituciones y políticas específicas, y el Nivel Micro relacionado con la empresa y sus relaciones inter-departamentales.

Con la información recabada se generaron tres alternativas en las cuales se describen los pros y contras que permiten describir de mejor forma su implementación y su elección.

Cabe mencionar que el análisis esta conformado por el Diagrama Causa-Efecto para la delimitación del problema, Posicionamiento relativo, Modelo de las fuerzas competitivas de Porter, Análisis FODA, Modelo del Diamante de Porter, y la generación de una matriz de decisiones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de un proyecto de investigación aplicado a veinte empresas del cluster del Mueble y la Madera, de la región Tijuana – Rosarito. Aplicando un cuestionario que se desarrolló conforme a la Construcción de Competitividad Sistémica de Tilman Altenburg, Wolfgang Hillebrand y Jörg Meyer Stamer. que consta de 4 niveles, el cual contiene preguntas para obtener información de los niveles Meta, relacionado a las variables lentas como estructura sociocultural, el orden básico y la orientación de la economía, y la capacidad de los actores sociales para formular estrategias, del nivel Macro relacionado con las condiciones económicas genéricas, del nivel Meso relacionado a las instituciones y políticas específicas, y del nivel Micro relacionado con la empresa y sus relaciones inter-departamentales.

Es conveniente mencionar que dicho instrumento se encuentra en su fase de prueba piloto para una investigación de doctorado. Cabe mencionar que el trabajo de investigación proviene de la línea de investigación del maestro Alfonso Vega López.

En el primer capítulo se desarrolló el marco teórico desarrollando aquí el concepto de cluster, su caracterización, el papel que tiene la innovación en la construcción del territorio, la competitividad, la Construcción de Competitividad Sistémica que fue el modelo principal con el que se desarrolló el cuestionario que se aplicó a las veinte empresas del cluster.

Se menciona lo que es una estrategia competitiva en el que se desarrolla el subtema de competencia en el sector industrial, se menciona el Modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter en el cual se explica que la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: La amenaza de nuevos competidores, la intensidad de rivalidad de competidores directos, la presión por productos sustitutos, el poder de negociación con los clientes y el poder de negociación con los proveedores., también se desarrolló el Posicionamiento Relativo que nos da a conocer la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un

sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la organización.

Se desarrolla el Modelo del Diamante de Porter el cual indica que la competitividad (Ventaja comparativa) de una nación está basada en 4 grandes factores, concurrentes en un diamante, los cuales son: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Industrias relacionadas y de apoyo, y Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Se desarrolla el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual consiste en facilitar la identificación de las amenazas y oportunidades externas, así como las fuerzas y debilidades internas de una organización en este caso aplicado al cluster.

El análisis que se desarrolla esta conformado por el Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa para la delimitación del problema, el cual consiste en organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Por ultimo, por la generación de una matriz de decisiones que consiste en la elaboración de una matriz que permita ponderar las alternativas con conceptos o aspectos que permitan evaluar sus posibles resultados teniendo al final una calificación de las alternativas y la selección de la alternativa mejor calificada con los conceptos que se agreguen a la valuación.

En el capítulo dos se menciona la metodología que se utilizó en el proyecto de investigación que consistió en la aplicación de un cuestionario a 20 empresas que sirvió de prueba piloto para la validación de dicho instrumento en la investigación de doctorado. Consistiendo en tomar empresas del cluster del mueble y la madera de la región, Tijuana - Rosarito., de las cuales 11 se dedican a la fabricación de muebles, 3 a la fabricación de productos de madera, 2 empresas a ambas actividades y 4 empresas con otros giros que se encuentran en el cluster pero que por su actividad relacionada a la industria del mueble y la madera, también fueron encuestadas.

En esta investigación se utilizó el software denominado SPSS 15.0 for Windows Evaluation Version para la captura de información y la elaboración de información estadística.

Adicionalmente el proyecto de investigación contiene la metodología que se desarrolla para la solución de casos que aplica Harvard Business Review, el cual incluye 4 pasos: Una especificación del problema que se enfrenta, una delineación de las mejores alternativas disponibles para resolver el problema, una identificación y discusión de cada uno de los aspectos que soportan la elección de la alternativa, y una conclusión que deduce la mejor alternativa de los hechos y discusión de los resultados.

En el capítulo tres se mencionan los antecedentes en el ámbito internacional, nacional y estatal de la industria del mueble y la madera, la problemática, su planteamiento del problema y el análisis del problema. En el análisis del problema se desarrolló el diagrama Causa – Efecto, Posicionamiento Relativo, Modelo de las 5 Fuerzas Competitividad de Michael Porter, Análisis FODA, Modelo del diamante de Michael Porter y el Modelo de Construcción de Competitividad Sistemática anteriormente comentadas., procediendo a elaborar alternativas, seleccionar a la mejor alternativa de mejora, a su plan de implementación y por último las medidas de control.

1. MARCO TEÓRICO.

1.1. Concepto de cluster.

Porter menciona que un cluster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre si, que compiten pero que también cooperan. (Porter, 2003, p.203)

El concepto de cluster es una nueva manera de ver las economías nacionales, regionales y urbanas, y deja entrever nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos y demás instituciones que se están esforzando para mejorar la competitividad. (Porter, 2003, p.201)

1.2. La caracterización de los clusters

El punto de partida del desarrollo de una comunidad territorial es el conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales), que constituyen su potencial de desarrollo (Vázquez, 1999. p. 29).

Desde esta posición las estrategias de desarrollo proponen, además de acciones de fomento al crecimiento económico (principalmente a partir de la generación de empleo), el potenciar y activar también los recursos endógenos del territorio, dando valor a las dimensiones sociales y culturales y permitiendo mejorar los niveles de bienestar de la sociedad. Así, el desarrollo local es concebido como el resultado de la influencia conjunta tanto de factores económicos como extra económicos que además, presentan un carácter localizado, inherente a cada territorio.

Vázquez Barquero argumenta (1999. pp. 105-106) que durante los últimos veinte años del siglo XX, la revitalización de las economías locales y regionales, cuyos clusters se articulaban alrededor de redes de pequeñas y medianas empresas, despertó gran atención. El análisis de casos se dio sobre todo en países recientemente industrializados o en vías de industrialización, lo que propicio que el funcionamiento de los clusters se interpretara en términos de los distritos

industriales, tal como los había teorizado Marshall, aunque, la recuperación de este concepto fue adaptada a los hechos que los casos revelaban:

Así se rescata la noción de distrito industrial de Marshall como la concentración de muchas pequeñas empresas, de naturaleza similar, en un territorio de asentamiento común y definido (la ciudad industrial), que interactúan entre sí formando un sistema de relaciones, lo que propicia la generación de economías externas (Vázquez, 1999. pp. 105-106).

Fabio Sforzi (2001. pp. 26-27) ha argumentado la diferenciación que es preciso hacer cuando se habla de un cluster, respecto de las aglomeraciones empresariales, en el sentido de que una empresa no forma parte del sistema por el simple hecho de ubicarse en un lugar determinado alrededor de otras, sino que tiene que integrarse al mismo a partir de una serie de relaciones de interdependencia no-mercantiles, así como desarrollar “patrimonios de relaciones y de conocimientos” que son necesarios para que el proceso productivo se desarrolle e influya en éste modificándolo.

Por lo anterior, los clusters son en esencia formaciones históricas territoriales. Es decir, se integran por una red industrial, formada por actores, que son las empresas que conforman el cluster, por los recursos (humanos, naturales, infraestructuras), por las actividades económicas (de carácter productivo, comercial, técnico, financiero y asistencial), y sobre todo por el sistema de relaciones (económicas, sociales, políticas y legales) que los caracterizan y que propician interdependencias e intercambios (Vázquez, 1999. p. 35).

Siendo entonces que cuando se describen los clusters es importante considerar sus características, entre las que podemos señalar (Sáez, 1999. p.76; Méndez, 1997. p. 308):

- a) Los clusters se ubican en un espacio geográfico definido, donde predomina un número elevado de pequeñas y medianas empresas. Cabe enfatizar en este punto la importancia que tiene este tipo de empresas, en el sentido que dada su flexibilidad y su capacidad de adaptarse a los cambios en vez de controlarlos, han permitido pensar incluso en el resurgimiento de las antiguas

formas artesanales de producción que habían quedado marginadas durante la primera revolución industrial (Fuentes y Martínez - Pellégrini, 2004. p. 165).

- b) Implican una tradición productiva y existe especialización en el proceso productivo, donde las economías externas derivan de la especialización, producto de la división del trabajo entre las empresas. De hecho la división social del trabajo es la base que está detrás de los clusters, puesto que si de lo que estamos hablando es de relaciones, la división del trabajo permite la generación de las mismas. De aquí que sea necesario distinguir entre dos interpretaciones: la asociada a los costos de transacción y aquella vinculada con los procesos de subcontratación.
- c) Las comunidades de los clusters llevan implícito un elemento de conocimiento tácito referente a la tecnología, las capacidades, los productos y los procesos que suele ser específico para cada conjunto de empresas y se acumula a lo largo de la historia. Este factor permite la existencia de una capacidad de adaptación e innovación, por tanto la flexibilidad es uno de los elementos básicos de esta clase de configuración territorial.
- d) En el cluster se generan relaciones entre la esfera económica, política y social, en este sentido, el funcionamiento de cada una de ellas está condicionado por la organización y el comportamiento de las otras. Por tanto los aspectos institucionales y sociales son importantes para el funcionamiento del sistema.

Adicionalmente también se ha señalado que los clusters al constituir un modelo de desarrollo de ámbito territorial, surgen por diferentes causas: a partir de un proceso de industrialización endógena, o de la descentralización de grandes empresas, o bien de aglomeraciones metropolitanas. Con lo que en cada territorio los clusters pueden presentar entonces factores distintos en su nacimiento, desarrollo y consolidación (Sáez, 1999. p. 92).

Vázquez Barquero (1993. p. 23) ha precisado que un rasgo característico de los clusters es el espacio en que se desarrollan, siendo las ciudades medias los lugares

donde preferentemente se sitúan, dadas las importantes funciones urbanas de estas localizaciones, como sus servicios administrativos y financieros, así también por sus infraestructuras para producir y vivir.

De manera adicional a los clusters, como sistemas territoriales locales en los que la producción se lleva a cabo, hay que entenderlos también en torno a su competitividad, puesto que ella viene dada no sólo por las economías internas, sino sobre todo gracias a las economías externas, que proceden del aprendizaje de conocimientos y organización, mediante interdependencias no-mercantiles. (Sforzi, 2001. p. 28).

Los clusters se entienden entonces en función del entorno local que integran y en el cual domina un conocimiento, unas reglas, unas normas y valores, un patrimonio de experiencias y un sistema de relaciones económicas (de producción), y de cooperación, en el cual además se pueden integrar e identificar redes socioeconómicas. En este sentido la fortaleza de los clusters radica precisamente en el aprovechamiento de ese entorno local que generan y que les es propio. De hecho lo menciona Sforzi (2001. p. 28), el entorno local resulta ser el “integrador versátil de conocimientos y organización”.

Siendo así que, el elemento que permite enmarcar a los clusters como unidad de análisis, es el territorio, el cual no se concibe tan sólo como un soporte de la actividad económica, sino como un recurso económico activo. Como lo menciona Fuentes y Martínez - Pellégrini (2004. p. 172): “La calidad del territorio es lo que permite a la tecnología cruzarse con una determinada cultura; a las empresas encontrar un ambiente específico; al mercado traducir la competencia en cooperación y a la economía movilizar la sociedad y las intenciones de cada uno de sus miembros”.

Maillat y Kebir (1998. p. 17) a la vez, señalan que la dimensión territorial de los sistemas productivos, y su capacidad para generar procesos de aprendizaje dependerá de la manera en que la producción está organizada, así por ejemplo: la intensidad y la naturaleza de las relaciones horizontales entre los actores, su interdependencia y el grado de autonomía en la toma de decisiones y la definición

de proyectos, son decisivos cuando se califica un sistema productivo como territorial.

De hecho, estos autores también distinguen que los clusters se pueden organizar con base a dos lógicas: a) una lógica funcional y b) una lógica territorial, a partir de los cuales se pueden identificar distintos tipos de sistemas productivos, que ellos califican como territoriales.

La lógica funcional sigue una organización vertical y jerárquica, donde la distribución de las funciones empresariales sigue un patrón geográfico con el fin de disminuir los costos de producción, siendo entonces que la localización territorial es solo un respaldo para estas empresas, que no están integradas al territorio que les concierne. Así el rol del territorio es meramente pasivo.

Por otro lado, se encuentra la lógica territorial que implica fuertes lazos entre las empresas y su localización. El objetivo de esta lógica es precisamente “territorializar” a la empresa, esto es, integrarla en un sistema productivo territorial. En este caso, las empresas están organizadas en redes horizontales, y el entorno es quien conduce al sistema. Se promueven las relaciones de cooperación – competencia, que generan sinergias, complementariedad y aquellos procesos de aprendizaje que son necesarios para su funcionamiento. Desde esta perspectiva, el rol del territorio es activo, y las empresas sienten que pertenecen a un territorio.

Por tanto, los clusters que siguen una lógica territorial son los que resultan más importantes para el desarrollo local, aunque para ellos hay que especificar además los elementos que los dinamizan, los transforman y que les permiten en todo caso, elevar su competitividad y responder a los cambios del entorno. En este ámbito, se destaca la innovación, la cual como será visto a continuación, se constituye como un tejido de relaciones, y se convierte en motor central de la competitividad, tanto de los clusters como de los territorios.

Cabe hacer mención que la literatura sobre las aglomeraciones ha puesto de manifiesto la gran importancia del papel que las instituciones pueden desempeñar en el fortalecimiento de los procesos de articulación entre las empresas, pues su acción

puede contribuir no sólo a la resolución de problemas específicos, sino también a que sean el lugar a través del cual se canalicen las acciones de cooperación horizontal entre empresas, y por tanto contribuyan a generar mayor confianza entre ellas. (Stumpo, 2004. p. 19).

1.3. El papel de la innovación en la construcción del territorio

A la innovación siempre se le ha dado un papel protagónico en el desarrollo de los procesos de acumulación del capital (Storper, 1997. p. 46). La innovación se ha convertido entonces en un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo en los territorios (Méndez, 2002. pp. 1-11).

El resultado de un proceso eminentemente empresarial que finaliza con el éxito en la aplicación de un invento, idea o concepto relativo a un nuevo producto o proceso, que permite hacer algo que antes no era posible o, al menos, no tan bien o tan eficientemente y que implica, por tanto, un auténtico progreso tecnológico, social y económico (Molina, 2000. p. 24).

Sin embargo, los referentes teóricos que se centran en señalar que la innovación en las empresas es, en gran medida, resultado de la presencia de un entorno territorial con características específicas, se hacen más numerosos desde comienzos de los años ochenta del siglo XX (Méndez, 2002. pp. 63-83). Estas teorías parten de reconocer la concentración espacial como un hecho evidente de las empresas innovadoras y se dirigen a analizar e intentar comprender el ambiente en que nacen y operar esas empresas, detectando en lo posible la existencia de algunas claves externas a la empresa pero internas a los lugares donde tienen lugar los procesos de innovación. (Méndez, 2002. pp. 1-4).

En los últimos años las propuestas surgidas de la llamada “Economía del Conocimiento”, se trasladan al plano territorial con conceptos como región inteligente, “learning región” o territorios que aprenden, todos ellos ligados al actual protagonismo del conocimiento y el aprendizaje colectivo como recursos específicos. Así también las teorías francesas sobre “Dinámicas de la Proximidad” centran su atención en la importancia ejercida por la proximidad física en la

creación de redes capaces de transmitir saberes tácitos, no formalizados y difícilmente codificables pero que siguen siendo esenciales para la generación y difusión de las innovaciones.

Finalmente, los estudios sobre “Sistemas Nacionales y Regionales de Innovación” proponen una visión integrada de los procesos innovadores en los que participan actores diversos, desde los que producen conocimientos y lo transmiten, a quienes lo utilizan, junto a una serie de instituciones e infraestructuras que regulan ese flujo, lo que permite la elaboración de diagnósticos sobre la estructura del sistema de innovación existente en cada territorio (Méndez, 2002. pp. 4-5).

En este marco teórico, resulta importante distinguir el papel trascendental que juega la innovación en el desarrollo endógeno pues como lo establece Romer, en referencia al conocimiento:

La creación de nuevos conocimientos por una firma tiene externalidades positivas sobre las posibilidades de producción de otras firmas... tanto que el consumo y la producción de bienes como una función del acervo de conocimiento tiene rendimientos crecientes; más precisamente, el conocimiento puede tener un producto marginal creciente (citado en Meier, 2002).

Siguiendo este argumento Vázquez Barquero (1999 pp. 29-35) afirma que la teoría moderna de la innovación reconoce que el proceso de innovación reside en el aprendizaje, que es fundamentalmente interactivo y que está enraizado en el tejido productivo y social. Por tanto, la innovación adquiere no solamente una dimensión económica, sino también social y territorial.

Entonces, y no obstante de que se parte de esta visión eminentemente empresarial, es importante considerar el papel que juega el entorno, el territorio activo, en la generación de un clima propicio para el surgimiento o adopción de innovaciones. Siendo así que en la lógica de este enfoque el propósito es considerar que el comportamiento innovador depende también de variables definidas a nivel territorial, que involucran al desarrollo regional/ local, más que al nacional.

Más aún las relaciones entre los sistemas productivos, el territorio y la innovación traen consigo entre otras (Méndez, 1997. p. 159):

- a) Modificaciones en las relaciones espacio/tiempo, a partir de la mejora de las comunicaciones, lo que equivale a una contracción de la distancia, mediada tanto en tiempo como en costos, con el consiguiente cambio en las pautas de localización, junto con el incremento de los niveles de competencia.
- b) Una densificación de las redes de flujos tangibles e intangibles que interconectan las empresas y los territorios.
- c) Una nueva división espacial del trabajo, en función de la desigualdad generada por los procesos de innovación mismos, que no se dan ni en los mismos tiempos, ni en los mismos ritmos en los territorios.

Un incremento en las políticas de desarrollo y propiamente aquellas relacionadas con la innovación y su difusión en el tejido productivo y social.

Siendo así que la construcción del territorio a partir de los procesos de innovación involucra la aprehensión del cambio tecnológico y la nueva información, lo que implica por tanto un cambio en la mentalidad de los actores del espacio local; con lo que cada territorio será irreproducible, al mantener características particulares dadas no solo por la organización productiva, sino por su conformación histórica, y la serie de flujos y relaciones que se tejan a nivel local.

Asimismo, los efectos económicos de las innovaciones dependen de cómo se difunden en el tejido productivo y de cuál sea la estrategia tecnológica de las empresas en su pugna por mantener o mejorar los resultados de su actividad (Vázquez, 1999. p. 121).

La capacidad de innovación del sistema y por tanto su competitividad, dependerán de factores tales como el grado de diversificación productiva, la tecnología existente, la actividad empresarial, la capacitación de los recursos humanos y su interrelación, así como la demanda de productos, la integración en los mercados y la presencia en el terreno internacional.

Albuquerque lo precisa simplemente al decir: Todos los sistemas productivos locales requieren, pues, asegurar la introducción de las innovaciones productivas en su base económica, así como mejoras de competitividad en sus mercados (Albuquerque, 2002. p. 13).

En otro orden, Barreyre presenta una tipología de las innovaciones, distinguiendo las siguientes categorías en función a su naturaleza intrínseca:

a) Innovaciones tecnológicas, b) Innovaciones comerciales; c) Innovaciones en la organización e d) Innovaciones cuyo agente importante es el institucional. Sin embargo, la clasificación más habitual en la literatura, distingue a la innovación como:

1. Innovaciones de tipo radical, si se trata de aplicaciones nuevas que requieren inversiones sustanciales y tienen un importante impacto económico;
2. Innovaciones incrementales cuando incrementan o mejoran los procesos o productos existentes y que conllevan un efecto económico limitado; e innovaciones adaptativas, que aunque son de carácter imitativo, consisten en la adaptación de innovaciones surgidas en otros lugares, geográficamente hablando y que no han sido asimiladas en el territorio en donde se apropian. (Ruiz González y Mandado Pérez, 1989. pp. 26-27; Méndez, 1997 pp. 159-308; Molina Manchon y Conca Flor, 2000. pp. 25-28;).

De igual forma, tan importante como distinguir el tipo de innovaciones que se están llevando a cabo, es precisar respecto del marco en el que surgen dichos procesos. En ese sentido podemos diferenciar tanto las motivaciones vinculadas expresamente a las decisiones empresariales, como aquellas que involucran al entorno.

Particularmente los determinantes definidos por las empresas en torno a la innovación son: el tamaño de la empresa, el grado de competencia de la actividad industrial, el grado de capacidad tecnológica de la empresa y la participación de capital extranjero en la empresa.

Por el lado del entorno de la empresa, los principales factores que influyen en las innovaciones son: el nivel de turbulencia del entorno, la influencia de la tecnología en el cambio de la forma de competir, la actitud general hacia la innovación y en especial del sistema de valor afectado, el nivel de formación y educación, los sistemas de incentivos y financiamiento, así como la infraestructura de información tecnológica referida a las fuentes de información (Ruiz González y Mandado Pérez, 1989. pp. 26-27).

En este mismo sentido, se distingue por un lado que las innovaciones pueden ser resultado de: a) un proceso de imitación; b) por la incorporación de innovaciones con el fin de no perder el nivel competitivo, y c) por la revitalización de un sector industrial en claro declive o maduro.

Adicionalmente destacan los procesos de subcontratación como “una práctica común” en la contribución de innovaciones en los distritos industriales. Sus características conllevan sin embargo, no una dependencia de las Pymes de la gran empresa, sino un “conocimiento del entorno contextual” por parte de toda la red que contribuye a la obtención de un mayor nivel de competitividad de la cadena productiva (Kuri Gaytan, 2005. p. 120).

En tanto que las formas de la difusión pueden estar vinculadas a: nuevos modos de aplicación, la compra de patentes y licencias, la importación de bienes de nuevos productos o las inversiones directas en el extranjero. Y en el caso de los clusters sobre todo en los cuales dominan las actividades tradicionales el proceso de innovación tiene una fuerte connotación de imitación, y las inversiones se centran en bienes de equipo, productos intermedios y materiales (Sáez, 1999. pp. 76-93).

Como elemento estratégico de la dinámica económica local, la introducción de innovaciones en el cluster tiene sus orígenes en el interior de la empresa y en el exterior, siendo entonces una combinación de la interacción de ambos componentes.

Así también hay que precisar que lo principal son los procesos de cambio estructural, es decir, el desarrollo territorial y no las innovaciones per se, sino el impacto que estas causan, los procesos que se generan a partir de la formación de

redes de cooperación, la transformación de los actores y el entorno socio institucional alrededor de dichos procesos.

En este sentido, el binomio Cluster -Innovación genera modificaciones en la configuración espacial de los territorios donde se localizan, lo cual en un entorno caracterizado por la globalización incluso permite caracterizar territorios innovadores, los cuales mantienen las siguientes características: (Méndez, 2002. pp. 10-11)

- a) La creación de un cierto clima social, en donde es perceptible cierta movilización en favor del desarrollo local y una permeabilidad a la incorporación de novedades capaces de romper con las inercias heredadas.
- b) La existencia de redes locales de cooperación, formalizadas o de carácter informal, que hacen posible la realización de proyectos comunes, ya sea con objetivos económicos o de otra índole y que en algunos casos pueden concertarse para impulsar de forma directa la innovación.
- c) La presencia de instituciones públicas, locales y regionales, que adoptan una actitud protagonista en el apoyo a la innovación y el desarrollo territorial.
- d) Un esfuerzo de mejora en la formación de los recursos humanos, con la visión de adecuar o adaptar la oferta formativa a las demandas y al saber hacer locales.

Por lo anterior, el fomento de una política territorial para mejorar la eficiencia productiva y la competitividad del sistema productivo local, debe incluir decididamente el apoyo a la innovación productiva, así como la capacitación en gestión empresarial y tecnológica, en recursos humanos, en consultoría empresarial, el asesoramiento financiero, la comercialización y fomento a la exportación, entre otros; con lo cual a su vez se modifica y dinamiza el lugar donde el cluster se ubica.

1.4. Competitividad

Es un hecho inevitable que en esta época que casi en cualquier parte del mundo y en México, la clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por éxito que la sociedad pueda obtener los satisfactores materiales y los emocionales que permitan

vivir con calidad. Los satisfactores pueden ser muchos y muy variados, así como las expectativas de cada individuo con respecto al nivel de éstos, sin embargo en todos los casos se requiere que las organizaciones dedicadas a generar dichos satisfactores sean competitivas. Ser competitivos significa poder operar con ventajas respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

Las organizaciones competitivas serán la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo se puede lograr si un país cuenta con población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar, que cuente con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos como organizacionales que generen satisfactores de óptima calidad.” (Cantu H. 2001. p. 4)

1.4.1 Conceptualización.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”

La ventaja de una organización estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha organización, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de los rendimientos superiores a los de aquellos.

Competitividad es un término que se utiliza con frecuencia pero que rara vez se define. En realidad no hay consenso sobre el concepto de competitividad.

Competitividad es una traducción libre de lo que en inglés es “Competitiveness”, que quiere decir: “justa, rivalidad”, y que deriva de la competencia. Económicamente, es la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda”. (Chauca P. 2000 p. 25)

La competitividad, como disciplina de estudio y análisis heurístico, es un concepto desarrollado recientemente aunque su aplicación práctica es antigua y universal. Existen diversos enfoques de análisis (sistémico basados en el mercado, basados en la tecnología y en la innovación, entre otros) y diversos marcos de aplicación (nacional, regional, sectorial, empresarial e individual).

1.4.2. Definiciones de Competitividad

- ⇒ Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados.
- ⇒ Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica.
- ⇒ Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos.
- ⇒ Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.

1.4.3. La competitividad aparece como una mezcla de:

- a) Una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado.
- b) Conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional.
- c) Vida práctica, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo.
(Chauca P. 2000, p. 25)

La competitividad está en tres niveles diferentes: competitividad a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa. En la primera se considera hasta que punto el ambiente nacional es favorable en los negocios. En la segunda enfatiza si un

sector en particular ofrece potencial para crecer y un atractivo rendimiento sobre la inversión. La última se define como la habilidad para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios; cuyas cualidades de precios y no precios forman un paquete de beneficios más atractivo que el de los competidores. (Aguilar Barajas. 1995. p. 35)

La actitud para competir debe de llevar implícito querer competir y tener la capacidad para hacerlo. Esta capacidad requiere de una preparación para hacer frente a la competencia y a las acciones que realizan las demás empresas que intervienen en la lucha por conseguir o reafirmar posiciones en los diferentes mercados. Esta preparación deberá de llevarse a cabo ante cuatro niveles de decisión:

- ⇒ Competitividad generada por una empresa. La empresa debe buscar formas eficaces para elevar la productividad estratégica y operativa de la empresa y su relación con el mercado.
- ⇒ Competitividad por sectores. El sector en el que compite la empresa, debe de integrar a la mayoría de las empresas en la búsqueda de soluciones a problemas comunes.
- ⇒ Competitividad auspiciada por el gobierno. El gobierno Federal y Estatal deben de realizar acciones para favorecer la competitividad de los sectores industriales y de las empresas que conforman.
- ⇒ Competitividad negociada internacionalmente. En los tratados y acuerdos comerciales que México acepte o negocie, se deben de tener en cuenta las ventajas competitivas que tiene el país, para en su caso, proteger y favorecer a determinados sectores.

Siendo los cuatro niveles de decisión de suma importancia, a un nivel microeconómico destacan los dos primeros en los que las empresas mantienen una relación directa. Dentro del sector industrial o de servicios en la que la empresa compite, se puede identificar el propósito, el cual consiste en permitir que la empresa obtenga con la mayor eficacia posible, una o varias ventajas

competitivas sostenibles para sus competidores.
(www.monografias/competitividad. p. 1)

1.4.1.1. Características.

Las empresas que triunfan son las que han sabido adaptarse, transformarse rápidamente bajo el rigor de los tiempos, que han sabido encontrar en las soluciones posibles, el hilo de la supervivencia, es decir de la vida.

(Fauvet J. 1985. p. 6)

El principal problema, en la actualidad, de las empresas, es que subestiman generalmente la información y el conocimiento, sin pensar que son recursos estratégicos y esenciales para la adaptación de los negocios en un entorno competitivo.

Cuando se hace referencia al concepto de competitividad, se refieren de una manera global y duradera de la empresa y no sólo la competitividad de uno de sus productos o servicios en particular, ya que una empresa puede tener un producto muy competitivo y ser globalmente ineficiente.

Al referir una competitividad duradera se hace con la mira hacia el futuro, es decir basándose en el hecho de que si quieres ser competitivo se tiene que ir a la vanguardia en todos sentidos, y al decir en todos los sentidos también incluye el plano ético y moral.

“Una empresa es competitiva cuando es capaz de mantenerse duradera y voluntarista, en un mercado competitivo y evolutivo, obteniendo un margen de autofinanciación suficiente para asegurar su independencia financiera y los medios de su adaptación. (Lesca H. 2000. p 70)

1.4.4. Factores de competitividad.

La competitividad es la capacidad para competir con el mejor y/o superarlo, por lo que deben de tomarse en cuenta los factores claves que conforma la competitividad. (Chauca P. 2000. p. 27)

- ⇒ Participación relativa del mercado.
- ⇒ Calidad de los productos y servicios.
- ⇒ Reputación de los productos o servicios.
- ⇒ Cobertura de los canales de distribución.
- ⇒ Rentabilidad.
- ⇒ Fuerza de la investigación y desarrollo.
- ⇒ Relaciones con el gobierno.
- ⇒ Relaciones con la comunidad.
- ⇒ Productividad de la empresa.
- ⇒ Efectividad de la innovación.

1.5. Construcción de Competitividad Sistémica.

El concepto de competitividad sistémica busca capturar ambas partes que determinan el éxito del desarrollo industrial, la parte política y la parte económica. El significado de competitividad sistémica es un patrón en el que el estado y los actores sociales crean las condiciones necesarias para desarrollar competitividad sistémica. El concepto distingue cuatro niveles:

1. El Nivel Micro relacionado con la empresa y sus relaciones interdepartamentales,
2. El Nivel Meso relacionado a las instituciones y políticas específicas,
3. El Nivel Macro relacionado con las condiciones económicas genéricas, y
4. El Nivel Meta relacionado a las variables lentas como estructura sociocultural, el orden básico y la orientación de la economía, y la capacidad de los actores sociales para formular estrategias. (Tilman Altenburg. 1998. pp. 1-4)

Los ingredientes claves para el éxito del desarrollo industrial son:

En el Nivel Meta:

Primero, Desarrollar- Orientar a los valores culturales compartidos en una larga parte de la sociedad. Segundo, Hacer un consenso de la necesidad del desarrollo industrial y de la integración competitiva hacia el mercado global. Tercero, La habilidad de los actores sociales para que conjuntamente formulen visiones, estrategias e implementen políticas.

En el Nivel Macro:

Un predecible y estable marco macroeconómico, que incluya una realista política de tasa de intercambio y una política general de comercio al extranjero que estimule a la industria local.

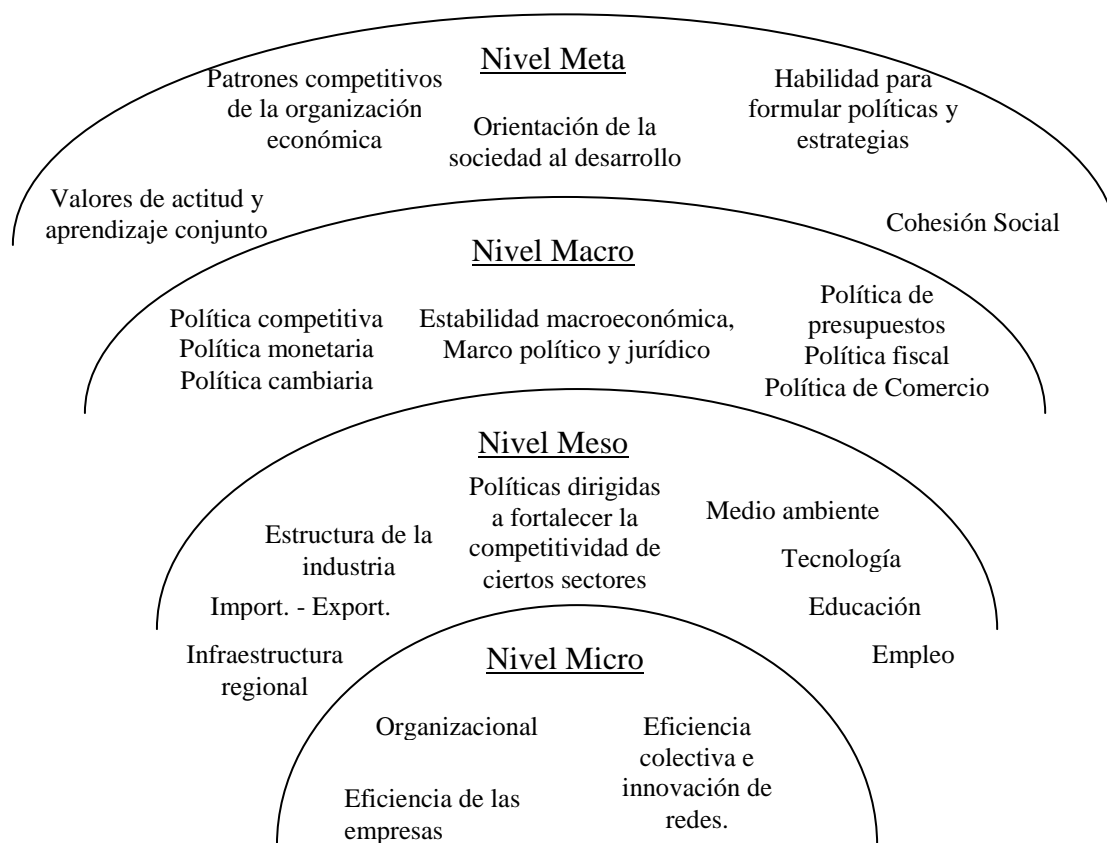
En el Nivel Meso:

Generar políticas específicas y tener instituciones que permitan a las industrias alcanzar sus objetivos y a su medio ambiente que creen ventajas competitivas. (Institutos tecnológicos, centros de entrenamiento, finanzas para la exportación, etc.). Por otra parte, es el mundo local y regional de las industrias lo que permite incentivar la competitividad, para fortalecer el medio ambiente de los negocios. Algunas de estas instituciones que actúan en el Nivel Meso son típicamente o que en primera instancia pueden ser, asociaciones no gubernamentales.

En el Nivel Micro:

Empresas capaces de su continuo crecimiento y conexiones de empresas con pronunciadas exterioridades.

* Cuestionario desarrollado por el Maestro Alfonso Vega (Tesis de Doctorado) con base a la construcción de competitividad sistémica.

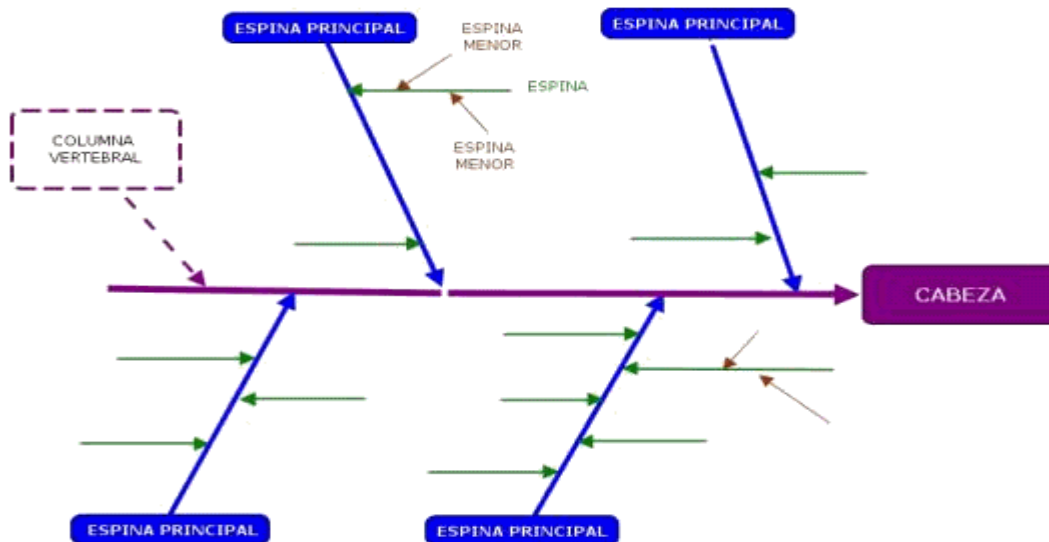


Fuente: Building Systemic Competitiveness, p. 1.

1.6. Diagrama Causa – Efecto (Diagrama de Ishikawa)

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnostico y Solución de la causa.

Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (Columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario. www.monografías/diagramacausa-efecto p. 1.



Fuente: www.monografias.com/diagrama-causa-efecto p. 1.

1.7. Estrategia competitiva.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales, en los cuales compete.

La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia en un sentido relativo, dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial. (Porter M. 1992. p. 23)

1.7.1. Competencia en el sector industrial.

La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

1.7.2. Posicionamiento relativo (Estrategias competitivas genéricas).

Porter, nos da a conocer la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la organización.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En forma general, esto comprende varios enfoques posibles:

- ⇒ Posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.
- ⇒ Influir en el equilibrio de las fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la organización.
- ⇒ Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan. (Porter M. 1992. p. 50)

Porter subraya que los estrategas deben realizar análisis de costo-beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una organización, presentes o futuras tienen “oportunidad de compartir”. La posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva porque abate costos y aumenta la diferenciación.

Las organizaciones deben de ser buenas para “transferir” capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios para así conseguir la ventaja competitiva. (David F. 1997. p. 67)

Para lograr una ventaja competitiva en una industria en particular, Porter define tres estrategias genéricas:

1. Liderazgo en el costo.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o alta segmentación.

Figura de las 3 estrategias competitivas:

		Ventaja Estratégica	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Objetivo Estratégico	Todo un sector industrial	Diferenciación	Liderazgo general en costos
	Solo un segmento en particular	Enfoque o Alta segmentación	

Fuente: Estrategia competitiva. Michael Porter. p. 50.

Las tres estrategias genéricas difieren en otras dimensiones distintas además de las diferencias funcionales. El éxito en su implantación requiere diferentes recursos y habilidades. Las estrategias genéricas también implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos.

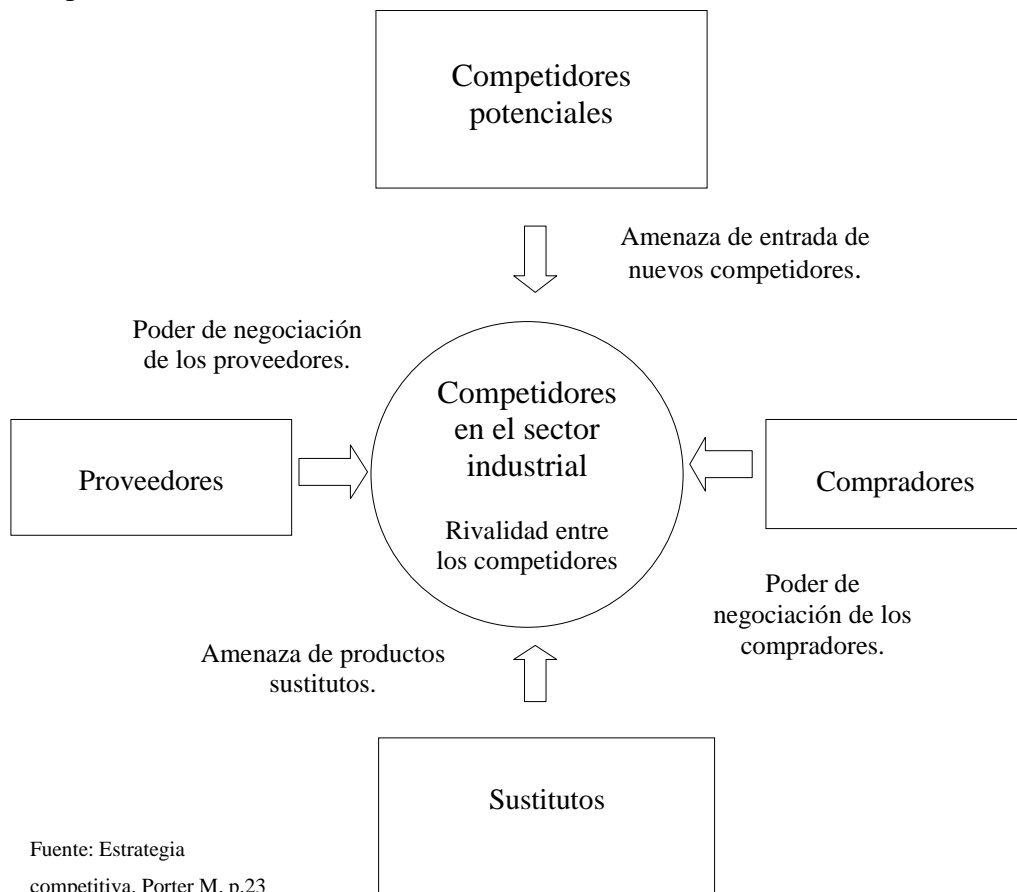
Como resultado, la dedicación constante a una de las estrategias como el objetivo primario es generalmente necesaria para alcanzar el éxito. Para tener éxito, de acuerdo a Porter, las empresas deben seleccionar y enfocarse a uno de los tres cursos de acción anteriores, para luego seguir rigurosamente su aplicación. Él mismo señala “ejecutar exitosamente cada estrategia genérica,

involucra diferentes recursos, solidez, arreglos organizacionales y estilo empresarial. Rara vez una empresa está dotada para seguir los tres cursos de acción”.

Si una empresa no sigue solo una estrategia genérica o ejecuta la estrategia genérica de manera ineficiente, eventualmente los competidores con más definición dentro de la industria acabarán por dominarla y las menos precisas empezarán a diluirse. El resultado importante de la estrategia genérica es que las empresas se enfocarán más a sus clientes o a sus industrias, más que gobernarse por objetivos estrictamente financieros o por estrategias concebidas muy ligeramente. En pocas palabras, cualquier empresa puede prosperar en un mercado de crecimiento, pero sólo las que estén bien definidas y claramente enfocadas pueden desempeñarse en mercados maduros y más competitivos.

1.7.3. Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas.



Fuente: Estrategia competitiva. Porter M. p.23

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial, se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas.

Porter define al sector industrial como un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Cualquier definición de un sector industrial es esencialmente la elección de dónde trazar la línea entre los competidores establecidos y los productos sustitutos, entre las empresas existentes y las que potencialmente puedan ingresar; entre dichas empresas, los proveedores y compradores. La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión del capital hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo, o como dicen los economistas el rendimiento que obtendría la empresa perfectamente competitiva.

El modelo de estrategia competitiva desarrollado por el profesor Michael Porter, de Harvard Business School, es el más aceptado para el diseño de una estrategia competitiva de una organización.

Porter, define el espacio competitivo como el conjunto de arenas en las cuales un individuo u organización compete. La competencia siempre ocurre con ciertos límites de fronteras a las cuales son llamadas arenas competitivas. En cada industria, enfatiza Porter el estado de competencia depende de cinco fuerzas:

- ⇒ La amenaza de nuevos competidores.
- ⇒ Intensidad de rivalidad de competidores directos.
- ⇒ Presión por productos sustitutos.
- ⇒ El poder de negociación con los clientes.
- ⇒ El poder de negociación con los proveedores.

La amenaza de nuevos competidores.

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

Intensidad de rivalidad de competidores directos

Suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo, bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y

cultura y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria.

Presión por productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

El poder de negociación con los clientes

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

El poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias

primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

La dureza de estas fuerzas determina el beneficio potencial en una industria, donde éste se mide en términos de retorno de capital invertido. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

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

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

- 1) Economías de escala.
- 2) Diferenciación del producto.
- 3) Inversiones de capital.
- 4) Desventaja en costos independientemente de la escala.
- 5) Acceso a los canales de distribución.
- 6) Política gubernamental.

Economías de escala.

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

Diferenciación del producto.

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

Inversiones de capital.

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

Desventaja en costos independientemente de la escala.

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja

en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Acceso a los canales de distribución.

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

Política gubernamental.

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

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la organización está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de tal fuerza competitiva.

1.8. Análisis FODA

Es la sigla (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio. Nos facilita la identificación de las amenazas y oportunidades externas, así como las fuerzas y debilidades internas de una organización.

El Análisis FODA se enfoca hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Las 4 estrategias alternativas son:

- | | | |
|-----|-----------|--|
| FO. | Maxi-Maxi | Maximizar Fuerzas - maximizar oportunidades. |
| FA. | Maxi-Mini | Maximizar fuerzas - minimizar amenazas. |
| DO. | Mini-Maxi | Minimizar debilidades - maximizar oportunidades. |
| DA. | Mini-Mini | Minimizar debilidades - minimizar amenazas. |

Procedimiento que se sigue para la realización del Análisis FODA:

- a) Análisis de las fuerzas externas.
- b) Determinación de las oportunidades y amenazas de la empresa.
- c) Análisis de las fuerzas internas.
- d) Determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- e) Elaboración de la matriz FODA.
- f) Formulación de estrategias.
- g) Elección de la mejor estrategia.

1.9. Ventaja Competitiva.

Un análisis competitivo tiene por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede prevalecerse y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Por ventaja competitiva se entienden las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus competidores. La superioridad relativa de un competidor puede resultar de una multiplicidad de factores. (www.competitividad.com p. 9)

Una ventaja competitiva es externa cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador; bien disminuyendo sus costes de uso, bien aumentando su rendimiento de uso; y es interna cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor al productor dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario.

La ventaja competitiva externa da a la empresa un poder de mercado amplificado, pudiendo dar al mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario. La estrategia de diferenciación será la que fundamente esta ventaja competitiva.

La ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad, dando a la empresa una mayor rentabilidad y resistencia a disminuciones forzadas de precios por el mercado o competencia. Una estrategia de dominación a través de los costes será la que se base en esta ventaja competitiva.

La planificación comercial comprende el análisis de la situación interna y externa, la determinación de objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, a si como la implementación y control.

El análisis externo consiste en la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del producto-mercado en el que se desarrolla una empresa y el análisis

interno consiste en la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e Investigación más Desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo en costo y diferenciación. (Porter M. 1999. p. 20)

- ⇒ Costo. El costo de vital importancia para las estrategias de diferenciación, por que un diferenciador debe de mantener una proximidad en el costo a la de sus competidores. El comportamiento del costo ejerce una fuerte influencia en la estructura general del sector industrial.
- ⇒ Diferenciación. El grado al que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en la estructura de un sector industrial. Las empresas tienen un punto de vista muy estrecho sobre las fuentes potenciales de diferenciación. Lo consideran en términos del producto físico o de las prácticas de mercadotecnia, en lugar de poder potencialmente surgir de cualquier lugar de la cadena del valor.

La elección de un panorama competitivo, o el rango de las actividades de una empresa, puede jugar un poderoso papel en la determinación de la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva en un sector industrial puede ser realizada fuertemente por las interrelaciones con unidades de negocios compitiendo en los sectores industriales relacionados, si estas interrelaciones pueden realmente lograrse.

Las interrelaciones entre las unidades de negocios son los medios principales por medio de las cuales una empresa diversificada crea valor y así proporcionan los cimientos para la estrategia empresarial.

Porter, nos dice que la ventaja competitiva describe la forma en que una empresa puede elegir e implementar una estrategia genérica para lograr mantener una ventaja competitiva. La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria es la cadena del valor, que divide a una empresa en actividades discretas que desempeña el diseño, producción mercadotecnia y distribución de su producto. El papel del panorama de una empresa o panorama competitivo, puede tener un poderoso papel en la ventaja competitiva a través de la influencia de la cadena de valores.

La ventaja competitiva es, cada vez más, una función de lo acertadamente que una empresa puede gestionar todo este sistema. Los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa si no que también crean interdependencias entre una empresa, sus proveedores y sus canales de distribución. Una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de estos enlaces con el exterior.

Las causas más habituales de innovaciones que derivan en ventaja competitiva son: (Porter M. 1997. pp. 189-202)

- 1) Las Nuevas Tecnologías.
- 2) Las nuevas necesidades del comprador.
- 3) La aparición de un nuevo segmento sectorial.
- 4) Cambio en los costos o disponibilidad de insumos.
- 5) Cambio en las disposiciones gubernamentales.

Los puntos anteriores dan como resultado la ventaja competitiva para aquellas compañías que puedan captar prontamente su significado y tomar medidas agresivas para explotarlos. Aquellos que dan los primeros pasos en estas circunstancias consiguen ventajas tales como ser los primeros en cosechar economías de escala, reducir costos mediante el aprendizaje acumulado, asentar sus marcas y sus relaciones con los clientes sin competencia directa, elegir a su gusto canales de

distribución y conseguir los mejores lugares para sus instalaciones o las mejores fuentes de materia primas u otros insumos.

Crear una ventaja competitiva, requiere de una fina sensibilidad para percibir las nuevas formas de competir y voluntad para asumir riesgos y hacer inversiones para ponerlas en práctica. Las naciones triunfan cuando en el entorno nacional permite que las empresas desarrollen nuevas estrategias para competir en un sector y cuando las circunstancias locales brindan a las empresas ímpetu necesario para perseguir esas estrategias agresivamente. Triunfan en sectores cuando crean presiones que vencen la inercia y fomentan la mejora y la innovación continuadas; en sectores cuyas empresas domésticas se ven estimuladas a competir a escala mundial requiriendo métodos técnicas y tecnologías más refinadas.

1.9.1. Modelo del diamante de Michael Porter.

Este modelo indica que la competitividad (Ventaja comparativa) de una nación está basada en 4 grandes factores, concurrentes en un diamante.

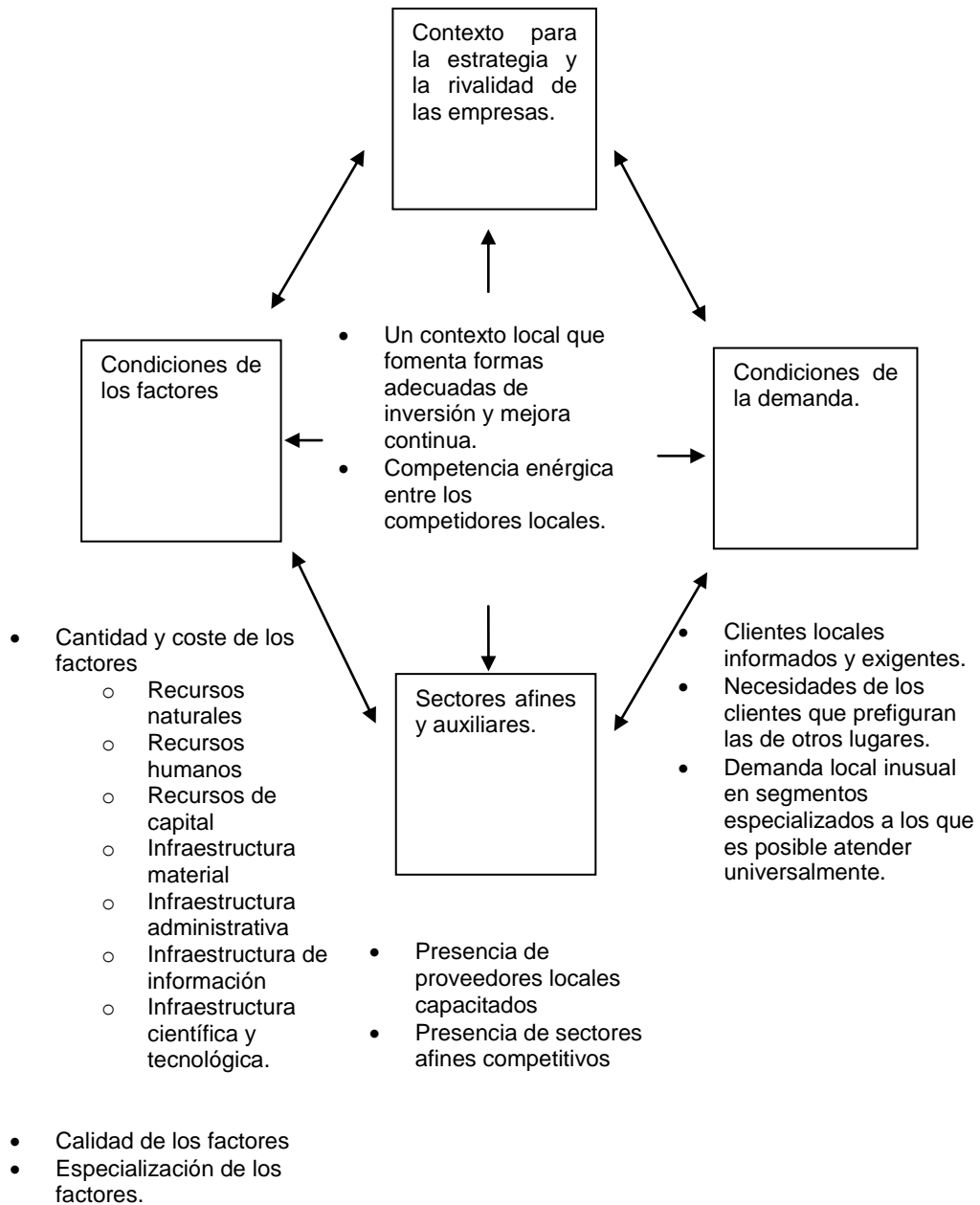
Porter, nombra cuatro atributos genéricos de una nación, denominados determinantes, que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva (Porter M. p. 215):

- 1) Condiciones de los factores.
- 2) Condiciones de la demanda.
- 3) Industrias relacionadas y de apoyo.
- 4) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Es importante destacar y distinguir el concepto de ventaja comparativa de la ventaja competitiva. La ventaja comparativa proviene de aspectos relacionados con la naturaleza y la geografía más que por el designio humano, mientras que la ventaja competitiva por el contrario es producto de estrategias concretas que buscan llevar a la empresa a explotar oportunidades de negocios y competir por costes o diferenciación.

En este modelo las variables del diamante se refuerzan así mismas y forman un sistema dinámico. No obstante las variables principales son la competencia interna y la proximidad geográfica. La competencia es la gran generadora de desarrollo según Porter ya que promueve la innovación constante de los demás atributos.

En la medida que la competencia local sea más fuerte demandar mayores niveles de eficiencia, generando ventajas competitivas en el conjunto de la economía.



Las condiciones de los factores.

Son recursos que existen en el país y que son altamente especializados.

Industrias relacionadas y de apoyo.

Se refiere a las sinergias que las industrias generan entre sí. Incluye a los proveedores de bienes y servicios relacionados con la industria tales como tecnología, transporte infraestructura de sus mercados, las prácticas internacionales y locales.

Las condiciones de la demanda.

Se refiere a los gustos y preferencias que dominan el mercado nacional. Esta variable incluye en general a los mercados su tamaño y su estructura, la identificación y características de los clientes locales, segmentos especializados de demandantes requisitos para entrar en los mercados barreras, tendencia grado de innovación y sofisticación de los clientes.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

La fuerte competencia dentro del país estimula la innovación y alimenta a la competencia. Esta variable en general se refiere a las condiciones en las que compete el mercado tanto entre empresas como entre industrias, siendo sus dimensiones a evaluar la cantidad el crecimiento el tamaño y la tipología de empresas así como las estrategias y metas empresariales en tipo de cooperación que hay entre ellas así como el grado de concentración de la capacidad y los procesos productivos

Estos atributos miden la magnitud en la que el entorno nacional es un campo fértil para competir en un sector. El conjunto de ellos refleja muchos diversos elementos de una nación, miden o bien que la nación, crea estas fuerzas y las transmite a sus

empresas, así como la presencia de la perspicacia y los instrumentos necesarios para la ventaja competitiva. (NAFIM – IMEF, 1994. p. 21)

Algunas ventajas competitivas son:

- ⇒ La calidad.
- ⇒ El costo.
- ⇒ Flexibilidad.
- ⇒ Internacionalización.
- ⇒ Servicio.
- ⇒ Innovación.
- ⇒ El valor del tiempo.
- ⇒ Diferenciación por status.
- ⇒ El valor ecológico. (Caldwell E. 1994. pp. 1-35).

2. METODOLOGÍA.

La metodología que aplique para llevar a cabo el proyecto de investigación, consistió en la aplicación de un cuestionario a 20 empresas que sirvió de prueba piloto para la validación de dicho instrumento en la investigación de doctorado. Consistiendo en tomar empresas del cluster del mueble y la madera de la región, Tijuana - Rosarito., de las cuales 11 se dedican a la fabricación de muebles, 3 a la fabricación de productos de madera, 2 empresas a ambas actividades y 4 empresas con otros giros que se encuentran en el cluster pero que por su actividad relacionada a la industria del mueble y la madera, también fueron encuestadas.

El cluster del mueble y la madera esta conformado de 139 empresas, por un consejo técnico de 13 participantes incluidos en el mismo cluster y se formó con la asesoría y apoyo ofrecido por la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA). Cabe mencionar que dicho cuestionario se desarrollo conforme a la teoría de la construcción de competitividad sistémica.

El Cuestionario consta de 95 preguntas, el cual se clasificó de la siguiente forma:

Clasificación	No. De Preguntas por sección
I. Datos generales.	8
II. Entorno, Ventajas Comparativas.	
a) Nivel Meta.	4
b) Nivel Macro.	5
c) Nivel Meso.	9
III. Empresa. Ventajas Competitivas.	
a) Proceso productivo.	10
b) Ventas y distribución.	8
c) Recursos humanos.	7
d) Aprovisionamiento de materias primas.	7
e) Proceso productivo.	12
f) Diseño de los productos.	5
g) Aspectos financieros.	9
h) Medio ambiente.	11

De dicho cuestionario solo se utilizaron 13 (trece) preguntas las cuales se desarrollaran en el inciso 3.6.2) en la parte del Análisis del problema, esto debido a la importante información que se recabo en cada una de ellas para generar el análisis, y abarcando dentro de las preguntas los 4 niveles anteriormente descritos.

Nivel Meta	11. ¿Cómo califica la habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional?
Nivel Macro	13. ¿Cómo considera que es el marco legal para hacer negocios en México?
Nivel Meso	<p>18. ¿La infraestructura de la región en términos de vialidades, alumbrado, aduanas y otros servicios públicos le parece _____ para la operación óptima de su empresa?</p> <p>20. ¿Cómo considera que es la competencia en el sector del mueble y la madera?</p> <p>25. ¿Qué considera que se podría hacer para crear competitividad en el sector y el entorno regional en el que participa su empresa?</p>
Nivel Micro	<p>26. Su producción consiste principalmente en _____ de muebles y productos de madera.</p> <p>31. ¿Su empresa aplica principios de producción esbelta como reducción de inventarios y la práctica del justo a tiempo?</p> <p>40. ¿Conoce los nombres de sus competidores?</p>

	<p>45. Su empresa requiere principalmente de personal.</p> <p>46. Principalmente en el área.</p> <p>47. ¿Cuál es el área de la empresa que ha recibido más capacitación en el último año?</p> <p>68. ¿En los últimos tres años ha introducido innovaciones tecnológicas en sus procesos de fabricación?</p> <p>83. ¿Ha utilizado apoyos financieros del gobierno para la producción de muebles?</p>
--	---

Esta investigación se elaboró conforme a la construcción de estadística descriptiva, la cual consistió en la elaboración y obtención del cuestionario para después hacer la investigación de campo, posteriormente la captura de información en el software SPSS 15.0 for Windows Evaluation Version el cual es un programa estadístico para la generación de datos estadísticos y finalmente se elaboró el análisis.

Adicionalmente el proyecto de investigación contiene la metodología que se desarrolla para la solución de casos que aplica Harvard Business Review, el cual incluye 4 pasos: 1) Una especificación del problema que se enfrenta. 2) Una delimitación de las mejores alternativas disponibles para resolver el problema. 3) Una identificación y discusión de cada uno de los aspectos que soportan la elección de la alternativa., y 4) Una conclusión que deduce la mejor alternativa de los hechos y discusión de los resultados.

Las herramientas que se utilizaron en el trabajo son: Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa, Posicionamiento relativo, Modelo de las fuerzas competitivas de Porter, Análisis FODA, Modelo del Diamante de Porter, y la generación de una matriz de decisiones

3. PLANTEAMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE Y LA MADERA.

El proyecto de investigación consistió en la aplicación de varias herramientas administrativas para lograr desarrollar una estrategia que permita aumentar la competitividad en el cluster.

3.1. Antecedentes en el ámbito internacional de la industria del mueble y la madera.

China es actualmente la segunda economía con mayor peso en el mundo. En el sector de muebles el crecimiento no es la excepción y es el principal competidor para cualquier país proveedor de los principales importadores globales de la industria.

El sector mueblero se compone de 130 mil empresas de todos los tamaños y genera más de tres millones de empleos.

El mercado de muebles chinos es de 15 mil millones de dólares (mmdd), por lo que ocupa la primera posición como proveedor de muebles, desplazando a Italia, cuyo valor del mercado suma 10 mil millones de dólares.

3.2. Antecedentes y en el ámbito nacional de la industria del mueble y la madera.

La industria del mueble se ubica en el sector secundario de la economía, en las clases de actividad: fabricación y reparación de muebles principalmente de madera, fabricación de partes y piezas para muebles y fabricación y reparación de muebles metálicos.

Los principales proveedores de sector son: la industria maderera, metalmecánica, química y textil, las principales materias primas que consumen son: madera, aglomerados, chapas, laminados, tableros MDF, tableros contrachapados, triplay y vidrio. Herrajes: (bisagras, correderas, pernos), láminas de acero y tortillería. Barnices, solventes, lacas (selladores y tintas) y adhesivos. Telas y otros materiales auxiliares. Sus productos finales principalmente son: Muebles para el hogar, Muebles para oficina y Muebles para cocinas integrales.

En relación a las importaciones muebleras de los Estados Unidos cabe destacar que México ocupa el tercer lugar como proveedor de estos artículos, solamente superado por Canadá y China. En todo caso, es conveniente señalar que, en el mercado norteamericano, nuestro país se encuentra por encima de naciones altamente exportadoras y con alta productividad y gran calidad como Italia y Taiwán, sin dejar de ser preocupante que anteriormente fuimos el segundo socio comercial de los Estados Unidos en este rubro.

La balanza comercial de muebles entre México y los Estados Unidos ha sido favorable a nuestro país. Este superávit mexicano fue creciendo durante el periodo de 1995 a la fecha ya que pasó de 420 millones 113 mil dólares a 1,486 millones 883 mil dólares en 2004. Camelot Consultores (2005).

La guerra de las mueblerías es pública y sonora, y las que llevan la voz cantante son Grupo Rosend y Muebles Troncoso, que ofrecen todo al costo y descuentos espectaculares en los mejores horarios de la televisión. Pero no están solos y la muestra está sobre Periférico, a la altura del Toreo, al norte de la ciudad de México. En poco más de 300 metros se alinean, uno tras otro, grandes almacenes de Rosend, Troncoso, Hermanos Vázquez, Dico, Frey, Camas Lamas y D'Europe. No están solos, porque el mercado también es atacado por Elektra, Famsa, Viana y Coppel, que venden línea blanca y otros productos. Y esto sin mencionar los grandes almacenes que atienden a las clases medias y altas, como Liverpool y El Palacio de Hierro.

Una explicación del boom mueblero es el auge de la vivienda de interés social, que en los últimos años sacó al mercado cientos de miles de nuevas viviendas. Todas estas propiedades necesitan una sala, un comedor, camas y colchones. Quienes habitan ese tipo de hogares no suelen pretender nada exquisito o que dure toda la vida; prefieren más bien muebles baratos, hechos en serie con pocos tornillos y muchas grapas, de medidas lo bastante pequeñas para que quepan en las exiguas propiedades de 50 metros cuadrados.

Aun con esta crecida demanda de sillas y sillones, que alimenta importantes canales

comerciales, la manufactura del mueble mexicano podría no seguir la misma suerte. Una buena parte de la producción viene de fuera y va en aumento. Si alguien tiene la curiosidad de darse una vuelta por las elegantes tiendas agrupadas en el centro de diseño CAD, recientemente inaugurado en la esquina de Periférico y Palmas, verá que buena parte de los muebles más caros y elegantes son importados de Estados Unidos (80%), Asia y Europa.

Los pesimistas no se preguntan si la industria mexicana del mueble (que representa 1.8% del PIB manufacturero) podrá crecer ahora que ya no está protegida por aranceles y restricciones cambiarias; se preguntan si podrá sobrevivir. Los optimistas, en cambio, señalan que a pesar de la agresiva competencia de Estados Unidos, Italia, China, India y Brasil, México exporta alrededor de 150 millones de dólares por año e importa menos de 50 millones, lo que significa un superávit de 100 mdd.

Pero esto no debiera servir de consuelo, porque una industria no vive de lo vendido y cobrado, sino de lo que podrá vender en el futuro. “Nosotros no nos preparamos como otros países en cuanto a capacitación de personal, estilos, diseños, colores, etc. Por eso se empezaron a meter los orientales: ellos sí tienen claro cuál es su objetivo, saben muy bien adónde van y quieren ser los primeros”, advierte Armando Ruiz Galindo, presidente del Sector Mueblera de CANACINTRA. No sólo los orientales: de los muebles que México importa, 39% no proviene de Asia y sus “trabajadores mal pagados” (la excusa predilecta de los productores que no atinan a competir), sino de la Unión Europea, en especial Italia, cuyos diseñadores, carpinteros y artesanos ganan entre cinco y 10 veces más que los mexicanos.

Sin embargo, aun los productores italianos admiten que los artesanos mexicanos se cuentan entre los mejores del mundo, pero –por fortuna para los italianos– nadie los organiza ni les enseña a producir cosas nuevas: muchos habilísimos ebanistas y talladores de madera aún siguen haciendo exactamente lo mismo que los frailes españoles enseñaron a sus antepasados en el siglo XVI y, en todo el mundo, empezando por México; pero es el caso que cada vez hay menos casonas donde meter aquellos exquisitos armatostes fraileros.

Consultadas sobre el tema, fuentes de Bancomext afirman que entre los lastres más pesados con que carga la industria mexicana del mueble se cuenta la falta de innovación y la monotonía del diseño, cuando en todo el mundo se opera un vuelco radical en las preferencias del consumidor.

Tradicionalmente, la veta más rica de la producción nacional fue la del mueble rústico, que enloquecía a los extranjeros buscadores de lo exótico. Pero ahora aumenta la demanda de estilos contemporáneos en el mercado internacional y aun en el nacional, donde por la degradación de la industria el mobiliario rústico se volvió sinónimo de corriente, barato e incómodo. La gente busca ahora muebles de acero, plástico y maderas finas, que las fábricas mexicanas han descuidado.

Elías Amkie, director general de Muebles Dico, señala que “buena parte de la juventud prefiere el estilo minimalista contemporáneo, mejor ajustado a los espacios pequeños en que la gente de todo el mundo se ha ido acostumbrando a vivir”. “Tenemos que modernizarnos, trabajar en equipo y ser más competitivos en precio y materia prima”, resume Ruiz Galindo, de CANACINTRA.

Organizarse para trabajar en equipo se dice fácil, pero no lo es en una industria integrada por más de 1,800 empresas, en su mayoría familiares, de las cuales sólo 2% son grandes y 86% entre pequeñas y muy pequeñas, con un promedio de seis o siete operarios por establecimiento (sin contar los miles de carpinterías donde sólo trabajan los miembros de la familia).

La mayoría de las personas ocupadas en esta industria no son, en realidad, operarios industriales, sino artesanos muy encariñados con su modo de trabajar y reacios a “industrializarse”: suelen utilizar máquinas y herramientas amorosamente cuidadas pero anticuadas o, de plano, obsoletas; y si no renuevan tales equipos, no es sólo por razones económicas sino porque eso es lo que conocen y les gusta usar.

Parece un escollo insalvable para la modernización, pero no lo es: lo mismo sucedía en Italia en décadas pasadas y ello no impidió a ese país convertirse en uno de los mayores exportadores mundiales de muebles finos y con un diseño innovador.

¿Cómo? Reclutando a centenares de artesanos y microempresarios en las aldeas y aun pequeñas ciudades de provincia, reentrenándolos, financiándolos y dotándolos de tecnología para ponerlos a trabajar como proveedores just in time, ubicados a muy corta distancia de las fábricas y ensambladoras que surten a las cadenas comerciales y las boutiques. Y también con diseños de moda.

Pero no hace falta irse a Italia para verificar este modelo. En México ya lo hace Segusino, una empresa de Chipilo, Puebla, que exporta la mayor parte de su producción a 56 países de cuatro continentes. Empezaron haciendo muebles rústicos y ahora tienen líneas para todos los gustos.

La otra gran idea que no arraiga en México es la del mueble listo para armar, que el comprador puede llevarse en una caja para ensamblarlo en casa con un par de desarmadores. Parece una solución ideal para gente joven, atareada y con poco dinero, como los 3.5 millones de nuevas parejas formadas en México los últimos seis años. Por razones que deberían esclarecer los antropólogos, la cultura del “hágalo usted mismo” no es muy popular en México; pero tampoco eran populares las hamburguesas y las sopas instantáneas, y ya vemos cómo van las cosas.

Pocas firmas mexicanas se han acercado a este negocio: una excepción es RTA, cuyos productos –la mayoría– son para armar. Pero se aproxima el gran cambio: Ikea, la empresa sueca líder en muebles para armar (ventas por más de 12,800 millones de euros al año y un ritmo de crecimiento de más de 17% anual, en más de 45 países) parece dispuesto a invadir México a partir de este año. De momento nadie sabe a qué atenerse. Mientras se espera el huracán, el negocio de la venta de muebles vive la euforia de los créditos de 12 meses sin intereses. Los grandes comercializadores, que sobre esto guardan cautelosa discreción, confirman que, pese a la competencia, es un negocio floreciente. “La guerra de descuentos es posible por los extraordinarios márgenes de utilidad –dice uno de ellos–: los precios al público suelen estar entre 80 y 100% por encima de lo que se paga al productor.”

Aunque no es nuevo en el mercado, Grupo Rosend lo parece porque publica sus ofertas hasta cinco veces por hora en los mejores horarios de la televisión; al tiempo que sus competidores, como Muebles Troncoso, replican a todo pulmón.

Otros jugadores son menos ruidosos, pero no menos pujantes. Dico, con casi 30 años en el negocio, inauguró en 2005 dos nuevas sucursales: ya tiene 34, sin contar cinco mueblerías de La Casa de las Lomas, especializada en muebles de más alto precio y calidad (50% importados).

Y todo esto a pesar de que nunca funcionó cabalmente el plan gubernamental-industrial de facilitar créditos para nuevo mobiliario a los más de 2 millones de familias que este sexenio lograron adquirir casa propia al amparo del programa más exitoso del actual gobierno, el fomento a la vivienda de interés social.

Pero el gobierno federal no cesa en su idea de entregar casas amuebladas y en 2004 creó el Instituto para el Equipamiento de la Vivienda (IMEVI), que busca beneficiar a empleados que ganan menos de cuatro salarios mínimos. Pero CANACINTRA se negó a participar en este proyecto, porque los créditos se aplicarán no sólo a muebles sino también a línea blanca y electrónica, con lo cual los principales beneficiarios podrían ser no los muebleros nacionales, sino también las cadenas comerciales y los importadores.

Los tropiezos, sin embargo, no restan potencial al negocio. Ahí están, para quien quiera servirlos mejor, 3.5 millones de familias jóvenes, muchas de las cuales ya tienen techo propio pero aún duermen en un colchón en el suelo y comen sobre una mesa prestada. (Manuel Ramírez, 2006 pp. 1-3)

3.3. Antecedentes en el ámbito estatal de la industria del mueble y la madera.

Baja California, Chihuahua, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Puebla, San Luís Potosí y Sonora son los estados que concentran la producción de muebles.

La industria mueblera se compone de tres ramas según su fabricación: muebles para el hogar, muebles de oficina y cocinas integrales. Pese a que CANACINTRA no cuenta con una clasificación para la producción artesanal de talleres de carpintería,

reconoce su participación en el mercado en la elaboración de muebles del hogar, oficina y piezas sueltas para cocinas integrales.

De las tres ramas de la industria, la más afectada es la de muebles del hogar, seguida por la producción de piezas de oficina y las cocinas integrales. Esta última tiene la gran ventaja de que, aunque entran muebles importados, el servicio es fundamental y las cocinas se fabrican sobre diseño.

“Aquí la participación del fabricante, la cercanía con el cliente y la cobertura de sus necesidades de manera directa, hace que exista una ventaja frente a los productos importados”, explica el líder de los industriales muebleros.

En cuanto a muebles de oficina, la competencia es abierta y la permanencia de marcas mexicanas depende en gran medida de las licitaciones con el gobierno. Están limitadas, ya que la cuenta se le otorga al mejor postor en cuestión de precios.

El Sr. Cruz expresa que los muebleros mexicanos carecen de competitividad en el tema precios como resultado de la falta de material competitivo, los costos energéticos, materias primas y una posible crisis del acero por el conflicto minero.

En esta rama del sector, los crecimientos en 2005 fueron de 40%. Cifra que aporta poco al mercado total de muebles mexicanos. Desde el punto de vista de consumo, Bancomext divide al sector en gama baja, media y alta.

La gama baja incluye a compradores que buscan productos durables, funcionales y de bajo costo. La gama media busca maderas finas en diferentes estilos que incluyan garantía. Los conceptos que busca el comprador de la gama alta son diseño, calidad y estilo.

“La oportunidad para México se encuentra en madera maciza, cuyo estilo sea rústico fino y contemporáneo. En el mueble clásico muy fino, muebles de aluminio fundido y hierro forjado”, puntualiza la representante de Bancomext. Clavijo (2006)

3.4. Problemática de la industria del mueble y la madera.

La crisis de la industria mueblera comenzó en 1997 con una caída de 40% en la producción mexicana. A partir del 2000, este sector muestra leves recuperaciones y su estancamiento es evidente en el mercado nacional e internacional. En el año de 1995, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) registró la mayor recuperación después de la caída de tan sólo 3.3 por ciento.

La expectativa para este año es alcanzar los mismos puntos porcentuales que en 2005, factor desalentador para las más de mil 100 empresas y 800 talleres familiares que componen la industria.

Humberto Cruz, presidente del sector mueblero de CANACINTRA, señaló que del total de negocios dedicados a la industria 94% corresponden a micronegocios o talleres familiares con menos de 10 empleados, 4% a pequeñas empresas con hasta 100 trabajadores y 2% son medianas o grandes empresas.

Por su parte, Korina Calderón Gastelum, subgerente del Sector Muebles y Regalos del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), comenta la existencia de 19 mil 376 empresas. Agrega que del total de negocios del sector, 95% se dedica a la producción de muebles de madera, el resto a la manufactura de piezas metálicas y otros materiales.

El tamaño de las firmas detectadas por el banco contempla una participación de 86% de parte de las pequeñas empresas, 10.8% de medianas y 2.3% de grandes negocios. Para Calderón Gastelum este sector enfrenta recesión, pérdidas importantes de empleos y reducciones en exportaciones de muebles.

Hace siete años, México ocupaba la quinta posición mundial entre los principales proveedores de muebles. En 2005 pasó al sitio 18, al sumar mil 287 millones de dólares (mdd) en exportaciones. En 1999 el monto era más del doble, al reunir 2 mil 198 mdd. Para el 2000 la cantidad se redujo a mil 240 mdd y en 2003 a mil 183

mdd. “Del 2003 a la fecha estamos con los mismos volúmenes de exportación. La gran caída fue de 1999 al 2000”, apunta Calderón Gastelum.

Según Bancomext, ese año la industria representó apenas 2.6% del producto interno bruto (PIB). CANACINTRA espera que este año el sector aporte al PIB manufacturero poco más de 5%, que es bajo comparado con el de China, que llega a más de 10 por ciento.

3.5. Planteamiento del problema.

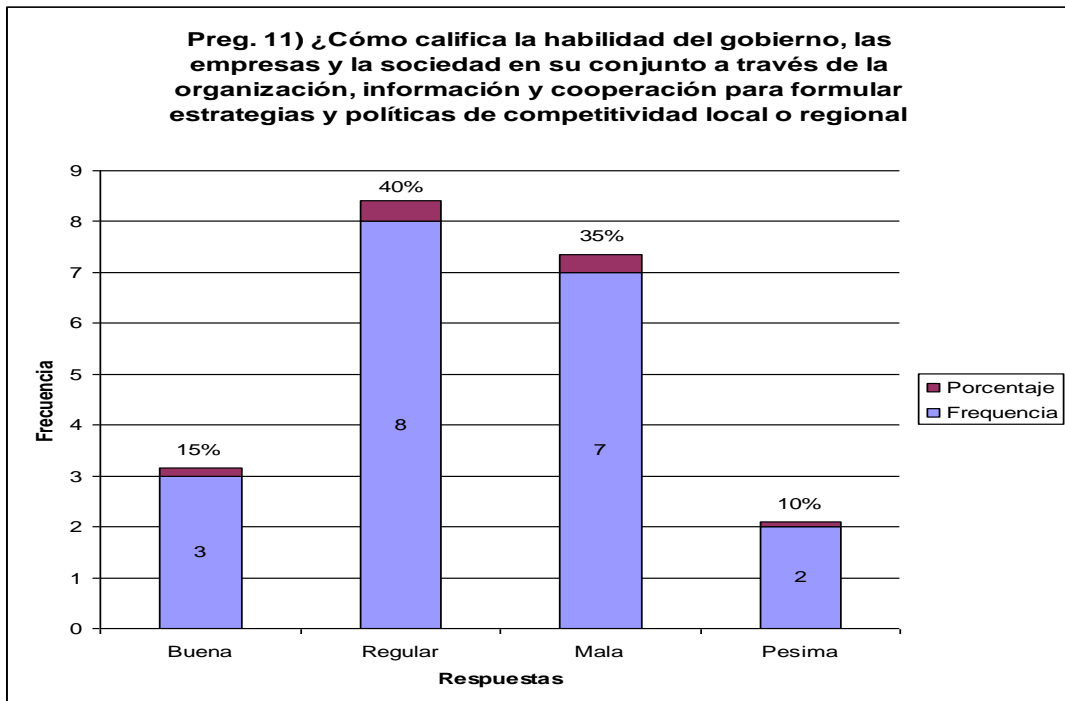
El problema es: la baja competitividad que están presentando las empresas pertenecientes al cluster del Mueble y la Madera frente a la competencia, principalmente Estados Unidos, Canadá, China y otros países.

3.6. Análisis del problema

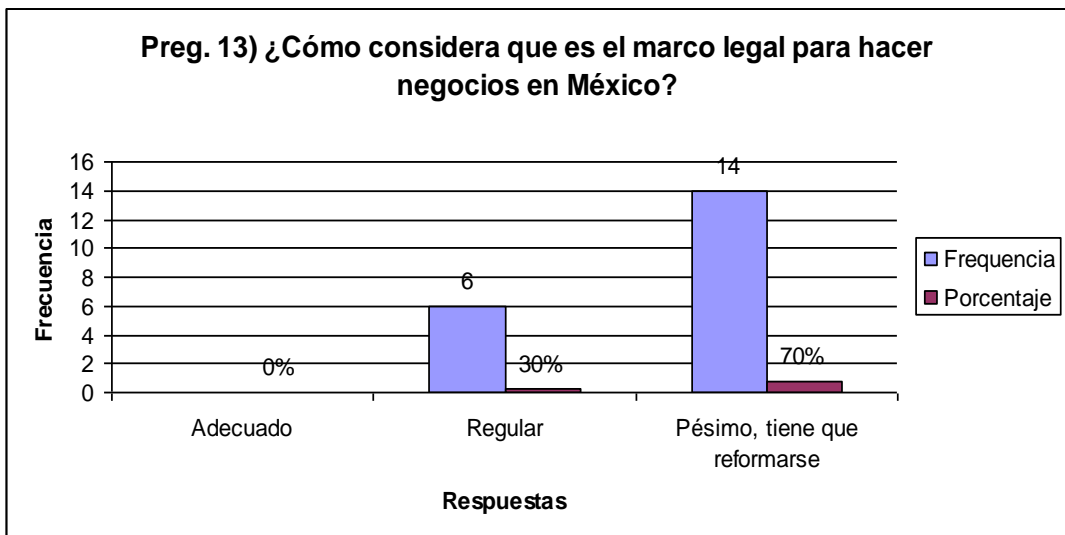
3.6.1. Modelo de Construcción de Competitividad Sistémica.

Este modelo de Construcción de Competitividad Sistémica se utilizó para la elaboración del cuestionario. (Ver anexo I).

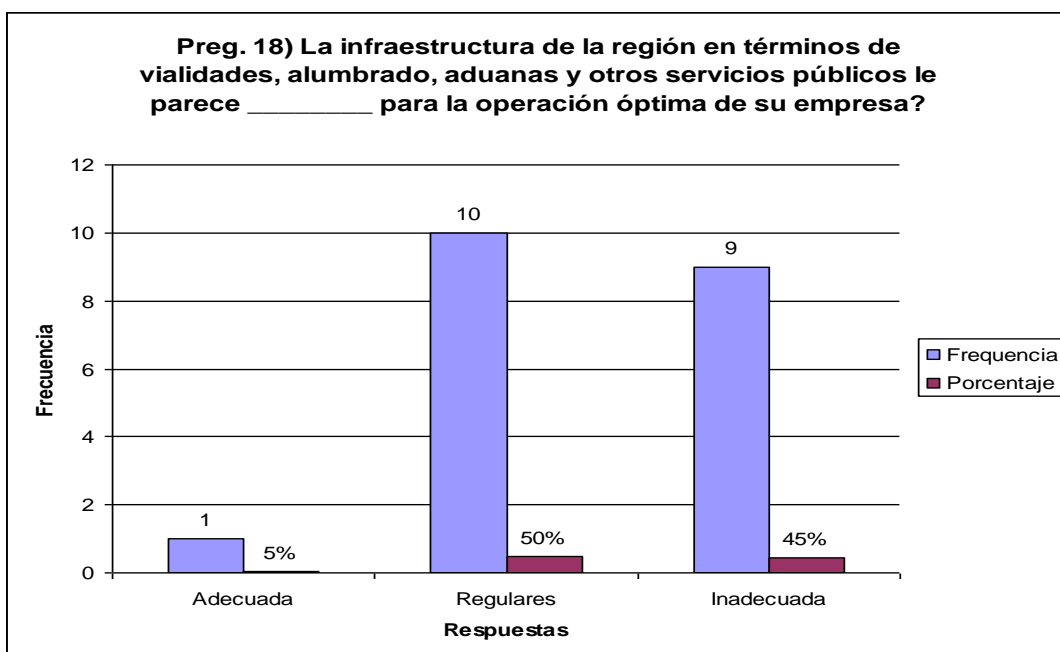
3.6.2. Resultados del Cuestionario aplicado.



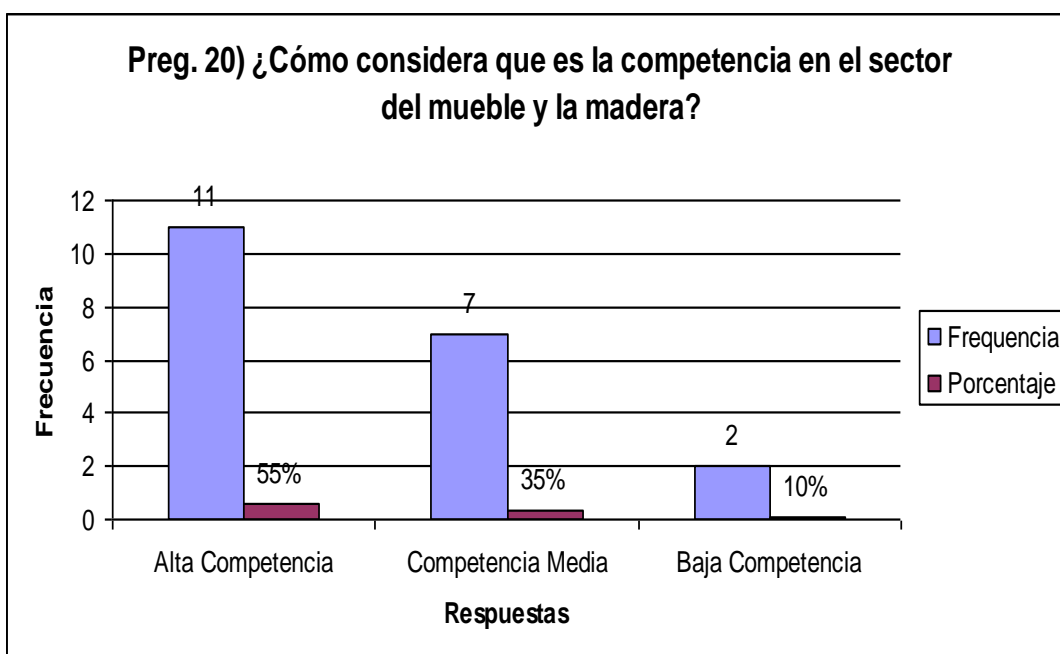
En la pregunta 11) se observa que la habilidad del gobierno para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional es deficiente. Ya que solo el 15% de las empresas de la prueba piloto estableció que su desempeño es bueno.



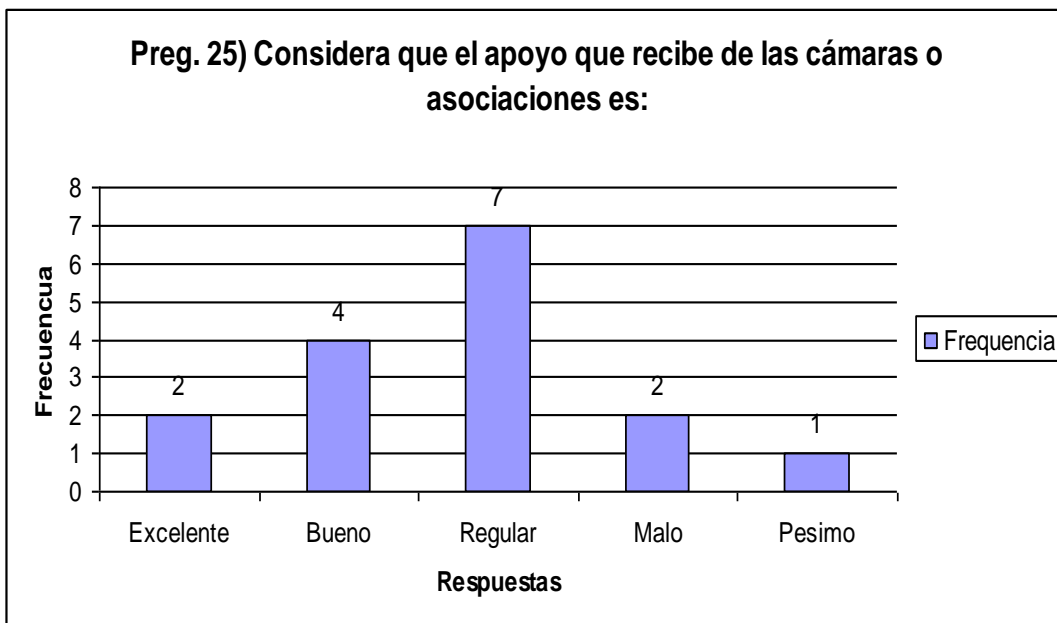
En la pregunta 13) se observa que el marco legal par hacer negocios en México tiene que reformarse ya que las empresas del cluster consideran que es pésimo., para la inversión en este sector.



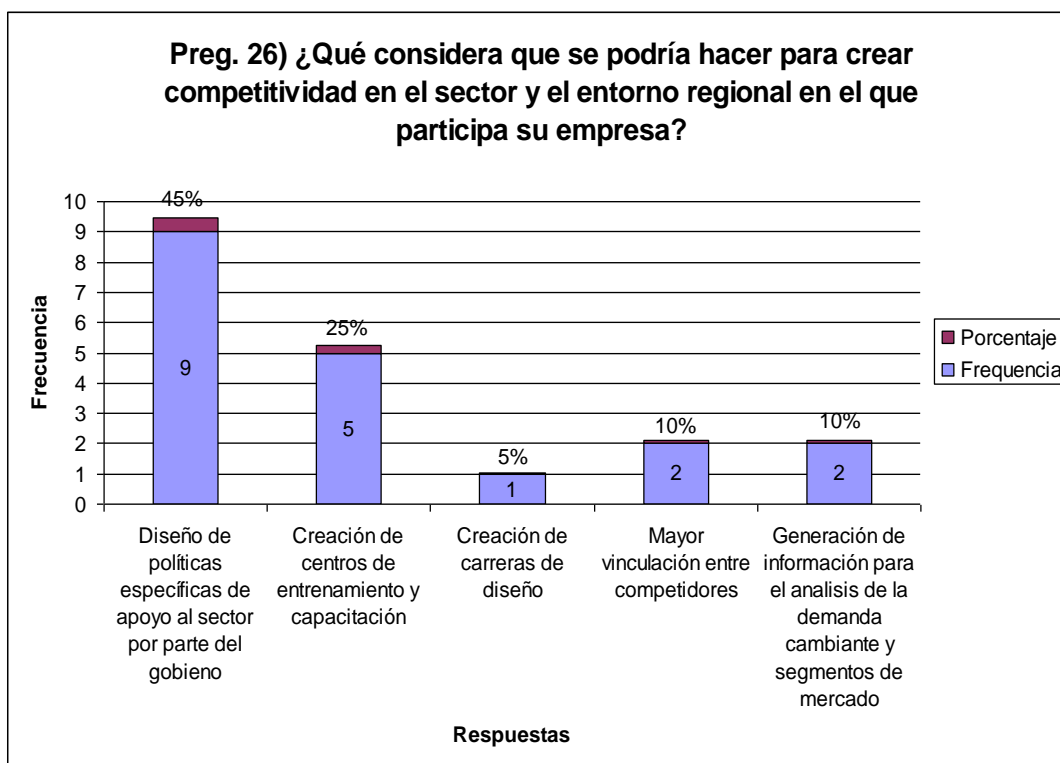
En la pregunta 18. Se observa que las empresas encuestadas opinaron que la infraestructura en la región le parece inadecuada y regular para la operación óptima de la empresa, representado el 95%.



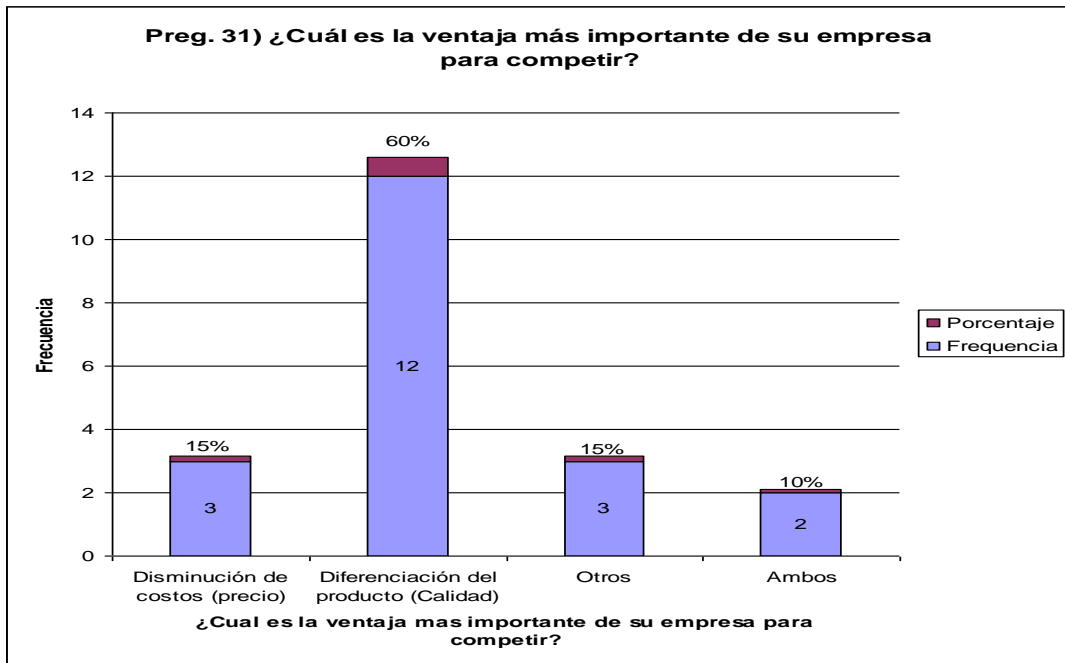
En la pregunta 20) se observa que 11 de las 20 empresas encuestadas opinó que existe alta competencia en el sector del mueble y la madera.



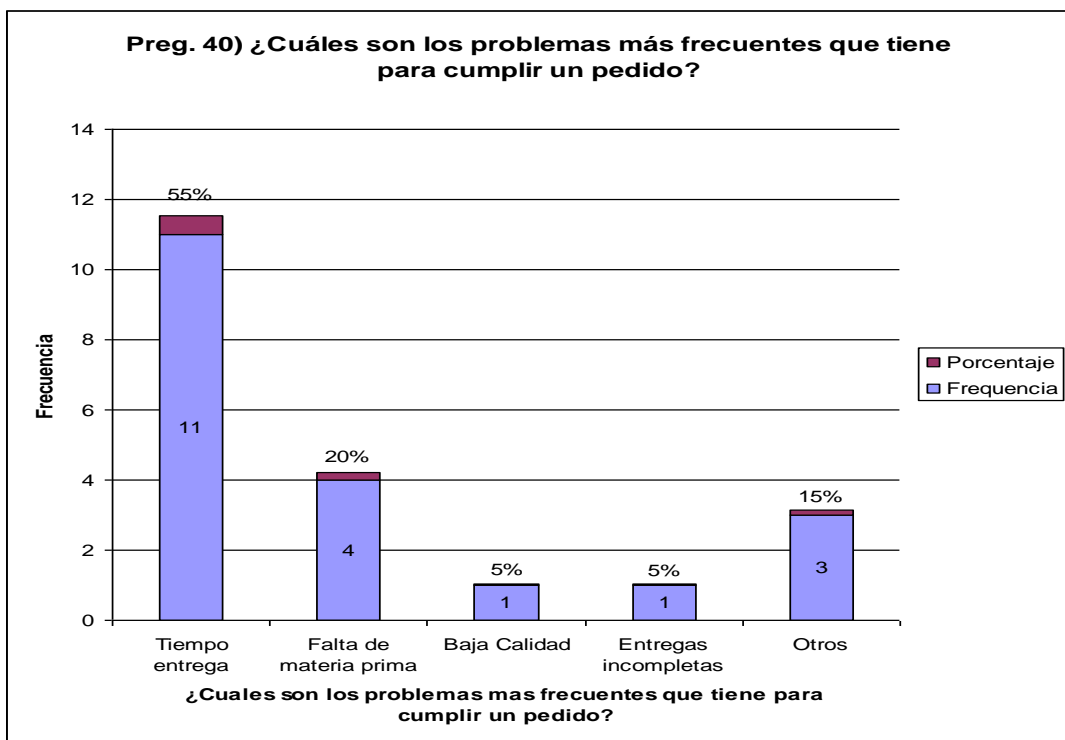
En la pregunta 25) se observa que 10 de las 16 empresas, mencionan que el apoyo que reciben de las cámaras es insuficiente para que sus empresas se vean beneficiadas en áreas internas.



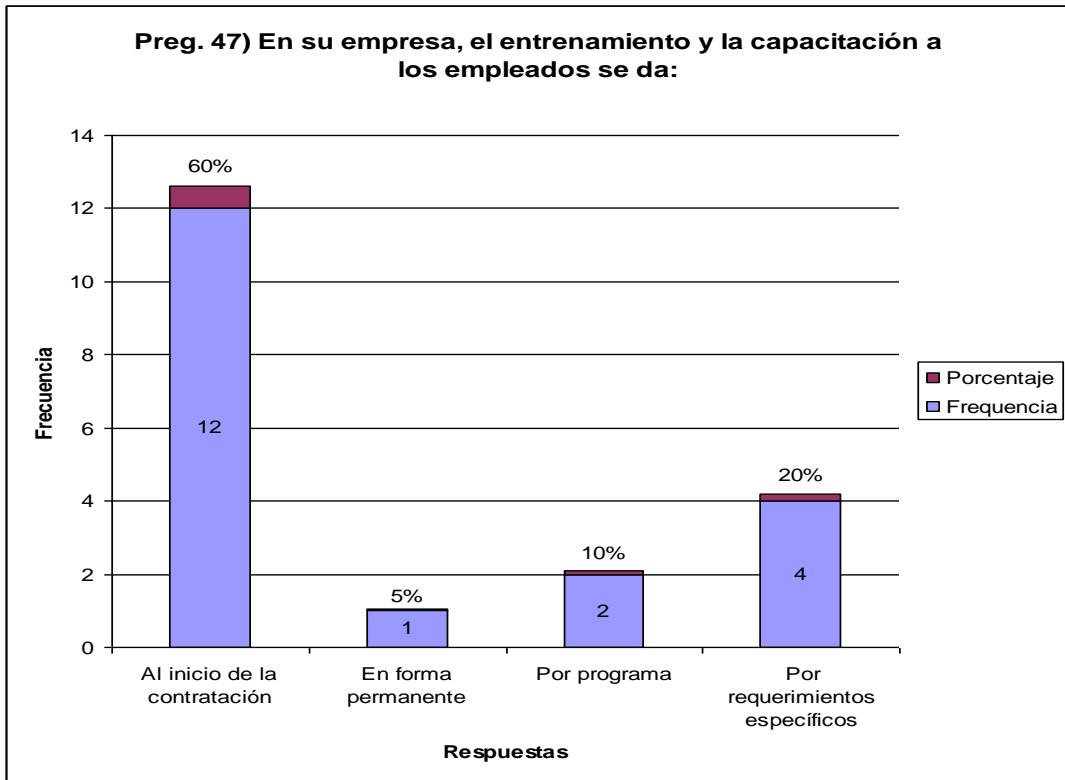
En la pregunta 26) Se observa que las empresas encuestadas consideran que lo que se podría hacer para crear competitividad en el sector es el Diseño de políticas específicas y de apoyo al sector por parte del gobierno con un 45%. El 5% de las empresas encuestadas no opinó.



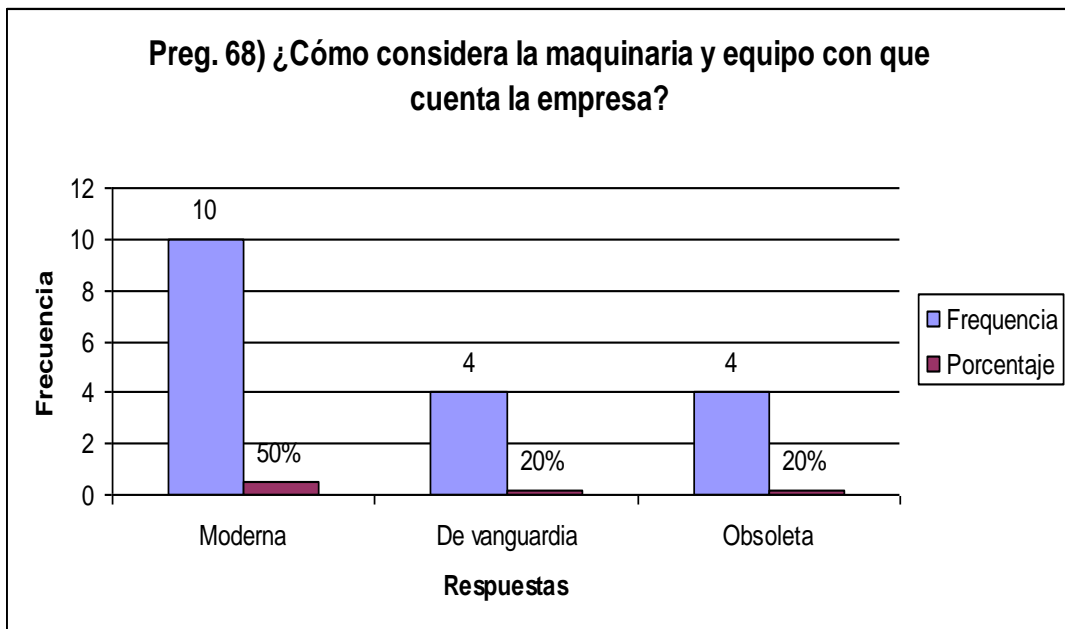
En la pregunta 31) se observa que la ventaja más importante para competir por parte de las empresas del cluster es la diferenciación del producto (Calidad).



En la pregunta 40) se observa que el problema más frecuente que se tiene para cumplir un pedido es el tiempo de entrega.



En la pregunta 47) se observa que no existe capacitación en forma permanente a los empleados. El 5% de las empresas encuestadas no opinó al respecto.



En la pregunta 68) Se observa que la maquinaria y equipo con la que cuentan las empresas del cluster es moderna. El 10% de las empresas encuestada no opinó.

Preg. 44 y 45) ¿Su empresa requiere principalmente de personal? * Principalmente en el área:

Relación		Principalmente en el área:						Total
		Administrativa	Informática	Ventas	Producción	Almacén	Diseño	
¿Su empresa requiere principalmente de personal?	No Calificado	0	0	0	1	0	0	1
	Poco Calificado	0	0	0	1	1	0	2
	Medianamente calificado	2	0	1	7	0	1	11
	Muy calificado	0	0	1	3	0	0	4
	Altamente Calificado	1	1	0	0	0	0	2
Total		3	1	2	12	1	1	20

El cruce de información de las preguntas 44 y 45) representa que el área de producción es el área que más buscan las empresas para contratar personal, ya que necesitan mano de obra muy calificada a medianamente calificada.

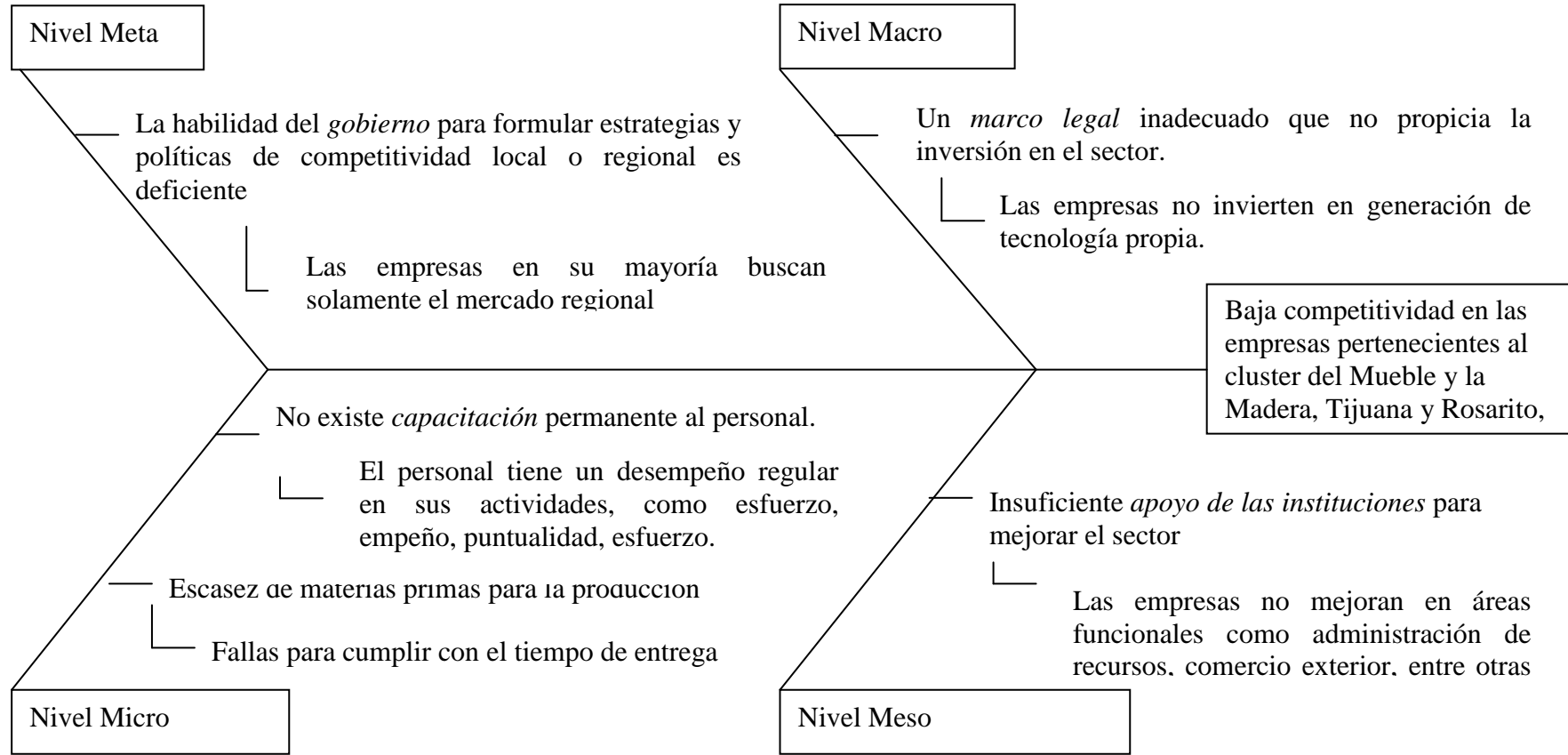
Preg. 83) ¿Ha utilizado apoyos financieros del gobierno para la producción de muebles?

19

¿Ha utilizado apoyos financieros del gobierno para los productores de mueble? No, por que:													
Respuesta	No opino	Altos costos	Desconocimiento	Desconocimiento por parte de los americanos	Dificultad en acceso a los créditos	El gobierno no le a ofrecido directamente	Excesos de tramites y problemas para obtenerlos	No ha investigado si hay	No ha querido involucrarse con el gobierno	No han ocupado	No reunió requisitos	No tiene necesidad	Total
Si	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
No	7	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Total	8	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20

En la pregunta 83) se observa que el 95% de los encuestados no ha utilizado los apoyos financieros del gobierno para la producción de muebles y se mencionan las razones.

3.6.3. Usando el Diagrama de causa y efecto determino el problema: La baja competitividad que están presentando las empresas pertenecientes al cluster del Mueble y la Madera frente a la competencia, principalmente Estados Unidos, Canadá, China y otros países.



3.6.4. Posicionamiento relativo (Estrategias genéricas)

A continuación se encuentra la figura que representa el posicionamiento relativo de las empresas encuestadas del cluster.

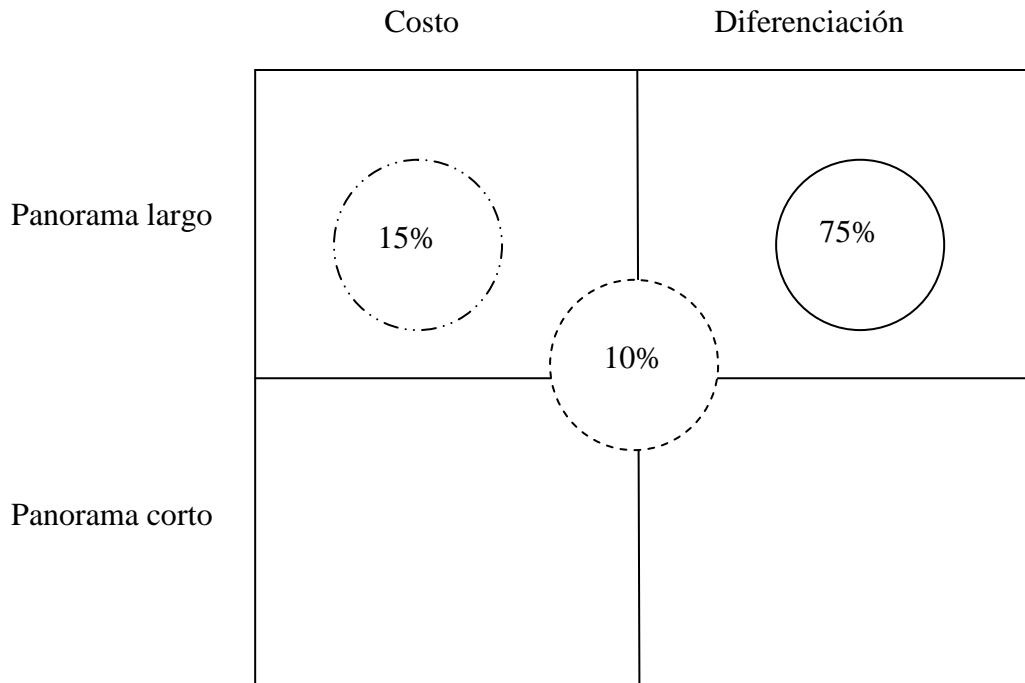
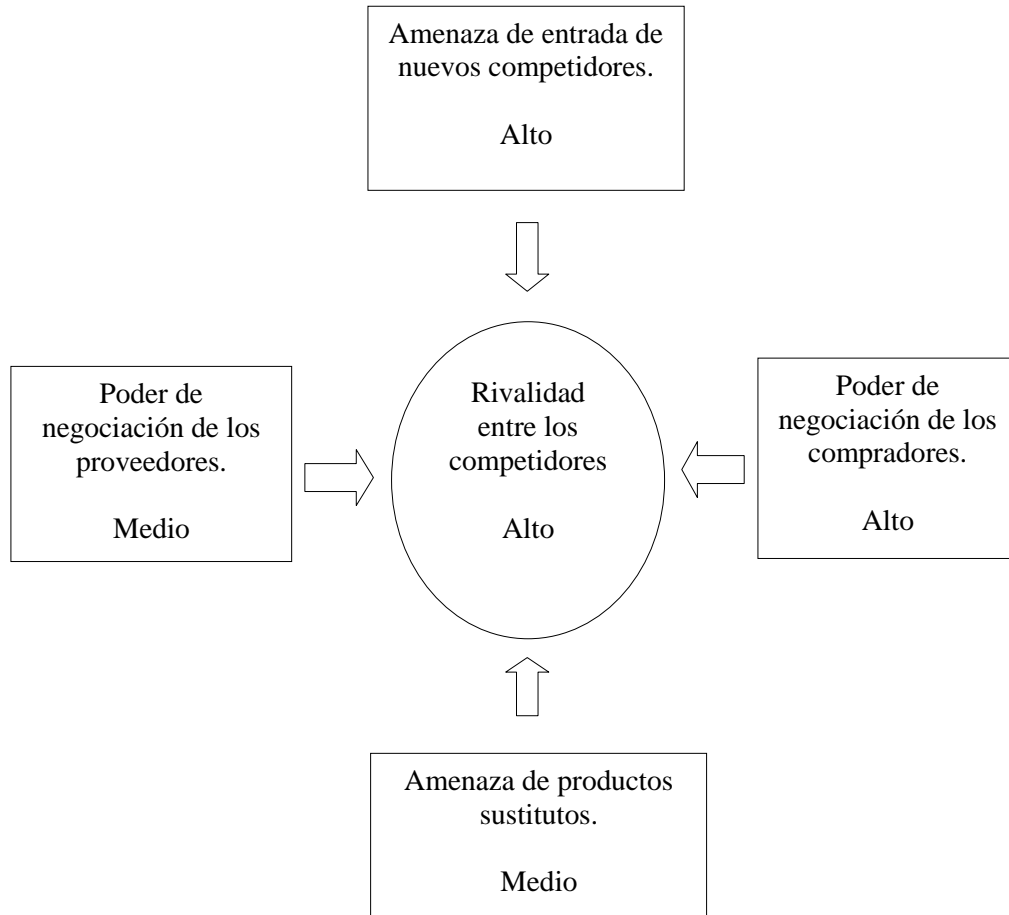


Figura. 4. Figura para representar el posicionamiento relativo. (Elaboración propia)

El 75% de las empresas encuestadas estableció que su estrategia genérica es la diferenciación de sus productos a través de la calidad u otros aspectos relacionados a la diferenciación del producto en un panorama largo, asumiendo que es la estrategia que han utilizado desde que inicio la empresa operaciones, y el 10% tiene una estrategia “Atorada a la mitad”, ya que establecen que tienen ambas estrategias, y el 15% tiene una estrategia basada en los precios.

3.6.5. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de M. Porter.

Utilizando el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter determine el grado que permite ayudar a elaborar una mejor estrategia ya que ayuda a distinguir si la fuerza es baja, mediana o alta.



Rivalidad entre los competidores.

- Los competidores son numerosos, y existe variedad en tamaño.
- El crecimiento del mercado es lento.
- Existen competidores con mejor tecnología.
- Hay mano de obra calificada en el sector.

El cluster en conclusión define que la rivalidad entre los competidores es alta, y un crecimiento lento.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

- Existen pocas barreras de entrada para los competidores.
- El capital necesario para iniciar la actividad es moderado.
- Se requieren de algunos conocimientos técnicos para que un competidor entre en el sector.

En conclusión la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a las pocas barreras de entrada.

Poder de negociación de los proveedores.

- Los proveedores no tienen un efecto en las decisiones de las empresas del cluster ya que los productos se pueden obtener de diferentes proveedores locales.
- Las empresas del cluster no realizan compras en grandes volúmenes a los proveedores, por lo que, la materia prima adquirida influye solo en los costos, no en la estrategia de la empresa.

En conclusión el poder de negociación de los proveedores influye solo en los costos, no en la estrategia de la empresa.

Poder de negociación de los compradores.

- Los clientes no ejercen en su mayoría poder sobre las empresas del cluster al momento de la negociación de los productos.
- El comprador es sensible en ocasiones al costo del producto y trata de influir en la negociación.
- El cliente puede cambiar de proveedor ya que los productos que ofrece el cluster, no están diferenciados al resto de los rivales.

En conclusión las empresas del cluster no son dominadas por el poder negociador de los compradores.

Amenaza productos sustitutos.

- Existe variedades de productos sustitutos que utilizan otra tecnología para su elaboración como productos de material reciclado y plásticos.
- Los productos de materiales reciclados no han tenido un éxito esperado, por lo tanto, los productos que ofrece el sector son dominantes en el mercado.

En conclusión la amenaza de productos sustitutos es alta debido a que otros materiales pueden ser utilizados par la fabricación de muebles.

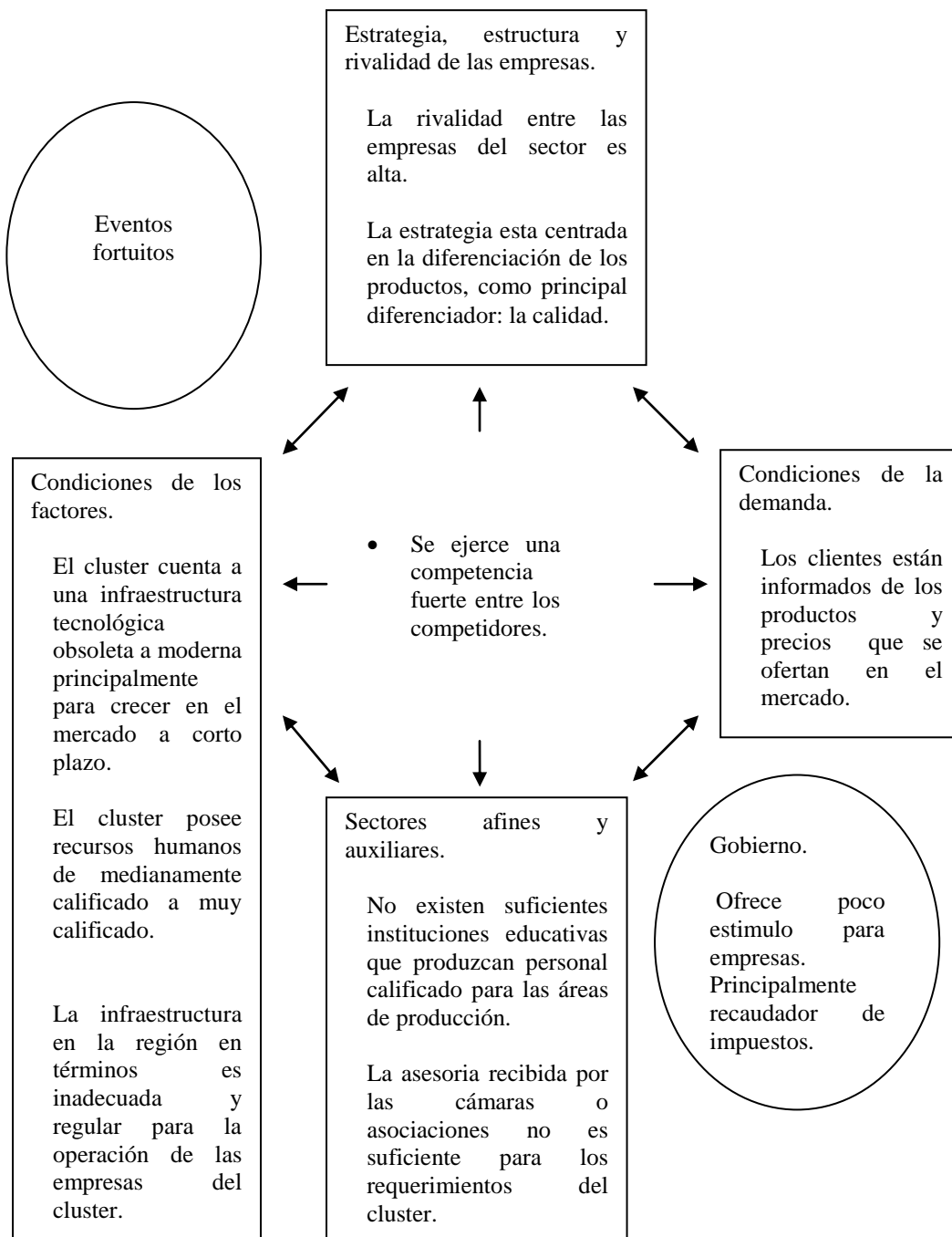
3.6.6. Análisis FODA

Utilizando la herramienta del Análisis FODA determine el siguiente cuadro:

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
a) Los productos que elaboran algunas de las empresas pertenecientes al cluster ofrecen un valor agregado ya que son elaborados de acuerdo a especificaciones de los clientes. b) Las empresas pertenecientes al cluster podrán mejorar sus procedimientos y procesos de producción ya que compartirán información con empresas del	a) Algunas empresas no tienen claramente definida una estrategia genérica para atacar el mercado. b) En el cluster la capacitación y entrenamiento principalmente se da al inicio de la contratación y no en forma recurrente. c) Las empresas tienen por lo

<p>cluster.</p> <p>c) Las empresas pertenecientes al cluster tienen mano de obra de medianamente calificada a muy calificada principalmente en su área de producción.</p>	<p>general problemas para su ciclo de producción ya que un problema recurrente es la escasez de materia prima, (principalmente la madera).</p>
<p>Factores Externos</p>	
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>a) Hacer pláticas con el gobierno para que apoye a las empresas de este giro y en especial a los integrantes del cluster.</p> <p>b) Fomentar el financiamiento mediante cooperación del gobierno para exportar, por parte de Bancomext, la banca de desarrollo y SEDECO.</p> <p>c) Formar una agrupación que ayude a incrementar las ventas de los productos.</p> <p>d) Formar una alianza con los constructores de la región: Casas Geo, Urbi, Infonavit.</p>	<p>a) Existe fuerte competencia con Estados Unidos, Canadá y China principalmente, además de la entrada de competidores como: Vietnam, Malasia y Taiwán.</p> <p>b) La aparición de productos sustitutos a los muebles de madera principalmente y de acero, como la introducción de muebles de plásticos y de algunos materiales reciclables.</p> <p>c) Pérdida de clientes ocasionada por factores de seguridad en la región.</p>

3.6.7. Modelo del diamante de M. Porter.



Aplicando el modelo del diamante de Michael Porter queda representando que la competencia en el sector del Mueble y la madera es altamente competitiva y que la estrategia que utilizan es la diferenciación del producto a través de la calidad como agente diferenciador. La competencia interna del cluster es fuerte.

Las condiciones de los factores son representados por la tecnología y por la calificación que se les da a los empleados en el área de producción principalmente.

Las condiciones de la demanda están representadas por el conocimiento que tiene el cliente de los productos, en cuanto a precios y productos en el mercado.

El gobierno es mayormente recaudador de impuestos, y no funge un papel de crucial para el apoyo del sector.

Los sectores afines y auxiliares son insuficientes para el progreso del cluster.

3.7. Alternativas

Las estrategias alternativas propuestas son de la clasificación FO del análisis FODA, y se forman de la mezcla de las Fortalezas a) y Oportunidades b), c) y d)

- A) Desarrollar mejores oportunidades para que las empresas pertenecientes al cluster exporten sus productos.
- B) Formar una comercializadora que ayude a incrementar las ventas de las empresas del cluster y que se establezca en Tijuana y Rosarito.
- C) Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los fraccionamientos de la región entre los que se encuentran Casas GEO, Urbi e Infonavit.

Alternativa A) Desarrollar mejores oportunidades para que las empresas pertenecientes al cluster exporten sus productos.

Pros:

⇒ Mayor participación de mercado para las empresas del cluster.

- ⇒ Posibilidad de emplear un único programa de exportación destinado a todo el sector.
- ⇒ Posibilidad de innovar y mejorar los productos.

Contras:

- ⇒ Tasas de interés demasiadas elevadas en comparación a los financiamientos extranjeros.
- ⇒ Descuidar más el mercado nacional al enfocarse en el mercado extranjero.
- ⇒ Algunas empresas del cluster no podrán reunir los requisitos para obtener el financiamiento.
- ⇒ Medidas Damping por parte de los países extranjeros para cubrir a su sector mueblero.

Alternativa B) Formar una comercializadora que ayude a incrementar las ventas de las empresas del cluster y que se establezca en Tijuana y Rosarito.

Pros:

- ⇒ Incremento en la participación del mercado del mueble y la madera.
- ⇒ Posibilidad de incrementar los ingresos en las empresas.
- ⇒ El reconocimiento de la empresa en la región podrá atraer más consumidores.

Contras:

- ⇒ Las empresas son renuentes a compartir información.
- ⇒ Existirán gastos para la formación de la nueva empresa y gastos preoperativos para su establecimiento.
- ⇒ Posible riesgo de que la comercializadora no sea un éxito con el posible descontento de los integrantes del cluster.

Alternativa C) Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los principales fraccionamientos de la región entre los que se encuentran Casas GEO, Urbi e Infonavit.

Pros:

- ⇒ Habrá generación de empleos locales al aumentar la producción en las empresas.
- ⇒ El cliente del fraccionamiento podrá obtener su casa decorada y disponible para habitarla.
- ⇒ Incremento en ventas.

Contras:

- ⇒ De acuerdo con el estudio de Accenture realizado en 1999, revelo que el 61% de las alianzas fueron un fracaso o caminan cojeando, por lo tanto, la alianza los fraccionamientos representa un alto porcentaje de que sea un mecanismo ineficaz y no duradero para llegar a un límite competitivo.
- ⇒ La alianza podría afectar la independencia de las empresas pertenecientes al cluster.
- ⇒ Puede existir una fuerte presión por parte los fraccionamientos hacia las empresas del cluster en el momento de incumplir con las obligaciones contraídas con los clientes.

3.8. Selección de la mejor alternativa de mejora.

MATRIZ DE DECISION - CRITERIOS								
Núm.	Criterios de valuación	Ponderación	Escala de Valuacion					
1	Factibilidad	30%	2	Muy Favorable	1	2	3	4
2	Costo beneficio	40%	1	Favorable	Factibilidad	Costo beneficio	Tiempo de implementación	Efectividad
3	Tiempo de implementación	15%	0	Ningun Efecto				
4	Efectividad	15%	-1	Desfavorable				
		100%	2	Muy Desfavorable				
Alternativas			Evaluación y Ponderación					
No hacer nada			Evaluación	0	0	0	0	Total
			Ponderación	0	0	0	0	0
Alternativa A) <i>Desarrollar mejores oportunidades para que las empresas pertenecientes al cluster exporten sus productos.</i>			Evaluación	1	2	-1	1	Total
			Ponderación	0.3	0.8	-0.15	0.15	1.10
Alternativa B) <i>Formar una comercializadora que ayude a incrementar las ventas de las empresas del cluster.</i>			Evaluación	2	1	1	2	Total
			Ponderación	0.6	0.4	0.15	0.3	1.45
Alternativa C) <i>Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los fraccionamientos de la región. (Casas Geo, Urbi, Infonavit)</i>			Evaluación	1	2	1	2	Total
			Ponderación	0.3	0.8	0.15	0.3	1.55
Mejor alternativa con la puntuación más alta -----								1.55
Alternativa C								

De acuerdo al análisis elaborado con la información recabada del cluster del Mueble y la madera determine que la mejor estrategia a desarrollar es la alternativa C, que dice lo siguiente:

Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los principales fraccionamientos de la región entre los que se encuentran Casas GEO, Urbi e Infonavit., debido a que es la que mas alta calificación obtuvo en la matriz de decisión.

3.9. Plan de implementación.

El plan de acción a implementar consistirá en acciones que se llevarán a cabo en un periodo de 6 meses (corto), un periodo de 12 meses (mediano) y un periodo de 18 meses (largo).

Objetivo	Estrategia	Línea de acción	Periodo	Responsable
Llevar a cabo la negociación con los fraccionamientos a fin de ver cuales aceptaran la propuesta.	Platicar las ventajas que tendrían las empresas de la región.	Se debe mostrar mediante contratos que las empresas de cluster podrán garantizar la propuesta de servicio.	Corto	Comité del cluster. (Presidente)
Mejorar la organización interna del cluster.	Realizar juntas periódicas semanales con el fin de establecer el funcionamiento óptimo para cumplir con las ventas futuras.	Las empresas integrantes del cluster deben saber que empresas están registradas a fin de optimizar los recursos que en ella están.	Mediano	Comité del cluster. (Presidente)
Evaluar el desempeño de las empresas del cluster en términos de cooperación.	Implementar una estrategia de ganar – ganar para motivar a que los integrantes del cluster vean los beneficios de apoyo conjunto.	Mediante el apoyo de una empresa de consultoria, asesorar a las empresas para que logren el objetivo de cooperación.	Largo	Comité del cluster. (Presidente)

3.10. Medidas de control.

Las medidas de control consistirán en alcanzar los objetivos establecidos en el plan de acción en el tiempo que se establecen a fin de alcanzar los beneficios esperados.

Consistirá adicionalmente de juntas periódicas y asumir compromisos por parte de los integrantes del cluster y de los responsables que tengan a su comisión la gestión de control.

4. CONCLUSIONES.

Los clusters como categoría de análisis, nos permiten identificar la configuración de los territorios enfatizando las actividades económicas que en ellos podemos ubicar. En este sentido, para el desarrollo local son de importancia trascendental, pues como lo indica Vázquez Barquero (1999 p. 31): “los procesos de industrialización endógena se caracterizan además por el hecho de que a través de las empresas se produce la integración del sistema productivo a la sociedad local”.

La innovación constituye un pilar en el desarrollo de los clusters. Aunque se centra en la estructura empresarial, cada día son más importantes las relaciones territoriales de carácter social e institucional que les permiten en todo caso generar acciones específicas para aprovechar el aprendizaje, los conocimientos, los valores, que surgen en el entorno local de la aglomeración.

Por su parte, el sistema productivo que constituye la industria mueblera en Baja California, México, evidencia la necesidad de fortalecer su competitividad a partir de la mejora tecnológica y de una mayor capacitación a los empleados.

Las innovaciones que se implementan están dadas sobre todo a partir de los procesos de imitación.

En su mayoría las empresas obtienen tecnología a través de que observan la tecnología en ferias y exposiciones y en las revistas especializadas, más que en la generación de tecnología propia.

Cabe mencionar que es necesario mejorar las relaciones que guardan las instituciones que apoyan al sector, en virtud de que deben mantener una lógica de interacción que favorezca las dinámicas de aprendizaje y la cooperación, tal como lo establece Porter: La formación de cúmulos se ve dificultada por el bajo nivel local de formación y capacitación, por las carencias tecnológicas, por la falta de acceso al capital y por el insuficiente desarrollo de las instituciones.

El sector de la industria del Mueble y la Madera presenta una dinámica de lento crecimiento.

Al finalizar la aplicación de los 20 cuestionarios a las empresas del cluster del Mueble y la madera, se recabo información suficiente para elaborar el análisis que permitiera generar una estrategia que mejore la competitividad en este sector. Resultando como factible, por su costo- beneficio, por su efectividad y su tiempo de implementación apropiada la alternativa C) que es: Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los constructores de la región entre los que se encuentran Casas GEO, Urbi e Infonavit.

En segundo lugar se recomienda la alternativa B) que es: Formar una comercializadora que ayude a incrementar las ventas de las empresas del cluster y que se establezca en Tijuana y Rosarito., por que representa una alternativa viable para su ejecución.

5. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN.

1. Administración estratégica. MGT 6025. Cáp. VI Más allá de una estrategia competitiva. Nacional University, School of business and Management pp. 65-83.
2. Albuquerque, F. (2002), “Diseño territorial de las políticas de fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas”, *El Mercado de Valores*, abril de 2002, México, NAFINSA. pp. 12-20.
3. Aguilar Barajas, I. (1995) .Competitividad industrial: Algunas Lecciones para México. (Rep. Tec. No 70-3). México, D. F.: Centro de estudios estratégicos del ITESM. p. 35.
4. Caldwell, E. (1994). Concepto y desarrollo de la competitividad - Reglas del juego para competir en los 90s. (Rep. Téc. No. 15 - 8794). Autónoma de Centro América. pp. 1-35.
5. Cantu, H. (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México. Mc graw hill. p. 4.
6. Chauca, P. (2000). Administración estratégica para la competitividad de la micro, pequeña Y mediana empresa. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. México D. F. pp. 25-27.
7. David. F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. (5ª ed.) México: Pearson Educación. p. 68.
8. Fuentes, N. A. y S. Martínez - Pellegrini. (2004), “Tipología de Sistemas Productivos Locales en Baja California”, en Carrillo, J. y R. Partida (Coord.), “La Industria Maquiladora Mexicana. Aprendizaje Tecnológico, Impacto Regional y Entornos Institucionales” México, El Colegio de la Frontera Norte, Universidad de Guadalajara. pp. 165-191.

9. Kuri Gaytan, A. (2005), “La Teoría Evolucionista, los Sistemas Nacionales de Innovación y las Regiones Innovadoras”, *Revista Comercio Exterior*, México, v. 55, núm. 2. pp. 113-120.
10. Maillat, D., y L. Kebir. (1998), “The Learning Region and Territorial Production Systems”. Working Paper IRER 9802b. IRER, Universidad de Neuchâtel Neuchâtel.
11. Méndez, R. (1997), *Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global*, Barcelona, España. Editorial Ariel S. A. pp. 159-308.
12. Méndez, R. (2002), “Innovación y desarrollo territorial: Algunos debates teóricos recientes“, *Revista EURE*, Santiago de Chile, v. 28, núm. 84, pp. 1-11, 63-83.
13. Molina Manchon, H y F. J. Conca Flor. (2000), “Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial” Alicante, España. Universidad de Alicante. pp. 24.28.
14. NAFIN- IMEF. (1994) *Competitividad de la Empresa Mexicana*. val. 9, México. p. 21.
15. Porter. Michael. (1992). *Estrategia Competitiva*, México: Continental. pp. 23-50.
16. Porter. Michael. (1999). *Ventaja Competitiva*. México. CECSA. p. 20.
17. Porter. Michael. (1997) *Ventaja Competitiva (II*” ed.). México: CECSA. pp. 189-192.
18. Porter Michael. (2003) *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto. pp. 8-429.
19. Ruiz González, M. y E. Mandado Pérez. (1989), “La Innovación Tecnológica y su Gestión” Barcelona, España. Marcombo, S. A. pp. 26-27.

20. Sáez Cala, A. (Coord.). (1999), “Transformación y Ajuste Productivo en los Sistemas Locales de Empresas: El Valle del Juguete”, Valencia, España. Fundación Universitaria San Pablo CEU. pp. 76-93.
21. Sforzi, F. (2001), “La Teoría Marshalliana para explicar el Desarrollo Local” en Rodríguez Gutiérrez, F. *Manual de Desarrollo Local*, Madrid, Ediciones Trea. pp. 13-32.
22. Storper, M. (1997), “The Regional World. Territorial Development in a Global Economy”, New York, U.S.A., The Guilford Press. pp. 46-52.
23. Stumpo, G. (2004), “Articulación Productiva y Pequeñas y Medianas Empresas: Reflexiones a partir de Algunos Estudios de Caso en América Latina” en Dini M., y G. Stumpo (coords.), *Pequeñas y Medianas Empresas y Eficiencia Colectiva. Estudios de Caso en América Latina*, México, D. F., CEPAL, Siglo XXI Editores, pp. 11-30.
24. Tilman Altenburg, Wolfgang Hillebrand, Jörg Meyer- Stamer (1998) *Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*. Berlin. pp. 1-4.
25. Vázquez Barquero, A. (1999), “Desarrollo, Redes e Innovación. Lecciones sobre Desarrollo Endógeno”, Madrid, España. Ediciones Pirámide. pp. 29-35, 105-121.
26. Vázquez Barquero, A. (1993), “Política Económica Local. La respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo”, Madrid, España. Ediciones Pirámide. p. 23.
27. *Revista Economía Informa* (Mzo–Abr, 2007, tomo 345) pp. 177 – 201. Artículo extraído el día 9 de Febrero del 2008 desde: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/345/08kATIA MAGDALENA.pdf>

28. Clavijo López Daniela (2006). Revista Empresas y empresarios. Ejemplar No. 13. Julio 31, 2006. Red Industrial. Extraído el día 27 de febrero del 2008 desde: http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=16&id_art=337&id_ejemplar
29. Clavijo López Daniela (2006). Revista Empresas y empresarios. Ejemplar No. 10, Julio 31, 2006. Red Industrial. Extraído el día 27 de Febrero del 2008 desde: http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=16&id_art=339&id_ejemplar
30. Manuel Ramírez (2006) Revista Negocios Ejemplar No. 210. Febrero 01, 2006. Extraído el día 27 de Febrero del 2008 desde: http://www.altonivel.com.mx/articulos.php?id_sec=4&id_art=102
31. www.monografias.com/competitividad. p.1.
32. <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>

6. ANEXOS

6.1. Anexo I. Cuestionario aplicado.



LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN TIJUANA, TECATE Y ROSARITO, B. C.

La información proporcionada por empresas pertenecientes al cluster será confidencial y utilizada con el fin de reunir datos estadísticos a cerca del sector. Con la información obtenida, se realizará un reporte sobre la problemática y la situación actual de la industria del mueble y la madera en la región Tijuana, Tecate y Rosarito y se propondrán estrategias que permitan mejorar su competitividad.

Cuestionario No. _____
Fecha _____

Nombre o Razón Social: _____
R. F. C. _____
Domicilio: _____

C. P. _____
Telefono: ()- _____ FAX: ()- _____
E-mail: _____
PAG WEB: www. _____
Nombre Gerente General: _____
Contacto: _____

I. DATOS GENERALES.

1. Principal Giro de la Empresa:

<input type="checkbox"/> Fabricación de muebles	<input type="checkbox"/> Fabricación de Productos de Madera
<input type="checkbox"/> Ambos	<input type="checkbox"/> _____

2. Principal(es) producto(s) que elabora:

a. _____	Producción anual estimada (2007): _____
b. _____	Producción anual estimada (2007): _____
c. _____	Producción anual estimada (2007): _____
d. _____	Producción anual estimada (2007): _____

3. Valor Total estimado de la producción en dólares en 2007: \$ _____

4. ¿Total de empleados con que cuenta la empresa?: _____

Número de trabajadores operativos:	_____
Número de trabajadores administrativos:	_____

5. Antigüedad de la empresa en la región: () Años () Meses

6. ¿Cuál es el origen del Capital?

<input type="checkbox"/> México	<input type="checkbox"/> Estados Unidos
<input type="checkbox"/> Asia	país(es): _____
<input type="checkbox"/> Europa	país(es): _____



LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN TIJUANA, TECATE Y ROSARITO, B. C.

17. ¿En que país(es) o región(es) se encuentran las empresas con las que compite principalmente?

- | | | |
|---|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Estados Unidos | <input type="checkbox"/> Canadá | <input type="checkbox"/> China |
| <input type="checkbox"/> México | Estado(s): _____ | |
| <input type="checkbox"/> Europa | País(es): _____ | |
| <input type="checkbox"/> Asia | País(es): _____ | |
| <input type="checkbox"/> Centroamérica | País(es): _____ | |
| <input type="checkbox"/> Otros | País(es): _____ | |

Nivel Meso

18. ¿La infraestructura de la región en términos de vialidades, alumbrado, aduanas y otros servicios públicos le parece _____ para la operación óptima de su empresa?

- Adecuada Regular Inadecuada

19. ¿Los servicios privados de apoyo y logística contratados en la región para la operación eficiente de su empresa le parecen:

- Adecuados Regulares Inadecuados

20. ¿Cómo considera que es la competencia en el sector del mueble y la madera?

- Alta competencia Competencia media Baja competencia

21. ¿Cómo considera que están los recursos humanos de la región en términos de experiencia laboral y calificación para lo que su empresa requiere?

- Bien preparados Preparados Mal Preparados

22. ¿Cómo considera que están los recursos humanos de la región en términos educativos y profesionales para lo que su empresa requiere?

- Bien preparados Preparados Mal Preparados

23. Considera que la mano de obra en la región es _____ para los requerimientos de producción en su empresa.

- Abundante Suficiente Escasa

24. Cámara(s) o asociación(es) a las que pertenece: _____

25. Considera que el apoyo que recibe de la (s) cámara(s) o asociación(es) es:

- Excelente Bueno Regular Malo Pésimo



LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN TIJUANA, TECATE Y ROSARITO, B. C.

26. ¿Qué considera que se podría hacer para crear competitividad en el sector y el entorno regional en el que participa su empresa? Enumere por orden de importancia.

- () Diseño de políticas específicas de apoyo al sector por parte del gobierno
- () Creación de centros de entrenamiento
- () Creación de centros e institutos tecnológicos y de diseño
- () Financiamiento para la exportación
- () Mayor vinculación entre competidores
- () Mayor vinculación con proveedores
- () Análisis de la demanda cambiante y segmentos de mercado

III. EMPRESA. VENTAJAS COMPETITIVAS

Proceso Productivo

27. Su producción consiste principalmente en _____ de muebles y productos de madera.

- () Fabricación
- () Ensamble
- () Fabricación y ensamble

28. Con respecto a 12 meses atrás, su producción

- () Aumentó
- () Se mantuvo
- () Disminuyó

29. Con respecto a 12 meses atrás, sus exportaciones

- () Aumentaron
- () Se mantuvieron
- () Disminuyeron

30. Con respecto a 12 meses atrás, su participación de mercado

- () Aumentó
- () Se mantuvo
- () Disminuyó

31. ¿Cual es la ventaja más importante de su empresa para competir?

- () Disminución de costos (precio)
- () Diferenciación del producto (Calidad)
- () Otro(s) Especifique: _____

32. ¿Su empresa aplica principios de producción esbelta como reducción de inventarios y la práctica del justo a tiempo? () Siempre () En ocasiones () Nunca

33. ¿Su empresa aplica principios de mejora continua (kaizen) en sus procesos productivos?

- () Siempre
- () En ocasiones
- () Nunca

34. ¿En que porcentaje está automatizada su producción? _____%

35. Su empresa utiliza tecnologías de la información (Internet, software) principalmente para el área de (enumere por orden de importancia):

- () Administrativa
- () Contable
- () Recursos Humanos
- () Finanzas
- () Informática
- () Ventas
- () Producción
- () Compras
- () Almacén
- () Mantenimiento
- () Diseño
- () Otra: _____



LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN TIJUANA, TECATE Y ROSARITO, B. C.

44. ¿Cuáles considera que son sus principales factores de competitividad? Enumere por orden de importancia.

- () Precio () Calidad () Servicio () Diseño
() Marca () Variedad de productos () Tiempo de entrega
() Otros especifique _____

Recursos Humanos

45. Su empresa requiere principalmente de personal:

- () No calificado () Poco calificado () Medianamente calificado
() Muy calificado () Altamente calificado

46. Principalmente en el área (enumere por orden de importancia):

- () Administrativa () Contable () Recursos Humanos
() Finanzas () Informática () Ventas
() Producción () Compras () Almacén
() Mantenimiento () Diseño

47. En su empresa, el entrenamiento y la capacitación a los empleados se da

- () Al inicio de la contratación () En forma Permanente
() Por programa () Por requerimientos específicos

48. ¿Cuál es el área de la empresa que ha recibido más capacitación en el último año? Enumere por orden de importancia.

- () Producción () Ventas () Informática () Administrativa
() Contabilidad () Finanzas () Compras () Recursos Humanos
() Informática () Almacén () Mantenimiento () Diseño

49. ¿Se han observado mejoras como resultado de la capacitación del personal?

- () No
() Si ¿Cuales? _____

50. ¿Cuenta con indicadores de desempeño en las áreas de la empresa?

- () No
() Si ¿Cuales? _____

51. ¿Están sindicalizados los trabajadores? () Si () No

Aprovisionamiento de Materias Primas

52. ¿De que lugar trae sus materias primas (principalmente la madera)?

- () México Estado(s): _____
() Estados Unidos Estado(s): _____
() Otro(s) Lugar(es): _____
-



LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN TIJUANA, TECATE Y ROSARITO, B. C.

53. ¿Razón principal? () Menor costo () Mejor Calidad () Ambos
() Otra: _____

54. ¿Cómo administra sus necesidades de compra de materias primas e insumos?
() Inventarios () Compras programadas () Compras de emergencia
() Compras por semana () Compras mensuales () Pedidos de los cliente
() Otras Especifique: _____

55. ¿Cuáles son sus insumos principales? Especifique el lugar.

Materiales	Compras		
	Local / regional	Nacional	Extranjera

56. ¿Cómo controla sus inventarios?
() Por medio de un sistema () por intuición () No tiene control
() Otro, especifique _____

57. ¿Cuáles son sus cinco principales proveedores?

Proveedor	Nacional	Extranjero
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

58. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus proveedores?
() Por entrega oportuna () Por los descuentos () Por la garantía
() Por el mantenimiento () Por la capacitación () Por el precio
() Por la calidad () Por el abasto suficiente () Otro

Proceso Productivo

59. ¿Lleva algún registro de los problemas más comunes en la fabricación?
() Estadísticas () Bitácora () Reportes de los supervisores
() Otros Especifique: _____



LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN TIJUANA, TECATE Y ROSARITO, B. C.

60. ¿Las decisiones de la programación de la producción se toman por?
() Las demandas de los clientes () Disponibilidad de Material
() Intuición () No se programan
() Otras Especifique _____
61. ¿Cuáles son los motivos más comunes por los que se detiene su operación? Enumere.
() Falta de mercado () Falta de maquinaria y equipo
() Falta de especificaciones () Falta de decisión del propio cliente
() Fallas en el proceso () Falta de comunicación entre áreas
() Errores del personal () Ausencia o escasez de personal
() Falta de materias primas () Otro(s): _____
62. ¿A que capacidad instalada estuvo funcionando en promedio durante el último año? _____ %
63. ¿Cuenta con controles de calidad de los productos? () No
() Si ¿Cuáles? _____

64. ¿Usted, su empresa o su personal tiene alguna certificación? () No
() Si ¿De que organismo(s)? _____

65. ¿Tiene indicadores para medir la eficiencia de su producción? () No
() Si ¿Por ejemplo? _____

66. ¿En el último año ha hecho cambios en su línea de producción? () No
() Si ¿Por que razón?
() Disminuir tiempo () Disminuir movimientos () Disminuir espera
() Disminuir desperdicio () Inspección () Retrabajos
() Diseño () Otros, especifique _____
67. ¿En cuanto al número de maquinaria y equipo como se encuentra?
() Suficiente () Insuficiente
68. ¿Cómo considera la maquinaria y equipo con que cuenta la empresa?
() Moderna () De vanguardia () Obsoleta () Hechiza
69. ¿En los últimos tres años ha introducido innovaciones tecnológicas en sus procesos de fabricación? () Si () No
¿Cuáles? _____ ¿Por qué? _____

70. ¿Cuáles son sus principales fuentes de información para la innovación tecnológica?
() Proveedores de tecnología () Ferias y exposiciones
() Revistas especializadas () Competencia (Mejores prácticas)
() Otras, especifique _____
-



LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN TIJUANA, TECATE Y ROSARITO, B. C.

Diseño de los Productos.

71. ¿Que tipo de Muebles Fabrica o Elabora?

- Salas Comedores Cocinas Recamaras
 Todos los anteriores Otros: _____

72. ¿La empresa cuenta con un área de diseño y desarrollo de productos?

- Si No

¿Cuántos productos se diseñaron? ¿Por qué?

73. ¿Qué estilos de muebles o partes para muebles elabora principalmente?

- Modernistas Rústicos Coloniales
 Otros, especifique _____

74. ¿Cuenta la empresa con un catalogo de productos? Si No

75. ¿Cuenta la empresa con software para el diseño de productos y/o procesos? No

- Si ¿Cuál? CAD CAM Otro: _____

Aspectos Financieros

76. ¿Cómo considera la estructura financiera de su empresa?

- Muy buena Buena Regular Mala Muy mala

77. ¿Tiene un programa, proyecto o política de reducción de costos? No

- Si ¿En que consiste? _____

78. ¿Qué medidas han aplicado para disminuir sus costos de fabricación?

- Compra de materia prima por volumen Negociación de precios con los proveedores
 Disminuir personal Capacitar al personal
 Mantenimiento a maquinaria y equipo Otras _____

79. ¿Cómo establece los precios de sus productos?

- Por costos de producción y operación Por referencia de su competencia
 Por negociación con los clientes Por estimación e intuición
 Por situación de mercado Otro _____

80. ¿Utiliza créditos para su operación? Si No

81. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que mas ha utilizado? Enumere.

- La banca comercial La banca de desarrollo Socios
 Los clientes Los proveedores Familiares



LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN TIJUANA, TECATE Y ROSARITO, B. C.

82. ¿Para qué ha utilizado los créditos bancarios o de cualquier otra índole que haya obtenido durante el último año?

- () Refaccionario Maquinaria () Habilitación Avio Materias Primas
() Nomina () Ampliación, instalaciones
() Otros, especifique _____

83. ¿Ha utilizado apoyos financieros del gobierno para los productores de muebles? () No

- () Si, ¿En qué? Enumere. () No
() Innovación ¿Por qué? _____
() Capacitación _____
() Instalaciones _____
() Ampliación de mercado _____
() Otros: _____

84. ¿Se presentan informes financieros a la gerencia de manera oportuna y se utilizan en la toma de decisiones? () Si () No

Medio Ambiente

85. ¿Esta planta ha introducido tecnologías para contrarrestar la contaminación ambiental?

- () Si () No

86. ¿Cual es la principal causa por la que esta planta ha emprendido medidas de protección ambiental?

- () Por necesidad propia () Por decisiones de PROFEPA
() Por necesidades de certificación () Otra: _____

87. Seleccione el principal efecto positivo derivado de las medidas ambientales que ha tomado esta empresa.

- () Ninguno
() La reducción de material y emisiones toxicas.
() La disminución de costos reciclaje y/o substitución de insumos.
() Un menor consumo de energía eléctrica.
() El monitoreo permanente de emisiones contaminantes y condiciones de trabajo.
() Introducción de tecnologías mas limpias.
() Otro (Especifique)_____

88. Seleccione el principal efecto negativo derivado de las medidas ambientales que ha tomado esta empresa.

- () Incremento de costos de producción.
() Excesivos tramites burocráticos que se traducen en perdida de tiempo.
() Disminución de la productividad.
() Otro (Especifique)_____
-



LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN TIJUANA, TECATE Y ROSARITO, B. C.

89. Seleccione los dos principales cambios que considera necesarios en la política ambiental del gobierno para mejorar el desempeño ambiental de esta empresa.

- Políticas de capacitación ambiental
- Incentivos financieros.
- Incentivos fiscales (mayores subsidios, exención de impuestos sobre maquinaria ambiental)
- Simplificación administrativa
- Otro (Especifique) _____

90. ¿Esta empresa tiene problemas con...

- El confinamiento de sustancias toxicas? Si No
- La re-exportación de sustancias toxicas? Si No
- El confinamiento de desechos industriales? Si No
- El acceso a agua potable? Si No
- Los servicios sanitarios? Si No
- La recolección de basura? Si No

91. ¿En los últimos tres años, el gasto para la protección ambiental en esta empresa _____?

- Aumento Disminuyo No cambio No hay rubro de protección

92. Seleccione los dos principales obstáculos para implementar el sistema de gestión ambiental ISO 14000 en esta planta: No tiene ISO 14000

- Financiamiento adecuado Desconocimiento del procedimiento para certificarse
- Falta de técnicos bien capacitados Falta de información sobre tecnología adecuada
- Otro, (especifique) _____

93. ¿Existe cooperación entre esta empresa e instituciones para la solución de problemas ambientales?

- Si No

94. ¿Se trata de instituciones...

- Privadas localizadas en este municipio? Si No
- Privadas localizadas en México fuera de este municipio? Si No
- Privadas localizadas en el extranjero? Si No
- Gubernamentales? Si No
- Organismos internacionales Si No

95. ¿Cual es el nombre de la institución que más apoyo ambiental le ha dado a esta planta?

Comentarios adicionales:

¡MUCHAS GRACIAS!