

Universidad Autónoma de Baja California

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN APLICADAS
AL *CLUSTER* DEL MUEBLE Y LA MADERA EN TIJUANA,
TECATE Y ROSARITO.**

Thalina Iraís García Medellín

Tutor: Ismael Plascencia López

DEDICATORIA

Dedico esta tesis al motor de mi familia,
a la que me ve de lejos y a la que ya no tengo aquí
a mi abuelita con mucho cariño porque se que me cuida
desde donde esta, a mis padres y a mi hermana,
como a toda mi familia que ha estado siempre conmigo
y es el motor de mis sueños y de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en especial al Dr. Ismael Plascencia López que gracias a su paciencia y dedicación, hizo que el sueño de terminar esta tesis se concluyera, por siempre avanzar conmigo y guiarme por el camino del aprendizaje y la búsqueda de información, por enseñarme que hay un paisaje mas amplio de la vida que lo que mi vista permite ver y que se necesita buscar y rebuscar hasta encontrar esa palabra clave que traemos en mente. A la Maestra Nancy I. Montero, que con su entusiasmo y ayuda logro que la maestría adquiriera un sentido de vida en mi, por ser amiga y consejera por tanto tiempo, y por su sinceridad ante la vida y el saber.

A ambos le agradezco su apoyo y palabras de aliento en los momentos de flaqueza y angustia.

Muchas Gracias.

RESÚMEN

La industria del mueble y la madera se ha visto envuelta en diversos problemas desde su creación. En Baja California su elaboración es mayormente artesanal. Aunque no se ha logrado identificar un mueble Baja Californiano, los ciudadanos muebleros han estado trabajando en la elaboración de un mueble que identifique al estado, eso entre varios detalles y problemas que han surgido debido a esto. Sin embargo han hecho un mayor esfuerzo para que el comercio extranjero y especialmente Asiático no arrase con ellos, y se encuentran trabajando en lograr esa diferenciación que otros muebles extranjeros no tienen. En tiempos donde la compra y venta se ha visto envuelta por los lazos de la red, y en la que el productor tiene que esforzarse el doble para poder vender y llevar sus productos al consumidor, surgen ideas que tratan de ayudar al comerciante para que sus productos no se vean sumergidos en la falsa estrategia de venta y comercialización. El gobierno y las asociaciones han tratado de ayudar al empresario a que adapte nuevas estrategias de comercialización en su negocio, pero pareciera demasiado tarde. El comerciante tiene miedo, no cree en estos aun perteneciendo a dichas asociaciones. La empresa ya no recurre a su apoyo ni a su asesoría. Estas empresas necesitan la supervisión y apoyo para poder crecer, desarrollarse y ser competitivos, creyendo en las estrategias de su negocio, estudiando su entorno y apoyándose en lo que conocen y en aquellos que puedan ayudarlos a explorar otras estrategias de su negocio.

ABSTRACT

The Wood and Furniture industry is complex. It is been involved in serious issues since its beginning. It is no difference between a foreign and Baja Californian furniture, but the businessmen are working in the manufacture of furniture that identifies the city. The major effort has been to compete with the Asian and foreign commerce in this sector. They are working to make that differentiation that others furniture's don't have. In times where buy and sell is wrapping by the ties of networking, and in which the producer has to endeavor the double to be able to sell and carry their products to the consumer, ideas are arising to help the merchants. Products can submerge in the false strategy of sale and commercialization, but the government and the associations have tried to adapt the

commerce. It seems that is late already, the merchants are afraid and don't believe in those new ideas. Even belonging to these agencies, the businessmen no longer make use of this support neither to its advising. These businessmen need supervision and support of the organizations and associations to grow, develop and compete. This will be achieved only by believing in the strategies of their business, studying their environment and being supported in known subjects and themes that could be explored by other strategies of their business

CONTENIDO

I. INTRODUCCION.....	8
II. MARCO CONTEXTUAL.....	9
2.1. La creación de Valor.....	9
2.2. Antecedentes.....	11
2.3. Contexto Mundial.....	18
2.4. Contexto Nacional.....	29
2.5. Contexto Regional.....	33
III. MARCO TEORICO.....	37
3.1. Cadena de Valor.....	37
3.2. Estrategia de Comercialización.....	45
IV. METODOLOGÍA.....	48
V. ANALISIS EMPIRICO.....	55
5.1 Resultados sobre aspectos de comercialización.....	55
5.2 Estudio del caso.....	59
5.2.1 Introducción.....	59
5.2.2 Breve reseña.....	60
5.2.3 Información de la Unidad Estratégica del Negocio.....	62
5.2.4 Modelo de las 5 Fuerzas competitivas.....	63
5.2.5 Modelo del Diamante de Porter	63
5.2.6 Matriz del Boston Consulting Group.....	67
5.2.7 Análisis FODA y Estrategias alternativas.....	70
5.2.8 Grafica de Likert.....	71
VI. CONCLUSIONES.....	73

VII. APÉNDICE	75
VIII. BIBLIOGRAFÍA	89

INDICE DE TABLAS

Cuadro 2.1 Principales países importadores de mueble
Cuadro 2.2 Principales países exportadores de mueble
Cuadro 2.3. Producción mundial del mueble
Cuadro 2.4 Los 10 mas importantes proveedores de muebles de Estados Unidos
Cuadro 2.5 Posición de la manufactura y de la industria de la madera en el PIB de México
Cuadro 5.1 Principales canales de distribución
Cuadro 5.2 Cámaras o asociaciones a las que pertenecen las empresas del sector mueblero
Cuadro 5.2.3 Resultado de la aplicación del cuestionario del perfil Estratégico del Igor Ansoff
Cuadro 5.2.4 Análisis FODA
Cuadro 5.2.5 Plan de Acción
Cuadro 5.3 Eficiencia del apoyo recibido por las cámaras o asociaciones
Figura 2.1 Estructura operativa del cluster
Figura 2.2 Estructura Financiera de la industria mueblera
Figura 2.3 Proceso en la manufactura del mueble y marcos de madera
Figura 2.4 Productos y componentes de la industria del mueble
Figura 5.2.1 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas
Figura 5.2.2 Modelo del Diamante de Porter
Figura 5.2.3 Proceso productivo de la industria del Mueble y Madera
Figura 5.2.4 Matriz del Bosto Consulting Group
Figura 5.2.5 Unidad Estratégica del Negocio
Grafica 2.1 Variación de la actividad industrial manufacturera y maquiladora
Grafica 5.2.1 Media Aritmética como resultado de la grafica de Likert

I. Introducción

La globalización, desde el punto de vista económico, nace como consecuencia de la necesidad de rebajar costos de producción con el fin de dar la habilidad al productor de ser competitivo en un entorno global. A partir de esto nace la idea de comercializar a otros países, trayendo como consecuencias en ocasiones lo que se le conoce como “la unión hace la fuerza” siendo estas asociaciones necesarias para hacer frentes comunes y conquistar las metas del sector que se convierte en beneficio individual, aun así existen varios problemas, algunos relacionados con la explotación, el transporte, comercialización y demás aspectos en los que se ven involucrados las empresas y que deben resolverse de acuerdo a salidas y soluciones concertadas entre los diferentes actores que intervienen en su cadena de valor. Estimar todas las variables que afectan al sector es básico para acordar estrategias efectivas de planeación y desarrollo.

Las bases y el trabajo adelantado le pueden augurar un buen desarrollo pero de la organización de los actores productivos depende su pronta implementación. La competencia generada por la globalización económica ha traído grandes beneficios para los consumidores, mientras las empresas extranjeras adelantan planes para conquistar nuevos mercados, la industria nacional trabaja para ponerse a la par en tecnología y procesos. Las ventajas tanto en la producción como en la comercialización de los mismos han aumentado al igual que notablemente la calidad de los productos hechos en México. Y es por eso que es mejor trabajar en conjunto, para que todos en conjunto lleguen a su meta.

II. Marco contextual

2.1 La Creación de Valor

En términos competitivos Michael E. Porter (1990) opina que “Es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender”. Esta definición puede parecernos un poco fría ya que relaciona el valor directamente con ventas, sin embargo el valor es más importante que los costos a la hora de analizar nuestra posición competitiva ya que es muy común la tendencia a elevar el costo para lograr una diferenciación por precio al público.

¿Qué es la cadena de valor?

Porter defiende que la cadena de valor “No es una colección de actividades de valor independientes, sino un sistema de actividades interdependientes”. Los eslabones de esta cadena son básicamente las actividades de valor (que son las actividades físicas y tecnológicas que realiza una empresa para crear productos / servicios) y el margen; este se refiere a la diferencia entre el costo total de las actividades de valor y el precio que pagará el cliente por el producto o servicio. ¹

Una ventaja competitiva revela si las actividades de valor llevadas a cabo a la hora de integrar el precio final, el cual se fijara a los clientes, fue o no económicamente óptima. Las actividades de valor más comunes en las industrias son:

- 1) Logística interna o actividades relacionadas con el manejo de materiales.
- 2) Operaciones o actividades de producción.
- 3) Logística externa o actividades de distribución.
- 4) Mercadotecnia o actividades relacionadas con ventas y promoción.
- 5) Servicio o actividades enfocadas a la atención del cliente.

¹ Globalization and Entrepreneurship: Policy and Strategy Perspectives , Porter 1998

Existen procesos que apoyan y complementan las actividades de valor en este caso serian: Abastecimiento, Tecnología, Recursos Humanos e Infraestructura. Las actividades de valor o eslabones de la cadena, se entrelazan entre si por medio de la relación entre la manera como se desempeña una actividad y el costo del desempeño de la misma, la ventaja competitiva nace de esta relación ya que se requiere de coordinación y optimización para lograr competencias en precio, calidad y servicio.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas como son:

- a) La posibilidad de desempeñar una misma función de diferentes formas.
- b) La posibilidad de mejorar el costo o desempeño de las actividades de valor a través de las actividades de apoyo.
- c) La posibilidad de desempeñar de diversas formas el control de la calidad.

La cadena de valor es una herramienta útil para diagnosticar la ventaja competitiva de las empresas y juega un importante papel en la estructura organizacional.

¿Cómo percibe el cliente el valor?

El cliente normalmente se enfrenta a una gran variedad de productos y servicios de los cuales debe seleccionar la opción que le resulte más atractiva para cubrir sus necesidades. El cliente necesita diferenciar las características que tiene cada producto para basar su decisión de compra en un valor que requiere.

Como proveedores de bienes o servicios es importante tomar en cuenta la diferenciación porque es una ventaja que podemos explotar frente a nuestra competencia. Por tal hecho podemos decir que una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores más allá de ofrecer un precio bajo. Esto permite que la empresa exija un precio alto, mantener sus precios u obtener la anhelada lealtad de los clientes en cuanto estos perciban que se les da más valor a un precio accesible.

2.2 Antecedentes

En 1998 se realizó el Diagnóstico y Desarrollo del Plan Estratégico y de Acción para la Promoción de Agrupamientos de la Industria del Mueble de Baja California, en donde se encontraron los siguientes retos: Enfrentar la disminución de oportunidades de exportación de la industria mueblera, la penetración de los países asiáticos y el Potencial estancamiento del crecimiento y disminución de la planta productiva.

En el 2005, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Delegación Tijuana (CANACINTRA), decide actualizar el estudio de 1998 para continuar y validar las líneas estratégicas requeridas, así como replantear el plan de acción adecuado para que los diferentes participantes de la industria se fortalezcan y consoliden en base al nuevo entorno de competencia mundial, como núcleo de empresas socialmente responsables. El estudio de actualización llevó al desarrollo y establecimiento del Cluster del Mueble y la Madera en Baja California, estableciéndose el programa de trabajo del 2006 con los siguientes:

Los objetivos estratégicos que persigue el Cluster del mueble y la madera son: la promoción del agrupamiento del sector involucrando a los participantes que conforman dicho cluster, elevar la capacidad de la mano de obra, elaborar programas Integrales de Comercialización, integrar un Centro de Diseño y Desarrollo de Ingeniería de Productos, la estandarización de materiales, formar una integradora, el mayor acercamiento y buscar apoyo en programas Gubernamentales para el sector de las Pymes.

LINEAS DE ACCION 2006

- **PROGRAMA DE CAPACITACION ALINEADA**

Programas de capacitación alineados e especializados con un fundamento en la certificación que permita consolidar técnicamente al personal que llegue a los centros de trabajo. META: Establecer las bases para formalizar un programa académico en las escuelas técnicas, con bases de desarrollo para personal en el 2007.

- CENTRO DE DISEÑO

PLAN DE TRABAJO: La integración de un equipo de investigación que permita la búsqueda de centros de diseño internacionales que nos de bases para la organización en esta región como un elemento firme de competencia. META: Establecer las bases para el desarrollo de un centro de diseño para el año 2007.

- ESTANDARIZACION DE MATERIALES Y COMPRAS ASOCIADAS

PLAN DE TRABAJO

La búsqueda de la estandarización del uso de los materiales en la compra, así como el desarrollo de sustitutos que nos permita estar a la vanguardia, y establecer los lineamientos firmes y de convencimiento para generar el factor de asociacionismo en la formación de una integradora para generar compras de volumen, que beneficien al sector meta. Formación de una integradora para que comience a operar en el 2007.

- PROGRAMA DE COMERCIALIZACION -MESA 4

PLAN DE TRABAJO

Generar una representación que permita establecer las bases de comercialización con otros países y que así se generen nuevas áreas de oportunidad para el sector. Se tiene contemplado un programa de trabajo con la asistencia a ferias, elaboración de material de promoción, guías empresariales así como formar a un grupo de industriales para que asistan a reuniones de negocios en Canadá con agenda establecida. META: Asistencia a 3 ferias y asistencia a Canadá una comisión de trabajo para reuniones de negocio con agenda preestablecida en 2007.

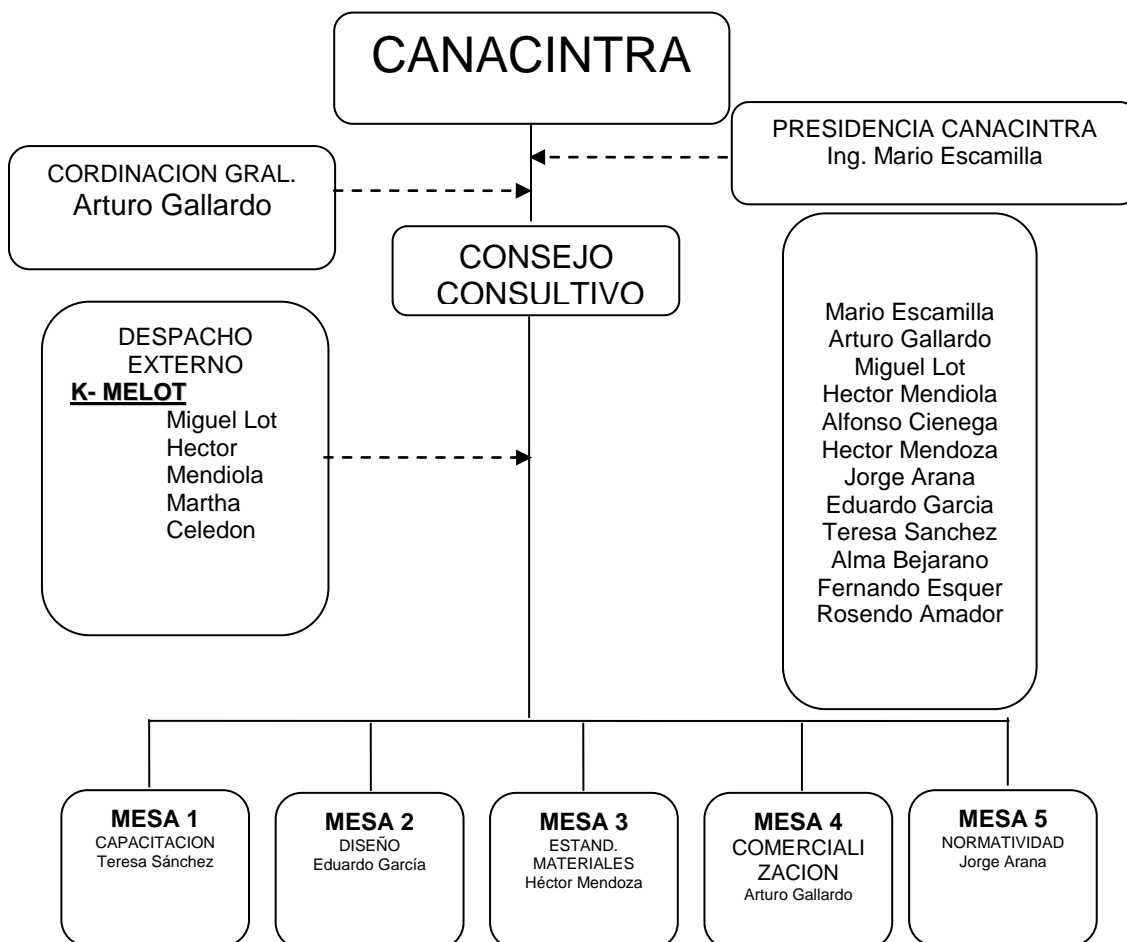
- RELACIONES DE GOBIERNO Y COMERCIO EXTERIOR (NORMATIVIDAD).

PLAN DE TRABAJO

Elaborar propuestas para optimizar los trámites

a) Import – export que permita a los usuarios integrantes del cluster aprovechar los apoyos fiscales, técnicos y operativos que ofrecen los diferentes programas (municipal, estatal y federal); b) Al mismo tiempo aprovechar los diferentes apoyos que otorgan los programas de la secretaria de desarrollo económico estatal y municipal así como la secretaria de economía en apoyo de las empresas de la industria del mueble y la madera. META: En base a la líneas de acción que se desprendan de las mesas de trabajo se generaran lineamientos para la integración de cédulas buscando los fondos pymes en beneficio del cluster del mueble y la madera.

Figura 2.1
ESTRUCTURA OPERATIVA



Fuente: Estudio de Promoción del Cluster del Mueble y la Madera, CAMELOT 2005

PLANEACION ESTRATEGICA 2007

OBJETIVOS

Promover a sus integrantes en los mercados de Estados Unidos, Canadá y México por medio de participación en eventos promocionales (Expos) y encuentros de negocios. Salirnos de la producción masiva, donde China es el competidor más fuerte que se tiene; y cada vez más países asiáticos se suman a esta posibilidad; debemos generar una estrategia de diferenciación con productos de mayor valor.

Establecer la “CERTIFICACION CLUSTER MUEBLE Y MADERA” por medio de un programa integral con apoyo de la Maquiladoras de alto volumen, empresarios y autoridades Docentes Especializadas para poder generar una proveeduría certificada a este eslabón de la cadena con el sello Certificado MYM. Generar el concepto de "la marca del mueble mexicano hecho en Baja California, que permita entrar en competencia con países como Italia, España y el resto de países que se basan en el diseño.

Conformar un centro de diseño (en el Estado) que permita competir en un segmento de mercado de mayor valor, que permita dar valor agregado a los productos. Promover la mayor eficiencia operativa de las empresas integrantes del cluster a través de capacitación en procesos de mejora, calidad y diseño con la intención de reducir de costos y que puedan llegar a ser más competitivas. Promover una mayor comunicación con las autoridades relacionadas con el ramo²

PLAN DE TRABAJO Y LÍNEAS DE ACCIÓN POR CADA MESA DE TRABAJO EN EL 2007

- **COMERCIALIZACION:** Asistencia a Ferias y Exposiciones Internacionales.
(Definir Lugar y Costo)

² Aduana, SEMARNAT, PROFEPA, etc.

Objetivo: Introducirse a nuevos mercados de exportación construyendo o ampliando la lista de clientes potenciales, así como reforzar la imagen de las empresas del mueble y la madera de Baja California en el Mundo.

Efecto esperado: Difundir y apoyar el desarrollo de una didáctica del mueble en el estado que coadyuve al crecimiento de la industria regional y que propicien la apertura de nuevos mercados en el extranjero.

Expo mueble, diseño y encuentro de negocios año con año

Objetivo: reforzar la imagen de las empresas participantes en la expo anterior, así como incluir a nuevas empresas que compartan escenario con las grandes marcas del sector: fabricantes, proveedores, distribuidores y firmas decoradoras con la finalidad de exponer ante compradores y público en general los avances, innovaciones en tecnología, materiales, nuevas tendencias de diseño y colores aplicados que actualmente predominan en el mercado del mueble.

Efecto esperado: Promover e incrementar las ventas y las exportaciones de las empresas participantes, además de potenciar su imagen ante la comunidad local, regional e internacional.

- DISEÑO

Formación del centro de diseño e ingeniería para la Industria del Mueble y la Madera.

Objetivo: Que las empresas Muebleras tengan acceso a un Centro de Diseño para desarrollar procesos de manufactura y diseño donde sea viable la investigación, desarrollo, pruebas y asimilación antes de realizar inversiones altas en sus empresas.

Aumentar la calidad, exclusividad y diseño avanzado del mueble en Baja California así como desarrollar un estilo propio, basado en la innovación y la creatividad.

Efecto esperado: Permitir que los integrantes de la industria del Mueble y la Madera de Baja California cuenten con modelos innovadores lo que permita afrontar y diferenciarse la fuerte competencia a la que se enfrentan.

- CAPACITACION

Certificación del Cluster M y M. Objetivo: Elevar la productividad y competitividad de las micro y pequeñas empresas muebleras en Baja California, principalmente en manufactura de muebles de madera con el propósito integrarse como proveedores calificados a las grandes empresas. Efecto esperado: Aumento de producción y calidad, reducción en un alto porcentaje de rechazo, menor costo de producción, Incremento de calidad y una excelente mejora en el proceso.

- ESTANDARIZACION DE MATERIALES

Estudio acerca de los materiales mas utilizados. Objetivo: estandarizar los materiales mas utilizados en el ramo mueblero con la intención de unificarse y comprar en volumen. Efecto esperado: lograr una reducción de costos para todas las empresas integrantes del cluster M y M.

- NORMATIVIDAD

Integración formal del grupo de las 10 empresas mas representativas del mueble y la madera. Objetivo: Formalizar la integración de las empresas más representativas del cluster (No. De empleados), con la finalidad de conocer las diferentes acciones y programas gubernamentales que existen en Baja California para el apoyo de esta industria, considerando los factores que en este momento están afectando su desarrollo en nuestra entidad y así tratar de reducirlos ante las autoridades competentes³. Efecto esperado: Lograr un vínculo entre las empresas más representativas y las instituciones de

³ Administración de Aduanas, S. E., SEMARNAT, SAGARPA, PROFEPA, etc.

gobierno relacionadas con fabricación y comercialización de muebles con el propósito de buscar reducciones de costos y agilización de procesos burocráticos a los que se enfrentan cotidianamente.

El Cluster de mueble y madera nace como una estrategia combinada entre el sector empresarial representado por Canacintra Tijuana y el Gobierno del estado de Baja California para impulsar más el desarrollo de esta industria y reforzar la estrategia de desarrollo económico estatal.

Su misión es estructurar e implementar las estrategias de negocio que permitan a las empresas participantes en esta industria poder penetrar en diferentes nichos de mercado tanto en Estados Unidos y Canadá como en la Unión Europea. Por medio de actividades que promuevan un agrupamiento efectivo, mayor eficiencia en sus operaciones y participar tanto en ferias y exposiciones como en encuentros de negocios que logren posicionar a los productos de estas empresas bajacalifornianas en un nivel de competencia mundial.⁴ (Objetivos del Cluster MyM) Partiendo de la definición de CLUSTER como “...Grupo integrado por empresas de una región líderes en su ramo, apoyadas por otras que proveen productos y servicios, y tanto unas como otras están, a su vez, sustentadas por organizaciones que proveen profesionales calificados, tecnología de punta, recursos financieros, ambiente propicio para los negocios e infraestructura física.”⁵

Los Cluster y la Política de Desarrollo Económico constituyen una estrategia colectiva que puede ser EXITOSA para contar con precios competitivos. Mejorar la calidad de los productos y servicios, mejorar el servicio al cliente, mejorar el mercadeo de los productos en el país y en el extranjero, mejorar la gestión administrativa, fomentar la innovación, propiciar la transferencia tecnológica, abatir costos de producción, lograr mayores niveles de eficiencia y destreza en la producción a través de la especialización, rápido y fácil acceso a la gama completa de especializaciones de la cadena productiva,

⁴ Objetivos del Cluster del Mueble y la Madera, Despacho Camelot 1997

⁵ Rabelloti, Roberta, Institute for Development Studies

disponibilidad de talentos y capacidades locales., presencia de una atmósfera industrial que permite diseminar rápidamente las nuevas ideas, existencia de una mezcla de relaciones de cooperación y competencia entre las empresas, fomento de una cultura emprendedora y la presencia de un medio ambiente de consenso, fomento de un tejido de instituciones de apoyo.

2.3 Contexto Mundial

Sosteniendo los pronósticos positivos dados a conocer a fines del 2005, la industria del mueble presenta claros signos de fortaleza a nivel mundial que se proyectan para lo que queda de este año 2007. Estos datos surgen del elevamiento de escala internacional que realiza el Centro de Estudios de la Industria Mueblera de Milán, Italia (Csil) en los principales 60 mercados para la fabricación y comercialización de muebles dentro de los cuales esta incluida Argentina.

Entre los datos más salientes del trabajo aparecen las previsiones de un claro crecimiento de la demanda de muebles para el bienio 2006-2007 en todos los grandes mercados, fundamentalmente apoyada en el continuado y fuerte desarrollo del comercio en Estados Unidos y una mejora general en Asia.

Otra de las notas destacadas es la tendencia -suave pero agresiva- al aumento de la cuota de la participación en el negocio global del mueble de los países en desarrollo: liderados por China y Polonia (plazas donde la producción esta aumentando rápidamente gracias a inversiones recientes en nuevas plantas diseñadas y construidas especialmente para las exportaciones), ya concentran el 30% de la producción mundial.

A la hora de revisar los pronósticos para cada uno de los mercados nacionales monitoreados por el estudio, cabe resaltar que - luego de más de una década- Argentina vuelve a ser mencionada entre los países con mayor expectativa de crecimiento (+3%) para el año 2007. La lista de países en los que la demanda de muebles del 2007 debería crecer más del 3% en términos reales incluye a:

- a) Ocho en Asia: China, India, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.
- b) Seis países entre los nuevos socios de la Unión Europea: Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia y Eslovaquia.
- c) Cinco en Europa Oriental y Central: Bulgaria, Croacia, Rumania, Rusia y Ucrania.
- d) Cuatro en el Medio Oriente y África: Egipto, Israel, Sudáfrica y los Emiratos Árabes Unidos.
- e) Dos en América del Sur: Argentina y Chile.

Es el resto de los 60 países estudiados se espera un crecimiento moderado que empujara positivamente la tendencia global al crecimiento para la industria del mueble.

La producción mundial del mueble tiene un valor que fue ajustado a alrededor de US\$ 276 mil millones, según los números que Csil procesa de fuentes oficiales, tanto nacionales como internacionales (datos de 2005).⁶

Las siete principales economías industriales (que son en orden de producción de muebles, los Estados Unidos, Italia, Alemania, Japón, el Reino Unido, Canadá y Francia) producen en conjunto el 54% en el valor total mundial (-2% con respecto a un año atrás). La producción de muebles de todos los países desarrollados combinados pasó del 73% al 70% del total mundial.

Como ya se dijo, la producción de muebles de los países emergentes alcanzó el 30% del total mundial en el valor, del cual el 14% esta en China. Los mayores importadores continúan siendo los Estados Unidos, Alemania, el Reino Unido, Francia y

⁶ Esta cifra corresponde a los 60 principales mercados, que representan el 92% del comercio mundial de muebles (alrededor de US\$ 82,000 millones en 2005, con un crecimiento del 8%) casi toda la producción en términos de valor. Vale recordar que el comercio internacional de muebles representa alrededor del 1% del comercio mundial de manufacturas.

Japón. Entre los principales exportadores se mantiene al tope China, Italia, Alemania, Polonia y Canadá.

Importaciones y exportaciones

En la última década (1996- 2005) hubo un notable aumento en las importaciones de los Estados Unidos (de US\$ 7.300 millones a US\$ 23.800 millones de dólares corrientes) y del Reino Unido (de US\$ 1.900 millones a US\$ 6.700 millones de dólares corrientes) y subidas menores en Francia, Alemania, y Japón.

Al mismo tiempo, los países desarrollados mantienen la hegemonía en el renglón de las exportaciones con el 54% de las mismas, aunque se observa un descenso continuo en la cuota de participación (disminuyó 22 puntos porcentuales en el periodo 1996-2005), en provecho de algunos países emergentes: la participación de China, por ejemplo, aumentó del 3% en 1995 al 17% en el 2005. Otros países emergentes que figuran entre los principales exportadores de muebles son Polonia, Malasia, Indonesia y México.

Junto a la irrupción de China en mercado mundial del mueble, el fenómeno estructural más importante de la década pasada fue el mayor grado de apertura de los mercados del mueble: medida como la relación entre las importaciones y el consumo, lo mismo pasó del 20% en 1996 al 31% en 2005. Este aumento fue particularmente importante en los Estados Unidos, en donde el déficit comercial del mueble fue de casi US\$ 21.000 millones el último año, siendo el principal impulso para el comercio mundial del mueble.

Como consecuencia de este nivel de apertura en los principales mercados del mueble de los últimos diez años, el comercio internacional de estos productos hasta el año 2000 creció más rápido que la producción y -aún- que el comercio internacional de manufacturas. Se esperaba que el comercio internacional de muebles creciera alrededor del 7% al cabo de 2006 y 6% en 2007, en dólares corrientes. El comercio internacional de muebles se elevaría entonces a US\$ 88 mil millones en 2006 (US\$ 2,000 millones sobre los pronósticos iniciales) y a US\$ 93.000 en 2007.

Flujos internacionales del comercio de muebles

Dentro de un horizonte con signos positivos, un porcentaje considerable del comercio internacional del mueble continuará enmarcando dentro de las regiones económicas en las cuales se puede dividir la economía mundial:

- a) En la Unión Europea (15) Noruega y Suiza alrededor del 63% (-1%) del comercio exterior del mueble tiene lugar dentro de los mismos países.
- b) En el área del NAFTA (EUA., Canadá y México) más del 34% (-2%) del comercio exterior del mueble es dentro de los tres países.
- c) En los países del Asia y del Pacífico alrededor del 40% (+6%) del comercio exterior total del mueble es dentro de la región.

En consecuencia, el comercio dentro de las regiones se eleva a más del 50% del comercio exterior total mundial del mueble. Por lo tanto, solo la mitad del comercio mundial del mueble se puede considerar "global" en el sentido de que tiene lugar entre países y regiones geográficamente distantes. Los indicadores más importantes de dichos flujos son:

- a) Desde los países emergentes del Asia a los Estados Unidos (60% de los flujos salientes desde esta área, con una subida del 4%) y a Europa.
- b) Desde Europa a Estados Unidos, en su mayoría desde Italia.
- c) Desde los nuevos miembros de la UE a Europa occidental, especialmente a Alemania.

Dos notas distintivas se observan como tendencias en cuanto al desarrollo de los mercados nacionales para el mueble: por un lado, el aumento en el consumo tanto en las economías desarrolladas como en las en vías de desarrollo; por otro, la alta concentración de los negocios que se mantiene dentro de las plazas tradicionales. El consumo aparente per cápita de muebles varía desde un promedio de US\$ 14 por año (+15%) en los países

emergentes, hasta US\$ 217 por año (+5%) en los países desarrollados. El promedio para todo el mundo es de US\$ 58 por año (+7%). Los países con el consumo per cápita mas alto de muebles son Noruega, Canadá, Austria, Suiza, Dinamarca y Finlandia.

Los 25 miembros de la Unión Europea, más Noruega, Suiza y América del Norte son responsables del 72% del consumo de muebles aunque la población es solo 19% del total; Asia y el Pacifico, por otra parte, tiene 3.000 millones de habitantes (66% del total) y son responsables del 22% del total.

Principales mercados analizados

Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá, Chile, China, Croacia, Chipre, Republica Checa, Dinamarca, Egipto, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hong Kong, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Kuwait, Latvia, Libano, Lituania, Malasia, Malta, México, Holanda, Nueva Zelanda, Noruega, Filipinas, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Arabia Saudita, Serbia Montenegro, Singapur, Eslovaquia, Eslovenia, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Tailandia, Turquía, Ucrania, Emiratos Árabes, Reino Unido, Estados Unidos, Vietnam.

Cuadro 2.1

PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE MUEBLE:

1. Estados Unidos
2. Alemania
3. Reino Unido
4. Francia
5. Japón

Fuente: Centro Estudios de la Industria Mueblera, Milán, Italia

Cuadro 2.2
PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES:

1. China
2. Italia
3. Alemania
4. Polonia
5. Canadá

Fuente: Centro Estudios de la Industria Mueblera, Milán, Italia

Cuadro 2.3
PRODUCCIÓN MUNDIAL DEL MUEBLE

China 14%
Estados Unidos 22%
Italia 9%
Alemania 7%
Japón 5%
Canadá 4%
Reino Unido 4%
Francia 3%
Otros Países Desarrollados 16%
Otros Países Emergentes 10%
México 1%
Brasil 2%
Polonia 3%

Fuente: Centro Estudios de la Industria Mueblera, Milán, Italia

Cuadro 2.4
LOS 10 MÁS IMPORTANTES PROVEEDORES DE MUEBLES DE EE.UU.
(CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES)

País	2006	2005	variación
1. China	12,061.70	10,557.40	14%
2. Canadá	2,377.60	2,469.70	-4%
3. México	1,196.10	1,170.50	2%
4. Italia	994.8	1,153.30	-14%
5. Vietnam	874.1	668.8	31%
6. Malasia	777.3	710.6	9%
7. Indonesia	613.9	595.7	3%
8. Taiwán	556.5	613.4	-9%
9. Tailandia	372.4	417.8	-11%
10. Brasil	366.3	474.9	-23%

Fuente: <http://www.moblaje.com.mx/>

Estados Unidos es uno de los grandes compradores de México y como consecuencia cabe añadir que, “México mantuvo en el año 2006 su tercer sitio como exportador de muebles a Estados Unidos, aunque a una gran distancia de los dos primeros lugares: el gigante chino y Canadá.”⁷

China nos lleva aun mucha ventaja y es por eso que Baja California esta luchando por competir ya no en volumen sino en diseño, creando una marca del mueble mexicano, un diseño que permita diferenciarse de los demás aparte de la calidad servicio e innovación por la cual el Cluster ha estado desarrollando la participación de las empresas para que se mantengan al día, cosas que las empresas mexicanas pueden apoyar. También así, un programa bien estructurado de la comercialización mesa de trabajo que ha estado estancada por mucho tiempo y sin ninguna reinventiva que ayuda a generar el interés de los empresarios y consumidores en el mueble mexicano.

*El caso de china*⁸

Las ventas chinas de muebles a Estados Unidos crecieron de 10 mil 557 millones de dólares en 2005 (según cifras revisadas) a 12 mil 61 millones de dólares en 2006, para un crecimiento del 14 por ciento. Dado que las importaciones totales de EU el año pasado fueron de 21 mil 994 millones de dólares, los chinos aportaron el 54 por ciento de ellas. Una enorme tajada del pastel. Canadá vio disminuir su participación al pasar de dos mil 469 millones de dólares en 2005 a dos mil 377 millones de dólares el año pasado. Su caída fue del cuatro por ciento. En cuanto a México, se tuvo un crecimiento, si bien marginal, del 2 por ciento. En 2005 exportamos a EU mil 170 millones de dólares, cifra que se incrementó a mil 196 millones de dólares en 2006. Con ello, seguimos arriba de Italia que nuevamente vio caer sus ventas a los norteamericanos. Italia vendió en 2006 casi 995 millones de dólares, que comparados con los mil 153 millones de dólares del 2005 representaron una disminución del 14 por ciento.

Los italianos no han logrado detener la baja iniciada en el 2004 y que, aunada al crecimiento, ligero, es cierto, de las exportaciones mexicanas, los han colocada por debajo de nuestro país. Lo interesante de la lista del Top Ten exportador de muebles a EU es que después de Italia se ubican cinco países asiáticos y uno de ellos, Vietnam, ha sido la gran sorpresa en los últimos años por el gran crecimiento de su industria mueblera. Las exportaciones de Vietnam a Norteamérica crecieron nada menos que 31 por ciento en 2006 al lograr 874 millones de dólares comparados con los casi 669 conseguidos en 2005. Tras él se colocan Malasia, Indonesia, Taiwán y Tailandia.

En el sitio número 10 aparece nuestro competidor latino, Brasil, que logró colarse en la lista a pesar de que sus exportaciones a la Unión Americana cayeron a 366 millones de dólares en el 2006, cuando en 2005 habían sido de 475 millones de dólares. Una baja del 23 por ciento. Superávit mueblero con EU Otro dato interesante es que seguimos manteniendo un superávit comercial con Estados Unidos en materia de muebles. Si bien las importaciones mexicanas de muebles norteamericanos crecieron un cinco por ciento,

⁸ Revista Internacional Informativa del sector mueblero, Publicación en 26 de mayo de 2006

en las cifras esto no es preocupante puesto que pasaron de 220.3 millones de dólares en 2005 a 230.6 millones de dólares en 2006. Seguimos como el segundo mayor comprador de muebles norteamericanos, detrás solamente de Canadá pero con cifras mucho menores que esa nación. Los canadienses importaron en 2006 muebles de EU por mil 202 millones de dólares cuando en 2005 les habían comprado mil 56 millones de dólares, para un incremento del 14 por ciento.

Lo que comerciamos ¿Qué es lo que más importa en el sector de muebles a los norteamericanos? En primer lugar, muebles diversos de madera; enseguida, recámaras de madera; en tercer sitio partes y muebles metálicos; en cuarto sofás y sillones tapizados con estructura de madera y en quinto sillas tapizadas. Se enlistan enseguida camas de madera, partes diversas para muebles, partes para muebles de madera, mueble metálico para exteriores con cojines y partes para asientos.

A México le compran los norteamericanos: En primer lugar, sofás y sillones tapizados con estructura de madera; después partes para muebles, muebles diversos de madera y muebles metálicos y sus partes. El mayor crecimiento porcentual se dio en las exportaciones mexicanas de muebles metálicos y sus partes con un 23 por ciento, siguiéndole los sofás y sillones tapizados con un 9 por ciento y las partes para muebles de madera con un 6 por ciento. En cambio, decayeron los muebles diversos de madera (-13 por ciento) y las partes diversas para muebles (-7 por ciento). Las expectativas De acuerdo a los analistas, Estados Unidos mantendrá en 2007 su apetito importador de muebles, con oportunidades mayores en los sectores de mueble tapizado y mueble ocasional. El problema es que de acuerdo a datos de los dos primeros meses del 2007, el impulso exportador de China proseguirá también, pues sus ventas a Estados Unidos crecieron 48 por ciento en el primer bimestre del año en relación al mismo lapso del 2006.

El status quo de la industria de muebles de China en los últimos cinco años

La industria de muebles de China ha presenciado un desarrollo de alta velocidad en los últimos 5 años en los cuales China ha construido un sistema completo de

producción propio, logrando que China posea la capacidad de fabricación más. 2005 ha visto su pico histórico con un valor total de producción que alcanza 44 mil millones de USD, por arriba un 27,9% comparado con el año anterior. Es decir, 2,83 veces la cantidad de producción que logró en el año 2000. La tasa de crecimiento media para los últimos 5 años excede quizás el promedio del 20%. El pronóstico de exportación de muebles de China fue valorado en 13,767 mil millones de US\$, arriba en un 32,98% si lo comparamos con el año anterior del 2004. Es 3,83 veces la cantidad de 3,535 mil millones de US\$ que los chinos lograron en sus exportaciones de muebles en el 2000.

En la comparación con el rápido crecimiento rápido de la exportación, el total de importación de muebles es de un valor aproximado a los 0,684 mil millones de US\$ en cifras del año 2005, a pesar de que los derechos de importación de muebles a China se han reducido a cero.

Según la estadísticas de la aduana, de enero a noviembre de 2006, el valor de las exportaciones de muebles de China se estima en 15,754 (quince mil setecientos cincuenta y cuatro) millones de US\$, arriba en un 27,6% comparado con el año anterior. De hecho muestran una tendencias bajista en el porcentual de crecimiento, más no en el volumen de dólares, mientras su valor de la importación es 0,731 mil millones de US\$, arriba en un 18,85% mostrando una gradual tendencia de crecimiento al alza. El valor entero de la importación en el año 2007 espera alcanzar en China 0,8 mil millones de US\$.

Para el año 2007, el valor total de la producción de muebles en China puede alcanzar 435 mil millones de RMB, es decir, el equivalente a 55,8 mil millones de US\$ con una tasa de crecimiento que se acerca al 28%.

La fuerza y las características de la industria de muebles de China en el curso de su desarrollo

Al resumir el desarrollo de la industria de muebles de China para los últimos cinco años, se han hemos encontrado las siguientes 8 características distintivas que incluyen las reglas comunes de otros países al desarrollar su industria de muebles y las "características distintivas de China".

1. Con la industria obteniendo un calibre más grande, un sistema completo de la producción se ha establecido con las empresas, para ser equipado por el mundo con equipo avanzado en tecnología, creando una base sólida en el desarrollo para los próximos cinco años.
2. Con una calidad de producto para ser mejorada considerablemente, las empresas pueden fabricar productos de nivel medio, alto o aún de primera calidad. Una serie de productos de marcas famosas han nacido en la industria mueblera de China.
3. Con el nivel de diseño de muebles en aumento gradual, un grupo de jóvenes diseñadores de muebles ha generado altos niveles en este aspecto. Con nueva sangre en el contingente de diseñadores de muebles de China, se han agregado nuevas capacidades innovadoras en la industria de muebles china. Mientras tanto, muchos famosos diseñadores en el mundo también han entrados activamente en China, incluso las grandes empresas de muebles que aplican el concepto extranjero de un avanzado diseño en los procesos de la producción de muebles han mejorado aún más la calidad de muebles hechos en China y ahora profundizan la extensión cultural de mueble hecho en China.
4. Un número de diversas áreas se han incluido como representativas en la fabricación de muebles, localidades que anteriormente no aparecían en el mapa industrial mueblero ahora lo son, jugando un papel activo para empujar el desarrollo de la economía en diversas localidades en el interior de China.
5. El nivel de la administración de empresas ha ido mejorado mucho. Las empresas de tipo familiar han sido cambiadas, para llegar a ser las empresas modernas y con ellos consiguiendo la reestructuración. Las empresas de alto nivel de mano de obra han empezado a mover a diferentes localizaciones la producción sumamente mecanizada. Medios de información son utilizados extensamente en la administración de empresas que permite al nivel y la capacidad de la

administración dar un paso adelante. Mientras tanto, un grupo de directores profesionales en la industria de muebles ha aparecido.

6. La industria de muebles de mundo continúa cambiando hacia China. Mientras tanto, las exportaciones de muebles de China continúan en la tarea de diversificación para exportar a diferentes países, regiones y productos. Con su exportación registrando un crecimiento rápido y continuo, la exportación a países y regiones dirigidos han excedido los 2000 sitios.

7. La industria de las exposiciones de muebles en China mantiene un ímpetu creciente. China, Expo Internacional de Muebles en Shanghai ha llegado a ser una exposición con nacional e incluso la influencia de mundo con expositores extranjeros que se muestran activos en exhibir y comprar. China ha llegado a ser el centro de contratación en la industria de muebles de mundo.

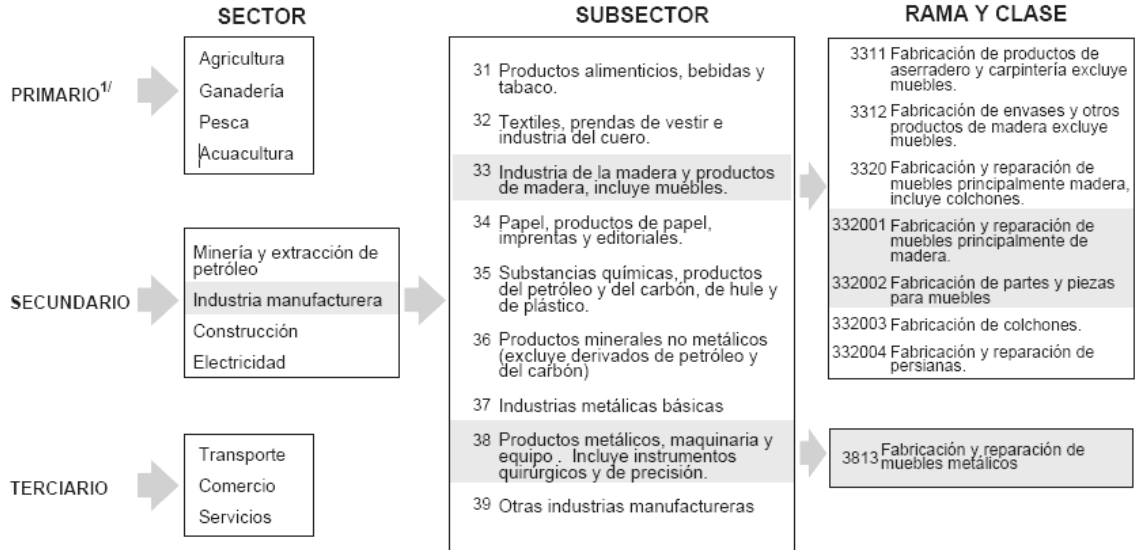
8. La distribución de muebles de China ha ido mejorando también con la creación centros comerciales especializados en muebles, de tamaño y niveles diferentes construidos donde facilitan y proporcionan un mejor canal de la distribución para todas las empresas.

2.4 Contexto Nacional

La industria del mueble se ubica en el sector secundario, 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

Figura 2.2

UBICACIÓN SECTORIAL DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE

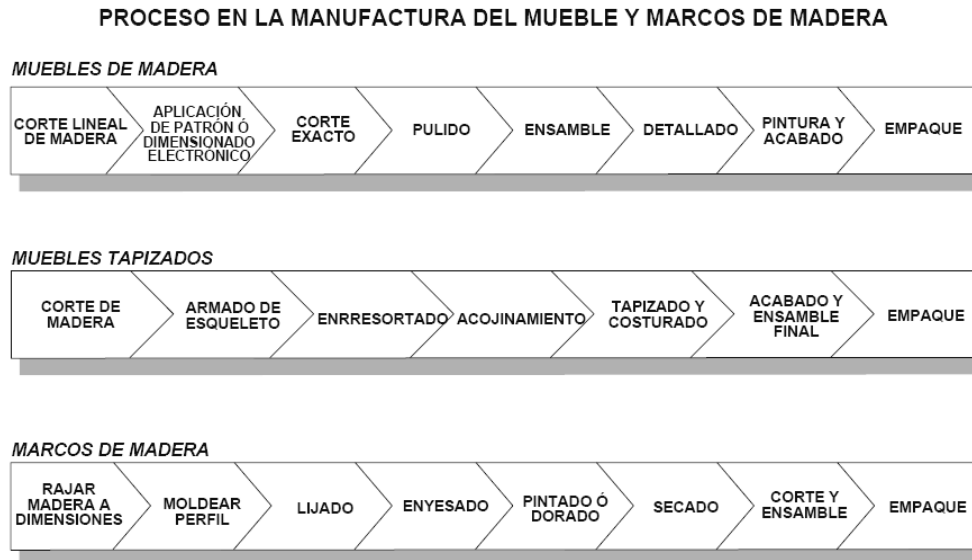


Fuente, Censo Industrial, 2004. INEGI

En la manufactura de muebles de madera se tipifican 3 procesos básicos. Para los muebles de madera y marcos es primordial la calidad de la madera y material para los acabados (lacas, barnices, etc.) en los tapizados el énfasis es en la calidad y variedad de las telas.

Figura 2.3

PROCESO EN LA MANUFACTURA Y MARCOS DE MADERA



Fuente: Investigación directa, Consultores

En términos de Producto Interno Bruto, el crecimiento, aunque en menor porcentaje, pero ha sido positivo de 1995 al 2003, de la misma manera que la manufactura. Por el monto del Producto Interno Bruto, la participación de la madera y productos de madera ha tenido dos etapas: una de crecimiento del año 1995 al 2000 y otra de decrecimiento del 2000 al 2003.

Figura 2.4

PRODUCTOS Y COMPONENTES DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE



Fuente: Estudio de Promoción del Cluster del Mueble y la Madera, CAMELOT 2005

Cuadro 2.5
POSICIÓN DE LA MANUFACTURA Y LA INDUSTRIA DE LA MADERA EN
EL PIB DE MEXICO

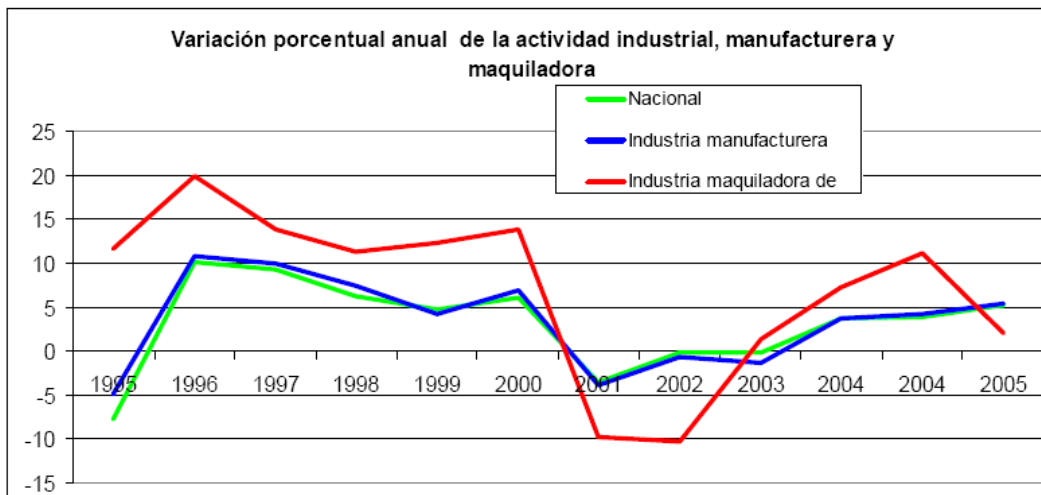
Posición de la manufactura y la industria de la madera en el PIB de MÉXICO

Producto interno bruto anual a precios de 1993 por gran división			
(Miles de pesos a precios constantes de 1993)			
	Total	Industria manufacturera	Madera y sus productos
1995	1 131 752 762	217 581 704	6 710 101
1996	1 190 075 547	241 151 931	7 174 947
1997	1 270 744 065	265 113 424	7 658 677
1998	1 334 586 475	284 642 713	7 996 594
1999	1 384 674 491	296 631 276	8 032 838
2000	1 475 927 095	317 091 621	8 342 820
2001	1 475 438 954	304 990 489	7 785 002
2002	1 486 792 334	303 003 924	7 403 181
2003	1 508 240 009	299 127 488	7 241 608

FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. "Cuenta de Bienes y Servicios".

La actividad económica de la industria nacional y de la industria maquiladora y de la manufacturera mexicana. En el lapso analizado destaca que, si bien la maquiladora se encuentra siempre experimentando un mayor crecimiento, también fue la que cayó mas en el año 2001 y 2002. Como siempre, la vinculación mas estrecha con el comportamiento de la economía norteamericana es lo que explica esta mayor sensibilidad a los factores de orden externo.

Grafica 2.1
VARIACIÓN DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL, MANUFACTURERA Y
MAQUILADORA



Fuente: Estudio de Promoción del Cluster del Mueble y la Madera, CAMELOT 2005

2.5 Contexto Regional ⁹

El Estado de Baja California, desde hace décadas ha sido privilegiado por tener la cercanía con el estado de California (EUA), que a nivel mundial es de los más desarrollados y ricos económicamente. El 90% del turismo que visita a Baja California, especialmente la zona turística de Rosarito, proviene del sur de California, lo cual genera una venta del 90% de los productos muebleros y artesanales, propiciando el desarrollo de esta industria a nivel local, además de un intercambio comercial puesto que las materias primas, insumos (maderas, tintas, herramientas, accesorios, etc.), son adquiridos del vecino país del norte, principalmente del estado de California.

Playas de Rosarito es ya reconocido por su mano de obra, dado que son más de 40 años de promover su creatividad a través de sus muebles artesanales y de un diseño del agrado del comprador norteamericano, además sus productos son muy cotizados por los mismos californianos, por la ventaja de que cada mueble es único, ya que cada empresa dedicada a este giro, fabrica directamente al cliente, sobre especificaciones y estilos que el mismo cliente elige. Eso hace que cada mueble sea único, además de que el cliente puede venir a esta región y cruzar sus muebles directamente al vecino país, sin más contratiempos.

La situación ha cambiado. A mediados del año 2006, se fue disminuyendo la visita del cliente potencial de California a esta región. Además de afectar al sector productor mueblero de manera sensible, resultando en ser la industria más lesionada, queda de manifiesto la caída del sector hotelero, restaurantero en Rosarito, porque el mismo turista que acude a comprar muebles venía generando el desarrollo de estas dos industrias paralelamente en la región.

⁹ Juan Bosco López Ramírez.-Presidente de la Asociación de Fabricantes de Muebles y Accesorios de Rosarito, A.C.(AFAMARO)

Hasta el mes de mayo de 2007, las ventas bajaron un 60%, con respecto a las ventas que se realizaron en el mismo periodo del año anterior. Es de saber que no solo Baja California está pasado esta crisis, sino todas las ciudades fronterizas del país, y aún más preocupante resulta ser que la afectación la sufre Rosarito y la región pese a que nos encontramos en frontera, unidos geográficamente, al estado con mayor poder económico del vecino país

Es en este punto donde se deben buscar nuevas formas de comercializar los muebles baja californianos, el saber que líneas de acción debemos de tomar cuando se sucedan ese tipo de contingencias, el sector mueblero debe estar preparado para cualquier crisis, buscar alternativas de solución para estas es responsabilidad tanto del sector publico como del privado, es por eso que mas adelante implementaremos algunos medios de comercialización para poder aplicarlas en caso de que sucedan situaciones adversas.

El sector empresarial privado ha estado buscando alternativas de solución para promover este sector ya que se han dado cuenta que es muy importante en Baja California. El cluster maderero de Tijuana es promovido en exposiciones internacionales, así como a través de Internet en la red consular mexicana a fin de reforzar su posicionamiento en los mercados extranjeros, ya que se trata de uno de los sectores fuertes de la ciudad.¹⁰

Otro proyecto en puerta es la realización de una Guía Empresarial, que permitirá dar a conocer la oferta del sector mueblero en Baja California, la cual será entregada en eventos, así como en embajadas y consulados, con el objeto de promover a la industria mueblera regional. Con la finalidad de abordar todos estos temas, Canacintra de Tijuana

⁹ El presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) en Tijuana, Alfonso Álvarez Juan, promoverá el agrupamiento del mueble y la madera en los consulados y las embajadas mediante una guía empresarial, que permita dar a conocer las bondades de este sector para impulsar al cluster maderero, se abrió un nuevo portal de Internet que ofrece una más amplia información sobre las empresas y productos que integran este sector, luego de un estudio sobre los nichos de mercado del sector maderero se llegó a la conclusión de impulsarlo en forma continua a fin de incrementar su potencial.

realizó su reunión mensual plenaria, donde coincidieron las diez empresas muebleras más muebleras más representativas de la región.

Trabajan en el concepto de "la marca del mueble mexicano" China participa cada vez más en el mercado tradicional del sector, pero BC tiene áreas de oportunidad atractivas, asegura estudio al respecto realizado en Baja California Norte, específicamente en Tijuana, el cual literalmente señala: Existen oportunidades de desarrollo para el sector del mueble y la madera si se enfoca a procesos de mayor valor agregado, como lo es el diseño y no pretender competir en volumen con China y otros países asiáticos.¹¹

Dado que las autoridades estatales contaban ya con un estudio sobre el sector, previo a la caída de éste por la entrada de productos chinos a Estados Unidos, que era el mercado tradicional, se tomó como base para un nuevo diagnóstico. En ese estudio, explicó, se encontró que China participa cada vez más en el mercado tradicional del sector del mueble y la madera de Baja California, pero existen áreas de oportunidad de mayor interés que rediseñaría los esquemas de negocios. "Las empresas necesitan plantear nuevas estrategias: Primero se debe conformar un centro de diseño (en el Estado) que permita competir en un segmento de mercado de mayor valor, que permita dar valor agregado a los productos..¹²

Con esto, se debe buscar generar, de alguna manera, el concepto de "la marca del mueble mexicano", dijo, que permita entrar en competencia con países como Italia, España y el resto de países que se basan en el diseño. Otro mercado potencial que puede explotarse es el canadiense, pues se participa poco y cuenta con una gran capacidad económica para el desarrollo del sector mueblero de Baja California. Estableció que las estrategias para penetrar en ese mercado son generar un agrupamiento efectivo, que

¹¹ Así lo estableció la actualización del estudio realizado por la firma "Camelot Consultores", en base a la petición de los integrantes del Cluster del Mueble y la Madera, presentado en las instalaciones de Canacintra. Héctor Mendiola Sáenz, consultor a cargo del estudio, explicó que la entrada de China al mercado de manufactura masiva de muebles desde hace 10 años generó que el sector en Baja California decayera de manera importante

¹² "Ya salimos de la producción masiva, donde China es el competidor más fuerte que se tiene; y cada vez más países asiáticos se suman a esta posibilidad; debemos generar una estrategia de diferenciación con productos de mayor valor", comentó.

permita hacer más eficiente el trabajo, y generar encuentros de negocios con las empresas canadienses para abrir el mercado.

Para que el "cluster" pueda salir adelante, se requiere, indicó, establecer relaciones en primera instancia con las empresas del ramo, que permitan generar una dinámica de beneficio mutuo, para luego respaldarse en otras instancias. A través de este estudio se pretende conocer las condiciones de competencia del sector mueblero y de madera en la región, luego de la pérdida de competitividad ante la presencia de productos chinos. Hace siete años se realizó un estudio sobre este sector, que vislumbraba un fuerte potencial de desarrollo, aunque también algunas amenazas que enfrentar, las cuales no fueron atendidas por los empresarios de entonces. Por ello, fueron desplazados en el mercado anglosajón por los productos chinos y asiáticos, lo que generó que las empresas perdieran cerca del 40% de su capacidad de producción en poco tiempo.

Desde hace dos años, y retomando el estudio realizado en 1998, un grupo de empresarios del ramo se conjuntó para salir adelante, apoyándose en el esquema de "Clusters" implementado por el Gobierno del Estado para impulsar más el desarrollo económico. Con el fin de tener un panorama del sector, el agrupamiento industrial encargó al despacho Camelot, Consultores Integrados la actualización del estudio, mismo que se realizó en tres etapas durante 18 semanas. De esta forma, durante las primeras seis semanas se dedicaron a revisar y actualizar el estudio; de la semana cinco a la diez se redefinieron las acciones estratégicas y el resto del tiempo se estableció tendencias futuras y estrategias a seguir ¹³

¹³ <http://www.porte.com.mx/noticias.htm>

III. Marco Teórico

3.1 La Cadena de Valor

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter¹⁴ La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las actividades primarias se dividen en: logística interna, operaciones (producción), logística externa, ventas y marketing, servicios post-venta (mantenimiento). Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y abastecimiento (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva sustentable (también expresado por M. Porter). Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva (también expresado por M. Porter) o estrategia del negocio (diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional)

¹⁴ En su best-seller de 1986: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press.

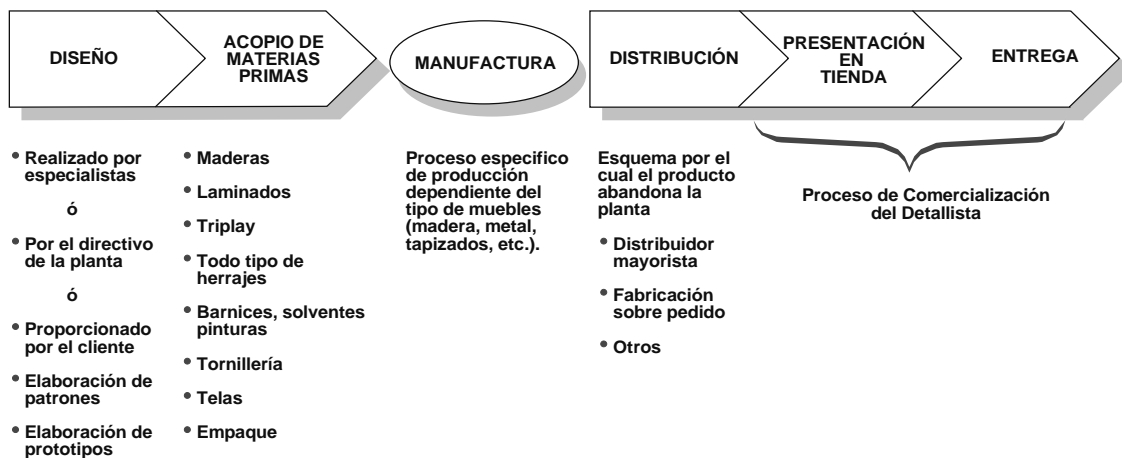
Expresado esto, debemos resaltar que la comercialización encuadrada en el área de la cadena de valor supone la logística externa, las ventas y el marketing, y sus servicios posventa a lo que le llamaríamos mantenimiento. El cluster del MyM ha tenido altibajos respecto a esta área, hasta ahora se han dado cuenta lo importante que es el mantenimiento del cluster diseñando varias alternativas como lo hace el sector publico y proponiendo otras tantas como lo hace el sector privado para dejar mas claro esto pasemos a la estructura operativa del Cluster del MyM.

Estructura operativa de la industria

La estructura operativa de la industria del mueble sigue una estructura de 6 pasos, centrada en la manufactura, con actividades previas de diseño y acopio de mercancías que incorporan: conocimientos del mercado, clientes, proveedores y calidades de insumos; y actividades a posteriori que implican en sí el proceso de comercialización.

Figura 3.1

ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA INDUSTRIA



Fuente: Estudio de Promoción del Cluster del Mueble y la Madera, CAMELOT 2005

Se debe saber como hacer que los productos y servicios ofrecidos, sean valorados por el cliente. El valor que el cliente le de a nuestros productos y servicios es de vital importancia porque como dicen que “La primera impresión, jamás se olvida” y esto no

solo se aplica a las relaciones interpersonales. Ya que es muy común que nos dejemos guiar por el primer contacto visual, el trato al que somos sometidos y otros factores que representan un valor a nuestros sentidos a la hora de comprar un producto o cuando se nos ofrece un servicio. De entre las características importantes a la hora de ofrecer un producto o servicio tendríamos que las principales características se engloban en:

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| 1. Liderazgo | 2. Planeación Estrategias |
| 3. Ingeniería | 4. Enfoque de nuestro producto |
| 5. Competencia | 6. Visión |
| 7. Estudio de mercado | 8. Negociación |

Una vez que vemos todos estos puntos desarrollados y plasmados en lo que nosotros hacemos, podremos decir que somos fuertes candidatos a ofrecer un bien o servicio con calidad y a su vez competitivo. Lo cierto es que al paso del tiempo, la buena administración de cada uno de los puntos mencionados anteriormente, son los que ofrecen y le dan valor a nuestros productos.

Lo importante y destacado de mencionar, cuando del tema de valor se trata, es el estudio de mercado y lo que de resultados como indicadores se arrojan. Cuando se hace un estudio de mercado, lo primero que se ve y puntualiza es “A quien le vamos a vender”, a que proporción de la población queremos abarcar con nuestro producto, a que estilo de personas se le quiere ofrecer el producto y el resultado de esta información, dará pie a el establecimiento del precio idóneo de nuestros productos, por supuesto que tampoco es un factor totalmente determinante, sino que en términos de comercialización, se percibe y pronostica, un estadístico estimado de ventas, ya sea optimista o pesimista, o sea tratando de abarcar todos los escenarios posibles, para que en base a nuestra planeación estratégica, no nos quedemos ni tan cortos en presupuesto , ni tan sobrados en producción. Y esto lo tiene en sobreentendido el cluster MyM, trabajando con sus programas de capacitación, su área de trabajo en centro de diseño, el programa de estandarización de materiales y compras asociadas su programa de comercialización y sus relaciones de gobierno y comercio exterior.

La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa porque cualquier actividad de valor es una fuente potencial de exclusividad ya que se puede optar por los más finos materiales, la fabricación más calificada, la mano de obra especializada y el servicio más completo. De igual forma las actividades de apoyo pueden contribuir a la diferenciación como por ejemplo: la limpieza en áreas de fabricación, la tecnología de punta o una buena administración. La diferenciación es usualmente costosa ya que optar por la máxima calidad siempre impacta los costos.

La exclusividad no constituye en si una diferenciación a menos que sea valiosa para el cliente, para comprender que es valioso para el comprador hay que conocer la cadena de valor del comprador. La cadena de valor del consumidor determina la manera en la que el producto se usa, para comprender esto es necesario identificar las actividades en las que el producto esta implicado directa o indirectamente. Un producto puede funcionar de otras formas además de la función para la que fue creado. Lo valioso para cada tipo de cliente surge de cómo un producto y la empresa que lo produce satisface la cadena de valor del mismo. Las estrategias más comunes para satisfacer al cliente son:

- Bajar el precio y todo lo referente a mayor adquisición de producto o descuentos posible.
- Aumentar el desempeño del producto.
- Y siempre manejar la honestidad en cuanto a lo que se ofrece.

La baja de precios o el tener un precio accesible con respecto a la calidad, es la forma más común de alcanzar la preferencia del cliente. De la misma manera funciona el desempeño del producto porque hará que el cliente se sienta satisfecho con la función que desempeña el producto. La baja de precios al consumidor depende de la reducción de costos en los siguientes aspectos:

- Disminución en costos de entrega, instalación o financiamiento.
- Disminuir los costos de mano de obra, combustible, mantenimiento y espacio requerido.

- Disminuir costos de transportación, administración y operación.
- Disminuir las devoluciones por defectos de fabricación o falla del producto.

Como se puede apreciar, cada vez que se menciona y se hace referencia a aspectos estratégicos de mejora, debemos tener presente, que siempre detrás de una buena administración y excelente planeación de productos, existe una plataforma tecnológica, que soporta todo el peso de la información y que en términos de reducción de costos se refiere.

Los compradores con frecuencia requieren tiempo para percibir el valor del producto, este tiempo se aplica en una cuidadosa inspección y prueba para constatar la comodidad, durabilidad, olor, gusto, tacto, vista, etc. Un comprador no puede siempre juzgar en su justo valor el desempeño de un producto aun después de que el producto ha sido usado y comprado. A veces perciben demasiado valor y en ocasiones no perciben ni el necesario. El conocimiento incompleto de lo que le es valioso al cliente puede convertirse para la empresa en una oportunidad de aplicar la estrategia de diferenciación y educar a los compradores a valorar su producto.

Los compradores usualmente recurren a indicadores de valor como son la publicidad, reputación, empaques, profesionalismo, apariencia, moda, instalaciones y la información proporcionada por los vendedores. A estos indicadores se les conoce como Señales de Valor. Las señales de valor son usualmente costosas y algunas no dependen directamente de la empresa (la fama positiva o negativa).

Los clientes no pagan por un valor que no perciben sin importar lo real que este pueda ser, algunas veces se toma al precio como un indicador de valor, de esta manera el precio al publico alto puede reflejar el valor que se le esta entregando al cliente o la señal al cliente de la calidad del producto. A la larga el precio alto debe soportar un alto valor a cambio, de lo contrario será desenmascarado por sus competidores y perderá su percepción de alto valor.

Existen estrategias para lograr una diferenciación positiva y una mejor percepción de valor por parte del cliente:

- Igualar el uso real del producto con el uso para el que fue creado.
- Emplear señales de valor que refuercen la diferenciación en el uso del producto.
- Mejorar la información en la envoltura para relacionar el señalamiento con el uso.

La diferenciación por precio también cuenta con estrategias para alcanzar su eficacia, y estas serían:

- Utilizar las fuentes de diferenciación poco costosas.
- Minimizar el costo de diferenciación controlando los costos de señalamiento.
- Reducir el costo de actividades que afectan el valor del comprador.

En lo que se refiere a las reglas de la exclusividad es necesario:

- Conocer los criterios del tomador de decisiones para convencerlo.
- Descubrir criterios de compra desapercibidos para el comprador
- Adaptarse y responder rápidamente a las circunstancias cambiantes del comprador
- Rediseño de las cadenas de valor

Las Trampas de la diferenciación

1. El ser exclusivo no significa ser valioso, La exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que baje el precio al comprador o este pague lo suficiente sin sentirse defraudado con lo que compra.
2. Exceso de diferenciación - Cuando se tienen niveles de calidad o servicio por encima de las necesidades del comprador se puede desperdiciar valor y estar expuesto a la competencia que ofrece un nivel de valor a precio justo.
3. Precio demasiado alto - Si no se puede justificar un precio alto es difícil sostenerlo sin que el comprador se sienta timado y opte por la competencia.
4. No señalar el valor - Ignorar la necesidad de hacerlo abre la oportunidad al competidor para convencer a su cliente de ser una mejor opción por su valor.
5. Enfocarse al producto y no a la cadena de valor - La cadena de valor completa es más amplia que un producto y proporciona mejores bases para la diferenciación.
6. No reconocer los segmentos del comprador - El no saber enfocarse a los criterios de compra del cliente hace difícil la creación de una estrategia que los ataque. La diferenciación de criterios hace más efectiva la labor del vendedor.

Pero ahora vayamos al plano de lo estratégicos para los diferentes mercados, y lo importante y rentable que puede resultar un mercado o un segmento de este. Para esto debemos mencionar las herramientas más comúnmente usadas cuando a estudio de mercados se refiere y estas son las Cinco fuerzas de Porter. Mencionemos cada uno de los aspectos que menciona Porter y enseguida hacemos un análisis de cada uno de los puntos.

Las cinco fuerzas de Porter:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Aquí Porter finalmente nos muestra los puntos mas sensibles de las empresas y estas se refieren a los puntos estratégicos a cubrir y como es que finalmente estos puntos también definen la eficiencia en la que realmente estamos parados.¹⁵

La Planeación estratégica. Es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, su propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación. La planeación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronostico en relación a factores (compras, instalaciones, mano de obra etc.) La planeación estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc., por lo cual la planificación estratégica es un procedimiento sistemático para la dirección empresarial que basa la estrategia futura de la empresa en la evaluación de alternativas novedosas.

¹⁵ Perspectivas On Strategy: Contributions of Michael Porter, Kluwer Academia Publishers 1997

3.2 Estrategias de comercialización

Características del mercado

Los productos mexicanos deberán, sin embargo, adecuarse a cualquier mercado que se los exija aun si estos demandan estándares de calidad muy altos. El proceso de adecuación de los muebles deberá concentrarse en aspectos como el biodeterioro, acabados, utilización de lacas, pinturas y herrajes. La puntualidad en la entrega es un factor trascendental para lograr entrar a cualquier mercado. Una vez que el importador coloca un pedido y que recibe de su proveedor la confirmación de la fecha de entrega, realiza sus actividades promocionales, tales como la inserción del producto en un catálogo o folleto, en función de esa entrega esperada.

Cuando un comprador no cumple con la entrega, ellos tampoco podrán vender lo que anunciaron en las publicaciones. Independientemente de que, según la ley alemana, puede demandar a su proveedor por daños y perjuicios y exigir el pago de la publicidad hecha al producto, la empresa no vuelve a tratar con ese proveedor, porque dañó la imagen de su empresa. En casos como éste se perjudica también la imagen del país de la empresa que quedó mal, cerrándole las puertas a otras empresas del mismo país.

Tipo de Promoción y Publicidad

Es recomendable, la impresión de folletos, catálogos, listas de precios, tarjetas personales, así como también modernizar sus logotipos empresariales para la buena presentación de sus productos ante compradores nacionales y extranjeros; ya que esto es parte de la imagen y seguridad que la empresa proyecta ante ellos. Se sugiere el desarrollo de una marca propia para los productos de exportación, que marque el prestigio y calidad de los productos, mediante el uso de placas metálicas con el nombre de la empresa o con un sello metálico que queme la madera (puestos a un costado, dentro del mueble o la parte posterior).

Dada la gran preocupación de los países europeos por los aspectos ecológicos, la impresión de un pequeño de un instructivo de uso y mantenimiento (con el logo de la empresa), atado con una cuerda de ixtle (henequén) al mueble en papel reciclado se recomienda como medio de publicidad, servicio al cliente.

Aventurar las ventajas competitivas que las empresas muebleras posean ya sea incluyendo un pequeño diagrama de su accesorio o producto o parte diferenciada de los demás productos, este sistema, daría al producto una ventaja competitiva, aseguramiento de su calidad, confianza al cliente final y publicidad a la empresa fabricante. Tal y como en otros países se hace al exportar, en el mercado del mueble es a través del envío de catálogo con precios. Generalmente los importadores de muebles prefieren trabajar con proveedores que hayan firmado contratos con alguna asociación mueblera lo que les garantiza que es una empresa seria y tiene mayor aceptación, en este caso incluir que pertenecen al cluster del MyM y que se encuentran registrados en PyMexporta¹⁶ cualquiera que este fuera el caso, así como asociaciones o estándares de calidad que estas empresas manejen.

Canal de Distribución

Los canales de distribución¹⁷ son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de productos y servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible, en el lugar, cantidad y tiempo que lo solicite, y al costo más bajo. Como el canal de distribución y venta se eligieron a los distribuidores detallistas en artículos de decoración y muebles. Estos compran el producto y lo venden por su cuenta a la clientela del territorio en que operan. De esto se obtiene como ventaja, que el financiamiento de campañas publicitarias y promociones sean parte del distribuidor, y que se cuente con el servicio de su red comercial y técnica.

Por lo que podemos definir que “son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. Los canales de distribución son: productor, mayorista, minorista y consumidor”¹⁸

¹⁶ Es el programa de la Secretaría de Desarrollo Económico, que busca desarrollar la oferta exportable del Estado, abrir, consolidar y diversificar mercados para las empresas, así como fortalecer la cultura de comercio exterior

¹⁷ Aguilar, A. Alfonso, Elementos de la Mercadotecnia, 8ª edición, CECSA México, 1985

¹⁸ Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) Glosario

Funciones de los Canales de Distribución.

Las principales funciones de los canales de distribución son las siguientes:

- a) Centralizan decisiones básicas de la comercialización;
- b) Participan en la financiación de los productos;
- c) Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte;
- d) Se convierten en una partida del activo para el fabricante;
- e) Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado;
- f) Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado;
- g) Participan activamente en actividades de promoción;
- h) Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado;
- i) Intervienen directa o indirectamente en el servicio pos venta;
- j) Colaboran en la imagen de la empresa,
- k) Actúan como fuerza de ventas de la fábrica;
- l) Reducen los gastos de control;
- m) Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión; y por último
- n) Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

IV. Metodología

Se realizó una investigación sobre el cluster del mueble en la región Tijuana, Tecate y Rosarito, con el objetivo de diseñar una estrategia regional que ayude al desarrollo y estructuración del Cluster de la Industria del Mueble y la Madera a través de las siguientes actividades:

1. Entrevistas a **20** empresas de manufactura y proveeduría del sector.
2. Elaboración del Plan Estratégico con líneas y planes de acción factibles que ayuden al desarrollo tecnológico y funcional
3. Integración del Cluster para llevar a cabo las actividades del Plan de Acción.

A partir del estudio de los niveles Meta, Macro, Meso y Micro, se podrá conocer a las empresas del Mueble y la Madera y la forma en que estas se encuentran organizadas. A continuación se da una breve explicación de los niveles a analizar como marco introductorio al estudio.

El análisis Meta, estudiará la orientación hacia los valores culturales que la empresa posea, esos valores serán los compartidos por una gran parte de la sociedad, en segundo lugar un consenso básico de las necesidades del desarrollo industrial y la competitividad en la integración mundial del mercado, y tercero se medirá la habilidad en conjunto de todos los actores sociales, su visión y estrategias así como las políticas que esta implementa. Respecto al análisis macro se le dará un enfoque macroeconómico, esto incluye una visión realista de las políticas cambiarias así como de los intercambios comerciales que estos tienen y las políticas que estimulan a su empresa a actuar dentro de un ambiente local.

En el nivel Meso, se estudiarán políticas específicas así como las instituciones que apoyan a estas empresas a crear ventajas competitivas, lo que se pretende en este nivel es conocer más a fondo a la empresa en cuanto a su tecnología, centros de entrenamiento, exportaciones, sus finanzas así como de las cámaras y asociaciones a las que pertenecen,

este nivel esta enfocado primordialmente a las fortalezas que posee respecto al ambiente en el que se ve rodeado. Y el análisis del nivel Micro consistirá en ver de que las empresas son capaces así como su mejora continua dentro de su organización y sus innovaciones.

Se analizaran las 5 fuerzas competitivas del Michael Porter, método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

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

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

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

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor

organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

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

¿Cuándo se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de Porter?

1. Cuando desees desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales.
2. Cuando desees entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cual es tu posición en ella.
3. Cuando analizas tu posición estratégica y buscas iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla.

En el Diamante de Porter, Michael Porter (1998) llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como en la formulación de políticas orientadas a promover la competitividad de una nación.

De acuerdo a la teoría de Porter, el marco en que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los Factores, Condiciones de la Demanda, Sectores Conexos y de Apoyo; y Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas. Estos cuatro atributos conforman el sistema Los Determinantes de la Ventaja Nacional, al cual Porter denominó “Diamante”. Además de los cuatro determinantes, dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos casuales.

El sistema de Los Determinantes de la Ventaja Nacional más las variables casualidad y gobierno, conforman El Diamante Nacional de Porter.

Se realizara un análisis estratégico del Modelo de Igor Ansoff, análisis tanto interno como externo considerando:

1. Enlazar la situación actual de la empresa con el largo plazo.
2. Maneja los tres niveles estratégicos: Corporativo, negocio, funcional (Operativo).
3. Segmentación estratégica a través de áreas de negocios estratégicas.
4. Monitoreo continuo externo e interno.
5. Es apropiado para entornos globales y dinámicos.
6. Evalúa lo interno y externo de la empresa.
7. Ha sido validado y probado en diversos países del mundo.
8. Evita las sorpresas.

Este modelo mide los niveles de turbulencia en la empresa la cual es la medida integrada por el grado de novedad de los retos y su velocidad en relación con el tiempo de respuesta de la empresa. Los factores que se estudian en este modelo son: Turbulencia del medio ambiente, estrategias y capacidades. Los factores que determinan el nivel de turbulencia son: Nivel de mercado, variables de éxito, la novedad de los principales retos que afronta la dirección, posibilidad de prever los acontecimientos y la velocidad del cambio.

La turbulencia puede ser negativa cuando amenaza a la empresa y de manera positiva que es la que presenta oportunidades a la empresa. La metodología que sigue este modelo es:

- Determinación de un cuestionario que nos defina los niveles de turbulencia del medio ambiente, el grado de agresividad estratégica y capacidades (estructura, mercadotecnia y administración).
- Diagnóstico estratégico en base al cuestionario y la información proporcionada por la empresa.

- Determinación de las estrategias (prescripción) para alcanzar el perfil estratégico.

El análisis FODA (En inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El análisis consta de dos partes: una interna y otra externa. La interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda una capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades Se deben considerar áreas como las siguientes:

- Análisis de recursos. Capital, recursos humanos, sistemas de información y activos fijos e intangibles.
- Análisis de actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de portafolio. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Oportunidades y amenazas. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe considerar:

- a) Análisis del entorno. Estructura de la industria. (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- b) Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc. Se debe preguntar lo siguiente:

- a) ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- b) ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The *Boston Consulting Group* en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. A partir de esta clasificación surgen elementos para gestionarlas. Así una de las variables de la matriz es el crecimiento del mercado y la otra la participación de la empresa en el mismo. Con esto se dan cuatro situaciones: a) Gran crecimiento y Gran Participación de Mercado. b) Gran crecimiento y Poca Participación de Mercado. c) Poco Crecimiento de Mercado y Gran participación y d) Poco crecimiento de mercado y poca participación de mercado.

Entonces, si el mercado está creciendo hay que invertir dinero para mantener la posición y mucho más para crecer. Esto hace que las ganancias sean pocas pero que crezca el volumen de negocio. Cuando el mercado se estabiliza las ganancias son grandes.

Al caso b) Se le conoce como incógnita, ya que no se sabe bien qué puede pasar con ese negocio y la clave está en que necesita mucho dinero para funcionar. Al caso a) se le conoce como estrella. Precisa dinero pero genera dinero así que básicamente precisa buena gestión.

Un mercado estable en su crecimiento es predecible y fácil de administrar. Pero estabilidad implica también que no hay sorpresas excelentes, ni grandes oportunidades. Así el caso c) se conoce como vaca lechera, ya que sin invertir mucho dinero ni gestión se generan grandes cantidades de ingresos. En sí las empresas con muchos negocios financian todos sus otros negocios con este tipo de negocios. Al caso d) se le llama perro, y es un negocio que no presenta muchas posibilidades, en general las empresas tienden a deshacerse de este tipo de negocios.

Este grupo de instrumentos serán los utilizados en el estudio del Cluster del Mueble y la Madera, en el que nos enfocaremos principalmente en los elementos que conciernen al entorno tanto externo como interno para su análisis y conclusión.

V. Análisis Empírico

Para estudiar los diversos aspectos de la Industria del Mueble y la Madera en la región de Tijuana, Tecate y Rosarito, nos valdremos de un análisis de diferentes aspectos en los que nos enfocaremos a diversas áreas de empresas pertenecientes al sector, enfocándonos principalmente en el aspecto Micro, Meso, Macro y Meta.

Utilizaremos esa información estadística para poder identificar las variables y datos que se encuentra con mayor turbulencia dentro del sector y en el cual aun se puedan implementar planes de acción para que el Cluster funcione de manera continua, con un mejoramiento continuo y mas que nada de Calidad.

Cada empresa ya sea proveedora o mueblera tiene diferentes variables en su entorno por lo que les obliga a tomar decisiones alternas dependiendo el problema que se les presente, encontrando ese común denominador podremos analizar esa variable que es la causante de problemas dentro de la empresa y crear una estrategia común que pueda resolver los problemas que surgen. Por eso es que tiene sentido estudiar, desde un punto de vista empírico la empresa y los fenómenos que existen dentro de ella.

5.1 RESULTADOS SOBRE ASPECTOS DE COMERCIALIZACIÓN.

Cuadro 5.1
PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mayoristas	8	40.0	40.0
Minoristas	1	5.0	45.0
Directamente al consumidor	11	55.0	100.0
Total	20	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Respecto a los principales canales de distribución que utiliza es mayormente el medio de Directamente al consumidor esto quiere decir que se les facilita mas esta opción ya que como pequeñas y medianas empresas buscan acudir directamente al consumidor en busca de la aceptación de su producto, de otra forma acuden directamente a mayoristas como proveedores de estos.

Cuadro 5.2
CÁMARAS O ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECEN LAS EMPRESAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
AFAMARO	3	15.0	15.0
AIM, CNIME, CANACINTRA	1	5.0	20.0
Asociación de la Industria Maquiladora de exportación	2	10.0	30.0
CANACINTRA	4	20.0	50.0
CANACINTRA, AIMO, CLUSTER	1	5.0	55.0
CANACINTRA, Asociación de la Industria de la Maquiladora	1	5.0	60.0
CANACINTRA, Cluster del M y la M	1	5.0	65.0
CANACO	2	10.0	75.0
Ninguna	5	25.0	100.0
Total	20	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

De las empresas analizadas y pertenecientes al Cluster del Mueble y la Madera aun hay un porcentaje considerado que no es integrante de otras asociaciones pudiéndole traer mayor beneficios a su empresa, mas sin embargo de los entrevistados y que pertenecen a cámaras o asociaciones, se encuentran renuentes o desconocen los apoyos que estos ofrecen en su totalidad o parcialmente, algunas de ellas han llegado por coincidencia a estas cámaras o por un pequeño apoyo, pero después se han retirado, o han

permanecido al margen de sus reuniones o avances. Cinco empresas de las 20 entrevistadas dicen que no pertenecen a ninguna Asociación, mas sin embargo se encuentran suscritas al Cluster del Mueble y la Madera.

Cuadro 5.3
EFICIENCIA DEL APOYO RECIBIDO POR LA CÁMARAS O ASOCIACIONES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	10.0	12.5
Bueno	4	20.0	37.5
Regular	7	35.0	81.3
Malo	2	10.0	93.8
Pésimo	1	5.0	100.0
Total	16	80.0	
Sin Contestar	4	20.0	
Total	20	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

No tienen la confianza suficiente con las cámaras y asociaciones, considera la mayoría que su servicio es regular porque en las ocasiones que se les ha solicitado su servicio estos tardan en responderle, así que cuando surge algún otro problema dentro de su empresa ya no acuden a estos a solicitar ayuda sino ellos mismo plantean un plan de acción y lo llevan a cabo sin el asesoramiento de las Cámaras y Asociaciones.

Cuadro 5.4
NOMBRE QUE COMERCIALIZAN SUS PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Con marca propia	14	70.0	70.0
Con marca de otra empresa	2	10.0	80.0
Sin marca	4	20.0	100.0
Total	20	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

La mayoría de las empresas entrevistadas comercializa los productos que elabora con marca propia, el registro de marcas, actualmente no es un registro accesible sólo para grandes empresas, de hecho el registro de un producto o servicio con una marca propia,

es un servicio muy recomendable para las pequeñas y medianas empresas a la hora de distinguir su producto o servicio del de sus competidores dentro del mercado. Hoy en día, las marcas constituyen un activo muy importante para los empresarios de las pequeñas y medianas empresas, asociándose siempre el producto o servicio de su empresa a la marca. El poder de la marca puede ser tal, que hay productos que se venden exclusivamente por ser presentados por una marca.

Cuadro 5.5
CONOCIMIENTO SOBRE EL NOMBRE DE SUS COMPETIDORES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	17	85.0	85.0
No	3	15.0	100.0
Total	20	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

La mayoría de las empresas entrevistadas conoce el nombre de sus competidores, esta información, cuando el empresario quiere ver quien es su competencia acude principalmente a los negocios de su mismo sector empezando por los que se encuentran alrededor de su área o ciudad. Pero es necesario que empiecen a tomar en cuenta que existen varias empresas que aunque no se encuentren en un principio visibles existen y no se consideran como parte de esa competencia.

5.2 ESTUDIO DE CASO

5.2.1 INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de las transformaciones globales y estructurales van surgiendo nuevas fórmulas de acción en ciudades y regiones latinoamericanas, que adquieren perfiles y responsabilidades tradicionalmente concentradas en la figura de los estados nacionales. Así cobra fuerza el proceso de reinención de lo local, que marca el cambio estructural en los países latinoamericanos la estimulación de la innovación y la capacidad emprendedora local y regional, al tiempo que las políticas de los gobiernos centrales descansan cada vez más sobre la dinámica de las comunidades locales donde las autoridades públicas, las empresas y la sociedad pueden establecer nuevos compromisos y seguir políticas de adaptación flexibles a entornos cambiantes.

Hoy el desarrollo es entendido como un conjunto de capacidades generadas endógenamente, ligadas a la calidad de los recursos humanos, la capacidad organizacional y de articulación público-privada, la innovación de los agentes locales, la capacidad institucional territorial, donde los impulsos exógenos se incorporan un territorio organizado con una estructura de relaciones establecidas y consolidadas. Y esto sólo es comprensible desde una visión sistémica del desarrollo, desde una mirada compleja que se aproxime a la realidad admitiendo la unidad en la diversidad, la universalidad en la singularidad y permita replantear los temas y valores a partir de intereses propios, locales, sectoriales.

De este modo, ganan lugar aproximaciones teóricas y experiencias prácticas que promueven el conocimiento local y la vinculación entre empresas, entre sistema productivo y sistema tecnológico que permiten superar otras visiones reduccionistas que históricamente han predominado en América Latina sobre la capacidad innovadora de lo local: lo local visto como “freno” al desarrollo para las corrientes evolucionistas; como “isla” sin capacidad para generar innovaciones.

La formación de agentes y emprendedores locales requiere que el foco de análisis se traslade a la problemática de la creación endógena de capacidades de desarrollo y no sólo de propuestas recostadas sobre los impactos de los procesos globales y de cambio

estructural sobre el territorio. Requiere de un espacio de múltiples perspectivas teóricas, metodologías y prácticas de investigación, que contribuyan a comprender cómo se produce la experiencia social y con qué significados y cómo es el proceso de construcción social de la realidad en cada lugar. Entender que el desarrollo es producto de la integración de visiones e intereses y la concertación estratégica de agentes públicos y privados. Es decir, trasladar el énfasis desde los impactos territoriales de las transformaciones globales y las nuevas estrategias macroeconómicas, a las diferentes escalas del desarrollo y las capacidades locales.

Por lo cual la planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas trasnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

Está dirigida a las empresas que necesiten redefinir o estructurar su plan estratégico, proyectado al logro de los objetivos institucionales de la empresa teniendo como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en el mercado actual.¹⁹

5.2.2 BREVE RESEÑA

El negocio fue establecido por el Sr. Gustavo Gallardo Frías. Después de experimentar la formalidad de diferentes tipos de denominaciones legales como mercado de Hierro y Manufacturera Artesanal, el 23 de Junio de 1981 se adopto el actual nombre de “Artesanías Gallardo” SA de CV el cual ha venido en continuo desarrollo. La compañía ha tenido un exitoso desarrollo de exportación por 23 años a los Estados Unidos de Norteamérica a través de su compañía filial ubicada en Chula Vista CA llamada Word Arts of México, INC

¹⁹ Maria Virginia Flores, Maestra en Administración General de la UNAM

Fabrican:

Partes para Salas, Comedores, mesas para café, molduras torneadas, molduras talladas, muebles rústicos de madera y hierro forjado

Objetivos

Asegurar que sus clientes reciban un servicio excelente, productos de calidad, entregas a tiempo La principal característica y su uso principal de su producto esta enfocado en decoración del hogar, habitación, hotel y casinos.

Definamos.

Una compañía tiene ventajas competitivas cuando cuenta con una mejor posición que sus rivales para conservar sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. La estrategia consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de superar a la competencia y obtener una ventaja competitiva.

La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

La implementación de un plan estratégico en las pequeñas y medianas empresas es una herramienta que ayuda a lograr y desarrollar eficacia informativa, al reducir el tiempo de reacción ante los cambios en el medio, es decir, implementar elementos de flexibilidad en la toma de decisiones al tener en forma rápida y veraz la información de cada unidad estratégica del negocio.

Una vez implantado el plan estratégico las empresas tienden a asegurar un rendimiento adecuado de su capital invertido, sobre todo en plazos largos, haciendo congruente el uso de la planeación de manera integral, partiendo del conocimiento de sus recursos teniendo cuidado en la asignación de los mismos.

5.2.3 INFORMACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO:

El producto de esta empresa tiene muchos competidores; en lo que se diferencia del resto de productores, es el hecho de que fabrica partes para muebles al igual que el mueble completo. Por lo cual se le da énfasis en que no solo fábrica muebles de herrería sino también parte de estos, de esta manera es como a adquirió clientes importantes

PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA:

La empresa tiene un grado de organización muy avanzado, en cuanto a administrativo y de operaciones de comercio exterior; trata e mantener una retroalimentación constante con el personal, esto con la finalidad de un crecimiento y mejora continua.

INTEGRACIÓN:

La empresa de momento no se encuentra asociada con empresas del ramo y no lo considera como una opción, anteriormente ya lo ha realizado, el de modificar sus productos para homogenizarlos y logra cumplir con la demanda que presenta.

CAPACITACION SOBRE COMERCIO EXTERIOR

La experiencia que ha adquirido ha sido mediante las exportaciones que ha venido realizando a través de los años, aun así algunos temas es importante que maneje, tales como en que organismos apoyarse y reafirmar lo que ya maneja, para lo cual se le apoyara mediante asesorías y cursos de capacitación.

CONOCIMIENTOS DEL MERCADO META:

Conoce el mercado al cual pretende dirigir sus productos, esto es debido a la experiencia adquirida a lo largo de los años que tiene en el negocio; se apoya en PYMEXPORTA en lo necesario para asegurar el éxito en sus exportaciones

PRECIO

En cuanto a precios de exportación y precios nacionales tiene muy buen manejo de estos, y se apoya de pymexporta, programa llevado a cabo por el área de exportaciones de la Secretaría de Desarrollo económico acerca de los temas que puedan afectar la fijación de un precio para el extranjero.

CONTRATOS INTERNACIONALES Y FORMAS DE PAGO

Conoce la información, maneja los temas e inclusive los ha intentado aplicar en sus operaciones, en este caso lo más óptimo sería el reafirmar y actualizarlo cuando aplique adecuarlos a sus ventas.

PROMOCIÓN

En lo referente a promoción no ha podido dedicarle tanto el capital como el tiempo necesario, mas no deja de considerarlo importante, por lo cual se le puede apoyar por medio de asesorías en la creación de catálogos y demás material promocional, al igual que invitarle a participar en los diferentes eventos del sector.

5.2.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En lo que se diferencia del resto de productores, es el hecho de que fabrica partes para muebles al igual que el mueble completo.

Por lo cual se le da énfasis en que no solo fábrica muebles de herrería sino también parte de estos, de esta manera es como ha adquirido clientes importantes.

Tratan de mantenerse en el mercado posicionándose como hasta el momento como uno de los mejores vendedores de muebles pero sin embargo no desechan la posibilidad de que puedan llegar nuevos participantes con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores.

La empresa cuenta con productos ofrecidos que están diferenciados a comparación de sus competidores. Su competencia maneja costos fijos más bajos, enfrentándose constantemente a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, así como muchas promociones.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores estén muy bien organizados cuentan con fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Sin embargo tienen varios sustitutos y existen acuerdos para que no afecten a los empresarios.

4. Poder de negociación de los compradores.

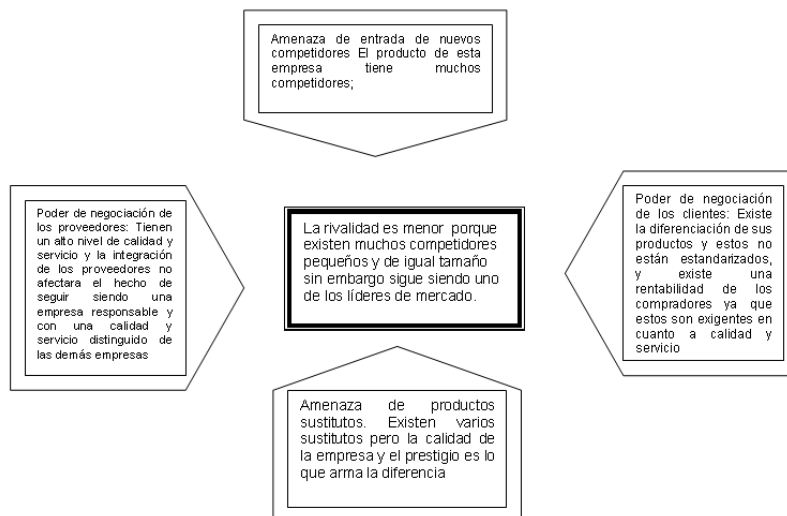
El producto es atractivo a los clientes por la diferenciación que estos tienen, aunque el producto tiene varios sustitutos, el cliente lo que busca es la calidad y servicio. Estos se encuentran bien organizados por lo que mayor son sus exigencias en productos de calidad, y mayor servicio.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Existen productos sustitutos reales que pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

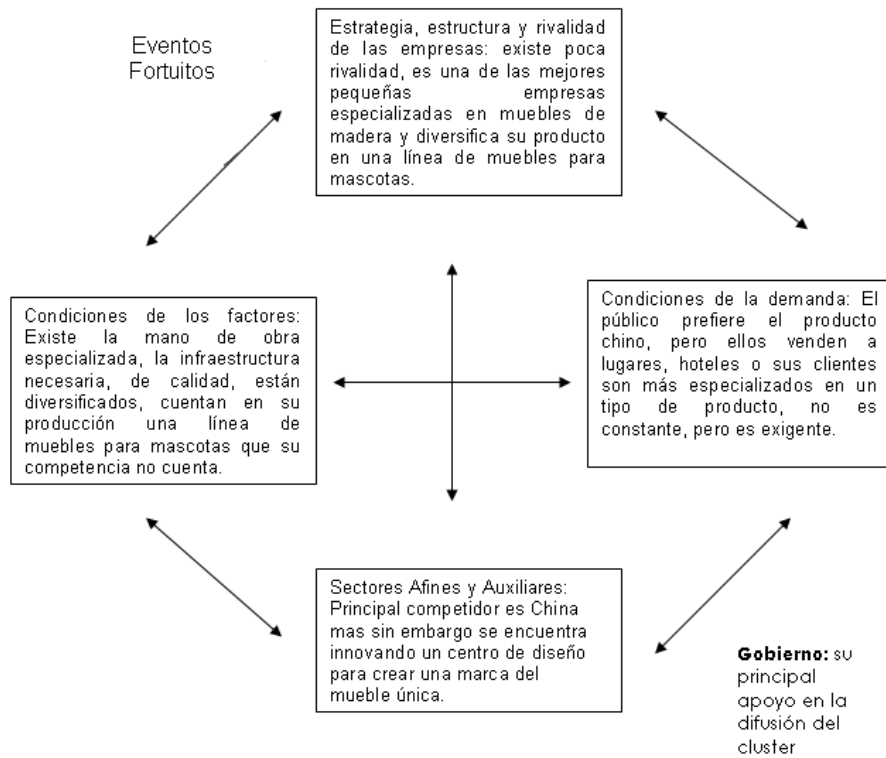
Figura 5. 2.1

MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS



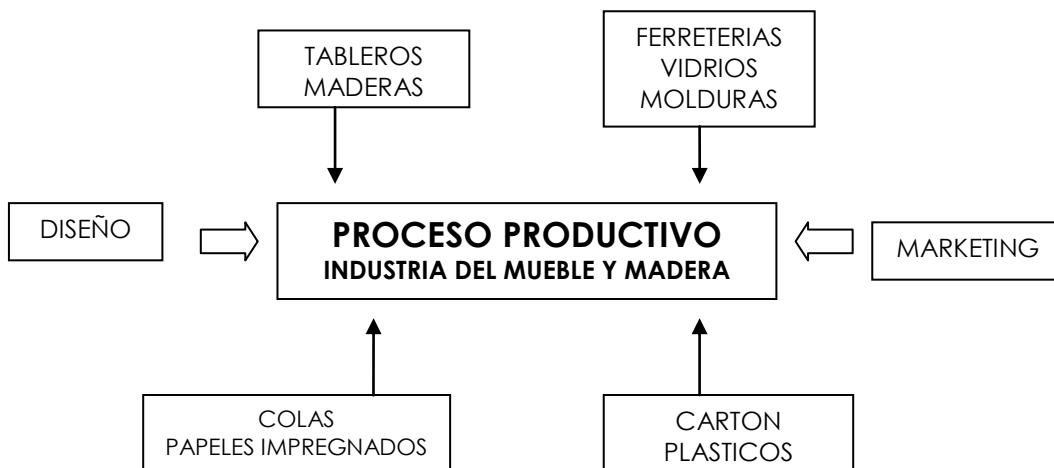
Fuente: Elaboración propia a partir de Estudio de caso.

Figura 5.2.2
MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER



Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio de Caso

Figura 5.2.3
PROCESO PRODUCTIVO DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE Y MADERA



Fuente: Estudio de Promoción del Cluster del Mueble y la Madera, CAMELOT 2005

El Cluster del Mueble y la Madera continuará durante el año con sus trabajos con miras a fortalecer el sector donde dentro de sus estrategias se encuentra el promocionar de forma conjunta a dicha industria. Se enlista que entre los objetivos estratégicos del agrupamiento se encuentran elevar la capacidad de la mano de obra existente, contar con programas integrales de comercialización, la integración de un centro de diseño y desarrollo de ingeniería de producto, estandarización de materiales, la conformación de una integradora y un mayor acercamiento en la búsqueda de apoyo de programas gubernamentales para el sector.

Cada una de estas estrategias lleva consigo diversas acciones como es el caso de la promoción donde participarán en diversas ferias internacionales así como organizar la Segunda Expo Mueble y Diseño Internacional en conjunto con la Afamaro, del 11 al 13 de octubre próximos.

La Afamaro es la asociación de productores de muebles de Playas de Rosarito, ellos están más enfocados al mueble tipo artesanal. En los esquemas integrales de comercialización están buscando implementar la certificación del mueble de Baja California, de tal forma que puedan integrarse a la proveeduría de las grandes empresas del sector que se encuentran operando en el estado, de tal manera que estas tengan la confianza que en las compañías locales existe la capacidad, calidad, precio y tiempo de entrega acorde a sus necesidades.

Ubicación de la Industria del Mueble.

La industria del mueble se ubica en el sector secundario, 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.

El Enfoque

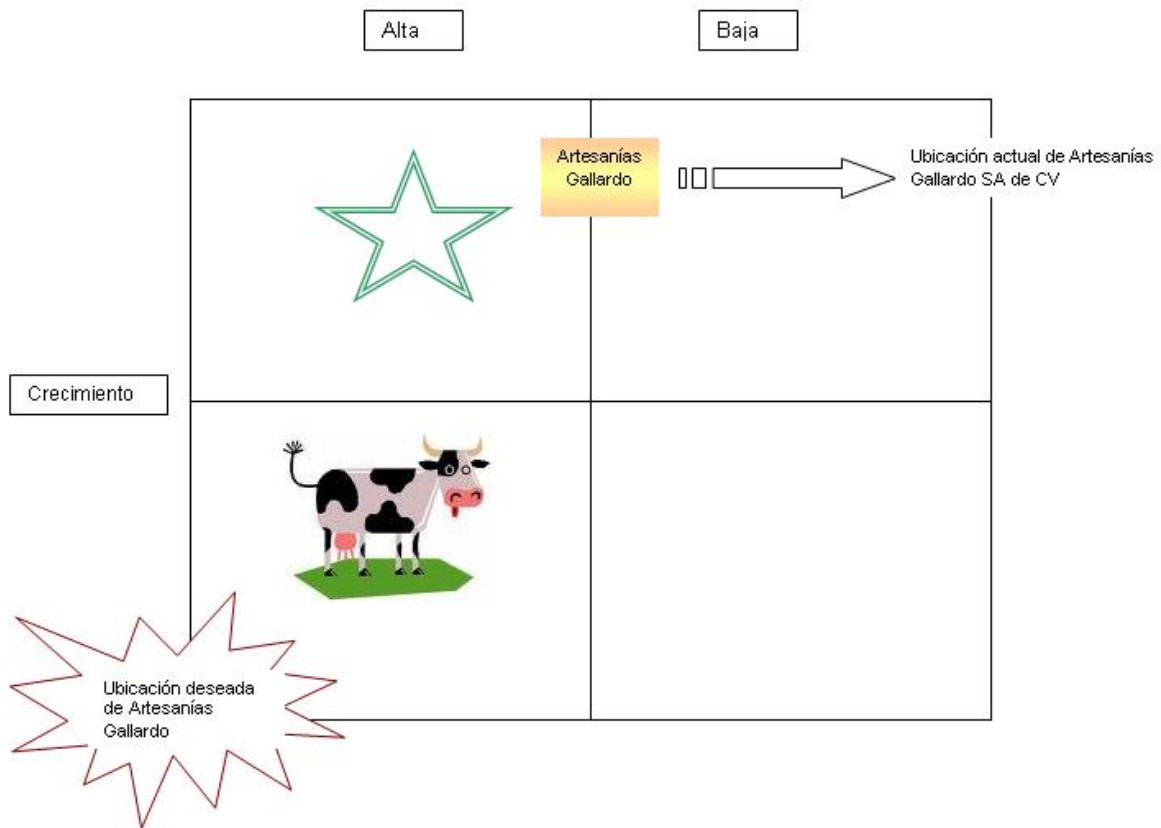
La estrategia de diversificación de Artesanías Gallardo inicio ofreciendo dentro de su líneas de productos Muebles en general pero a lo largo con la diversificación de sus

productos creando muebles para mascotas se concentro también en un grupo específico de clientes de un segmento de la línea de productos.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa esta en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, y sirviendo a ambos mercados.

5.2.6 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (ciclo de vida de la UEN)

Figura 5.2.4
MATRIZ BCG



Fuente: Elaboración propia a partir de Estudio de Caso

Artesanías Gallardo SA de CV en este momento se encuentra como estrella ya que sus productos se han diversificado y se encuentra en una etapa de crecimiento, es por el momento una líder en el negocio, por lo que esta trabajando para generar grandes

cantidades de efectivo a parte de eso actualmente esta llevando un plan de comercialización interesado en la manera como complementarlo y reforzarlo. Por lo que siendo estrella esta empresa debe desarrollarse y reforzarse.

La empresa siempre esta trabajando en la mejora continua en todos los aspectos, la logística es uno de ellos, conoce la manera mas optima para el transporte de sus mercancías; la empresa esta abierta a la posibilidad de hacer adecuaciones de empaque o embalaje adecuado según el país destino, por lo que no se duda que en cualquier momento esta empresa llegue a ser una vaca lechera en su futuro. Por lo que hace cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado.

Después de aplicado el Cuestionario “Instrumento Diagnostico” (Ver Apéndice) se obtienen los siguientes resultados

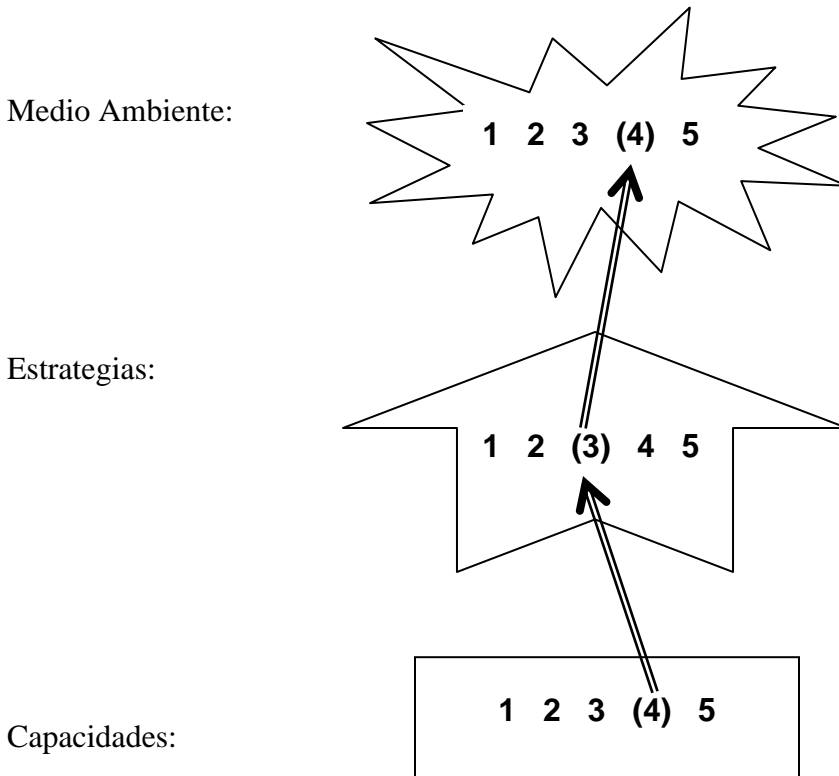
Cuadro 5.2.3
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL PERFIL
ESTRATÉGICO DE IGOR ANSOFF

ELEMENTO	SUMA	NO. DE REACTIVOS	PROMEDIO	REDONDEO
MEDIO AMBIENTE	42	13	3.23	4
ESTATEGIA	21	7	3	3
CAPACIADES	94	26	3.61	4

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Figura 5.2.5 UNIDAD ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

Visto de otra manera el perfil estratégico de la UEN es:



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

De acuerdo a la aplicación del modelo anterior podemos concluir que el medio ambiente es discontinuo por lo que el crecimiento no se extrapola, y se encuentra dirigida hacia el ambiente, a diferencia de la empresa dirigida al mercado, no tiene relación con la historia, pues tanto la vigencia futura de las estrategias históricas de éxito como el atractivo futuro de los mercados comúnmente atractivos se encuentran en constante desafío, el comportamiento de la empresa no se guía por una sola función.

Los gerentes generales ejercen el poder de la actividad estratégica equilibrando la contribución de las áreas funcionales. Su agresividad estratégica se encuentra previsoramente en aumento basada en la extrapolación. Las capacidades se encuentran enfocadas a la estrategia, busca cambios novedosos así como también busca la efectividad estratégica.

5.2.7 ANALISIS FODA Y ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Cuadro 5.2.4 F . O . D . A .

Fortalezas y Debilidades

Análisis Interno Fortalezas	Aprovechamiento
<ul style="list-style-type: none"> - Gran capacidad de respuesta de la dirección - Existe una buena imagen por parte de la mayoría de los clientes. - Administración adecuada de inventarios - Personal capacitado - Inversiones bancarias - Capacidad suficiente para albergar inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma oportuna de decisiones - Cautivar nuevos clientes por medio de nuestra imagen - Minimizar pérdidas de mercancía - Servicio de calidad - Flujo de efectivo y facilita créditos. - Existencias de inventario en el momento en que se necesiten.
Debilidades	Reforzamiento
<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con departamento de recursos humanos - Falta de publicidad y promoción de imagen - Alta rotación de personal dependiendo de épocas del año. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar los servicios de una empresa especializada - Inversión de capital en una adecuada publicidad - Revisión del proceso de contratación.

Oportunidades y Amenazas

Entorno Oportunidades	Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> - Expansión al extranjero - Convenios con proveedores - Alianza con competidores - Calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Fusión con empresas extranjeras - Reuniones con proveedores, para lograr mejorar los precios y un mejor crédito. (se desarrollan esas reuniones en el cluster) - Reuniones con los competidores, para llegar a un acuerdo de establecimiento de precios estándar en nuestro productos (Esto ocurre en el cluster) - Continuar con el proceso de mejora continua, buscando siempre la satisfacción del cliente.
Amenazas	Alternativas
<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores - Productos de mejor calidad - Alianza entre competidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianza con los nuevos competidores. - Buscar nuevos proveedores, sin dejar a los ya existentes. - Programas especiales de promoción.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

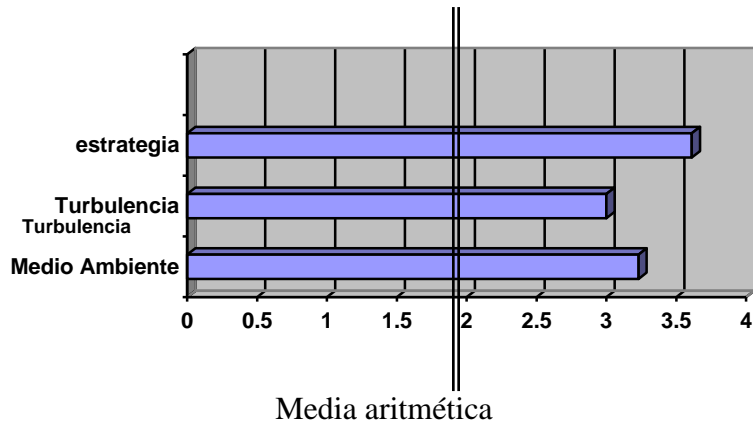
5.2.8 GRÁFICA DE LICKERT

Medio ambiente o turbulencia	3.23
Estrategias o agresividad	3
Capacidades	3.61

$$9.84/3= 3.28$$

Grafica 5.2.1

MEDIA ARITMETICA COMO RESULTADO DE LA GRAFICA DE LICKERT



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

A continuación se presenta en forma esquemática un plan de acción que contiene objetivos, estrategias y líneas de acción y tiempos. Este plan resulta del análisis realizado. La dirección evaluará y decidirá su aplicación.

**Cuadro 5.2.5
PLAN DE ACCION**

	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción	Tiempo
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de procedimientos - Gran capacidad de respuesta del director - Control de departamentos - Planeación de estrategias - Utilización de la cultura empresarial 	Capacitación adecuada para la utilización de nuevos procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de procedimientos nuevos con la Capacitación adecuada - Generar una buena planeación operacional - No resistirse al cambio 	6 meses
Gerencia de Almacén y Área de producción	Eficientizar el control de inventarios	Adquirir el Sistema MRP para el control de matrices	Mayor control de sistemas de inventarios	4 meses
	Eficientizar el sistema de información de la empresa	Diseñar un sistema acorde a los requerimientos Asesorarse por especialistas	Optimizar decisiones Conservar la capacidad para adquirir equipo de innovación para la producción de los muebles y accesorios	8 meses
	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de entrada y salida de mercancía - Eficiencia en entrega de pedidos - Productos disponibles - Administración adecuada de los inventarios 	Contar con la capacidad suficiente para albergar el inventario necesario	- Tener un control adecuado en inventarios	2 meses
	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con recursos de material importantes - Personal capacitado - Distribución adecuada de la funciones del personal - Entrega oportuna de información contable a la dirección 	Generar un sistema adecuado en la producción del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar la alta rotación constantes del personal - Así como evitar la existencia baja de material requerido 	Revisión cada 2 meses
Departamento de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos costos de operación - Buen control en el manejo de información contable - Buen manejo de los recursos financieros disponibles - Créditos con proveedores - Créditos bancarios - Inversiones bancarias a diversos plazos 	Actualizar al departamento de contabilidad respecto a las reformas a las leyes fiscales	<ul style="list-style-type: none"> - Control en las cuentas bancarias - Actualización de archivos de proveedores. 	3 meses

Fuente: Elaboración propia a partir de Estudio de Caso

VI. Conclusiones

Las empresas muebleras y madereras de Baja California aun no se sienten listas para poder crecer o para poder exportar y crear nuevos productos, no están listas para la diferenciación, los mercados tanto Asiáticos como extranjeros no les están permitiendo crear nuevos productos, se han pasado la mayor parte del tiempo discutiendo el como luchar contra esa ola de bajos precios y producción en línea que ha venido aconteciendo en los últimos años desde la entrada de productores extranjeros. El empresario Mueblera Baja Californiano aun no cree en el mismo, se han implementado varias líneas de acción que el Cluster del Mueble y la Madera han propuesto a seguir, el Cluster comandado por CANACINTRA tiene una visión ya sobre la mesa, mas sin embargo eso no ha sido suficiente para los empresarios, ¿como combatir creando?, ¿como combatir a la competencia produciendo?, como hacerlo y no enfocarse solo en buscar como vender, es algo que no ha logrado motivar aun el Cluster en los empresarios.

Los empresarios Muebleros tienden a desanimarse muy pronto acerca de las líneas de acción que las cámaras y asociaciones les proponen, siguen trabajando con lo que ya conocen y tienden a no arriesgarse. Tanto los proveedores como los empresarios productores pertenecientes a la cadena de valor de los productos de Madera y Mueble, han ido organizándose por si solos, y adaptándose al entorno en el que se encuentran. CANACINTRA en conjunto con el Cluster del Mueble y Madera organizan cada año una Expo-mueble en la que tanto como productores como vendedores pertenecientes a esta asociación hacen presencia para mostrar a la comunidad así como a su proveedores lo que tienen en su negocio, lo que manufacturan o lo que venden, esta estrategia les ha servido tanto a los empresarios como al Cluster para poder darse a conocer de una manera mucho mas publica.

En lo que respecta al estudio del caso, podemos afirmar que con base a la información que arrojo la empresa Artesanías Gallardo, esta contará con un mejor ambiente en la empresa y una mentalidad de avance de los empleados si la planeación estratégica que se propuso a la empresa se implementa consistiendo principalmente en que entre todas las áreas internas haya una coordinación de los movimientos tanto de producción como administrativos, ampliándose así un poco mas el panorama sobre lo que se ha venido haciendo hasta el momento y como se puede mejorar en un futuro aplicando el plan de acción.

Esperando se cumpla lo propuesto, logrando que las metas y objetivos de la empresa, pero así también favoreciendo a sus clientes. Aunque se sabe que existen muchas empresas dedicadas a este sector, si siguen enfocándose en sus productos diferenciados podrán lograr lo que se están proponiendo que es un buen manejo de la empresa y el seguir reteniendo como hasta el momento a su cliente, brindándoles la calidad y servicio que hasta el momento se ha manejando pero aplicando las reglas de la diferenciación y basándose en una estrategia específica, error que la mayoría de las empresas cometen al embarcarse en estrategias falsas de la diferenciación.

VII. APENDICE

8.1 Cuestionario General



UABC
Universidad Autónoma
de Baja California

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

Table with 2 columns: Cuestionario No., Fecha

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.

Form fields for: Nombre o Razón Social, R. F. C., Domicilio, C. P., Telefono, FAX, E-mail, PAG WEB, Nombre Gerente General, Contacto

I. DATOS GENERALES.

- 1. Principal Giro de la Empresa:
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:

- No exporta
- Estados Unidos
- Canadá
- Europa
- país(es): _____
- Asia
- país(es): _____
- Otros
- país(es): _____

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

- Estados Unidos
- Canadá
- China
- México
- Estado(s): _____
- Europa
- País(es): _____
- Asia
- País(es): _____
- Centroamérica
- País(es): _____
- 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. ¿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

26. Su producción consiste principalmente en _____ de muebles y productos de madera.
 Fabricación Ensamble Fabricación y ensamble
27. Con respecto a 12 meses atrás, su producción
 Aumentó Se mantuvo Disminuyó
28. Con respecto a 12 meses atrás, sus exportaciones
 Aumentaron Se mantuvieron Disminuyeron
29. Con respecto a 12 meses atrás, su participación de mercado
 Aumentó Se mantuvo Disminuyó
30. ¿Cual es la ventaja más importante de su empresa para competir?
 Disminución de costos (precio) Diferenciación del producto (Calidad)
 Otro(s) Especifique: _____
31. ¿Su empresa aplica principios de producción esbelta como reducción de inventarios y la práctica del justo a tiempo? Siempre En ocasiones Nunca
32. ¿Su empresa aplica principios de mejora continua (kaizen) en sus procesos productivos?
 Siempre En ocasiones Nunca
33. ¿En que porcentaje está automatizada su producción? _____%
34. 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: _____
35. ¿En su empresa se realiza(n) alguna(s) de las siguientes actividades? Enumere por orden de importancia.
 Innovación de producto
 Innovación de proceso
 Investigación de mercados
 Ingeniería de productos
 Ingeniería de procesos
 Diseño de productos
 Ninguno de lo anteriores

Ventas y Distribución

36. ¿Cómo se distribuyen sus ventas? Contado_____ %
 Crédito_____ %
37. ¿Cuáles son los principales canales de distribución que utiliza?
 Mayoristas Minoristas Detallistas
 Directamente al consumidor
38. ¿Con que nombre comercializa sus productos?
 Con marca propia Con marca de otra empresa Sin marca
39. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que tiene para cumplir un pedido?
 Tiempo de entrega Falta de materia prima Baja Calidad
 Entregas incompletas Funcionalidad del producto
 Otras_____
40. ¿Conoce los nombres de sus competidores? Si No
41. ¿Cuáles son sus principales competidores?

Competidor	Tamaño de Empresa	Origen de Empresa

42. ¿Cuáles considera que son sus ventajas en relación a sus competidores? Enumere por orden de importancia.
- Precio Calidad Servicio Diseño
 Financiamiento Prestigio Tiempo entrega Localización
43. ¿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

44. Su empresa requiere principalmente de personal:
 No calificado Poco calificado Medianamente calificado
 Muy calificado Altamente calificado
45. Principalmente en el área (enumere por orden de importancia):
 Administrativa Contable Recursos Humanos
 Finanzas Informática Ventas

- Producción Compras Almacén
 Mantenimiento Diseño

46. 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

47. ¿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

48. ¿Se han observado mejoras como resultado de la capacitación del personal?
 No
 () Si ¿Cuales?

49. ¿Cuenta con indicadores de desempeño en las áreas de la empresa?
 No
 Si ¿Cuales? _____

50. ¿Están sindicalizados los trabajadores? Si No

Aprovisionamiento de Materias Primas

51. ¿De que lugar trae sus materias primas (principalmente la madera)?
 México Estado(s): _____
 Estados Unidos Estado(s): _____
 Otro(s) Lugar(es): _____

52. ¿Razón principal? Menor costo Mejor Calidad Ambos
 Otra: _____

53. ¿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 _____

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

Materiales	Compras		
	Local / regional	Nacional	Extranjera

55. ¿Cómo controla sus inventarios?

- Por medio de un sistema por intuición No tiene control
 Otro, especifique _____

56. ¿Cuáles son sus cinco principales proveedores?

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

57. ¿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

58. ¿Lleva algún registro de los problemas más comunes en la fabricación?

- Estadísticas Bitácora Reportes de los supervisores
 Otros Especifique: _____

59. ¿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 _____

60. ¿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): _____

61. ¿A que capacidad instalada estuvo funcionando en promedio durante el último año?
 _____%

62. ¿Cuenta con controles de calidad de los productos? () No
() Si ¿Cuáles? _____

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

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

65. ¿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 _____

66. ¿En cuanto al número de maquinaria y equipo como se encuentra?
() Suficiente () Insuficiente

67. ¿Cómo considera la maquinaria y equipo con que cuenta la empresa?
() Moderna () De vanguardia () Obsoleta () Hechiza

68. ¿En los últimos tres años ha introducido innovaciones tecnológicas en sus procesos de
fabricación? () Si () No
¿Cuáles? _____ ¿Por qué? _____

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

Diseño de los Productos.

70. ¿La empresa cuenta con un área de diseño y desarrollo de productos?
() Si () No
¿Cuántos productos se diseñaron? ¿Por qué?

71. ¿Qué estilos de muebles o partes para muebles elabora principalmente?
() Modernistas () Rústicos () Coloniales
() Otros, especifique _____

72. ¿Cuenta la empresa con un catalogo de productos? () Si () No

73. ¿Cuenta la empresa con software para el diseño de productos y/o procesos? () No
() Si ¿Cuál? () CAD () CAM () Otro: _____

Aspectos Financieros

74. ¿Cómo considera la estructura financiera de su empresa?
() Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala

75. ¿Tiene un programa, proyecto o política de reducción de costos? () No
() Si ¿En que consiste? _____

76. ¿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 _____

77. ¿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 _____

78. ¿Utiliza créditos para su operación? () Si () No

79. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que mas ha utilizado? Enumere.
() La banca comercial () La banca de desarrollo () Socios
() Los clientes () Los proveedores () Familiares

80. ¿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 _____

81. ¿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: _____

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

Comentarios adicionales:

¡MUCHAS GRACIAS!

8.2 CUESTIONARIO

(Modelo de Igor Ansoff)

MEDIO AMBIENTE

1.- En un futuro, ¿Cuál sería la estructura de mercado de la madera?

Monopólica Oligopólica Multicompetencia Nuevos participantes En forma sorpresiva

2.- En su opinión, ¿Cómo clasifica la participación de la empresa geográficamente en el futuro?

Local Inter-estatal Nacional Regional-países Mundial

3.- ¿Cuál es la frecuencia en que se desarrollarían en el futuro nuevas estrategias de mercadotecnia en la empresa?

No habrá Baja Cambios modernos Alta Revolucionaria

4.- ¿Cómo considera que ejercen presión los clientes en la empresa?

No habrá Débil Insistente y demandante Amenazante y cambio

5.- ¿Cuál será en el futuro la capacidad de la industria para enfrentar la demanda?

La capacidad será:

Muy inferior a la demanda Menor que la demanda Igual a la demanda Un poco mayor a la demanda Mayor o doble que la demanda

6.- ¿Qué grado de presión ejercerá el Gobierno en la industria?

Ninguna Poca Fuerte Demandante Peligrosa

7.- ¿Cómo considera que será la diferencia del servicio en el futuro?

Sin cambio Poca Mediana Muy alta Revolucionaria
Baja Moderada alta Drásticamente

8.- ¿Cuál será la frecuencia en que aparecen nuevos productos (iguales o sustitutos) en la industria?

Ninguna Baja Moderada Alta Muy alta

9.- ¿Cómo considera que será el comportamiento del ciclo de vida del servicio?

Corto Moderado Razonable Largo Muy largo

10.- ¿Cómo considera que se dará el ritmo de cambio de la tecnología?

Muy lento Lento Moderado Rápido Discontinuo

11.- ¿Qué opina de la diversidad en las tecnologías?

No habrá diversidad en la estrategia (x) Si habrá ()

12.- ¿Cuáles serán los factores claves del éxito en la mercadotecnia?

Control de Varios	Mayor % sobre un Segmento del mercado de bajo costo de producción	Diferenciación en la imagen del producto	Mayor servicio al menor costo	Un producto o servicio milagroso o identificación de necesidades
----------------------	--	--	----------------------------------	--

13.- ¿Cuáles serán los factores claves de éxito en la innovación?

Reducción de costos	Adaptar el producto a las necesidades del mercado	hacer mejoras con nueva tecnología	innovación del producto	Crear un nuevo producto con una nueva tecnología
------------------------	--	--	----------------------------	---

AGRESIVIDAD

14.- ¿Cuál es su forma de responder al cliente?

Se ignora	Nuestro servicio Es el cliente	Nos anticipamos a las necesidades	Identificamos sus necesidades No satisfechas	Identificamos sus necesidades latentes
-----------	-----------------------------------	--------------------------------------	--	--

15.- ¿Cuál es su enfoque para el desarrollo de servicio?

Eficiencia En el proceso	Imitación de servicios	Se mejora constantemente	Se innovan los productos	Somos pioneros en la creación de nuevos servicios
-----------------------------	---------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---

16.- ¿Cuál es el ciclo de vida de sus productos?

Muy corto Corto Moderado Largo Muy largo

17.- ¿Cómo se desarrolla su mercado?

Mantener nuestros clientes	Seguir a los competidores	Expandirnos en mercados familiares	Creer en mercados externos	Crear nuevos mercados
----------------------------------	------------------------------	--	-------------------------------	--------------------------

18.- ¿Cuál es su enfoque de investigación?

No se lleva a cabo investigación	Se imita la tecnología	Se mejora la investigación tecnológicas	Se adapta nuevas tecnologías.	Somos pioneros en nuevas tecnologías.
----------------------------------	------------------------	---	-------------------------------	---------------------------------------

19.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se introducen nuevos productos?

Raramente c/ 5 años	Baja 4 años	Moderada 3 años	Alta 2 años	Muy alta varias veces año
---------------------	-------------	-----------------	-------------	---------------------------

20.- ¿Cómo esta basado su sistema de incentivos y estímulos?

Tamaño del Servicio	Resultados anteriores	Contribución al crecimiento del mercado	Emprendedor	Creativo
---------------------	-----------------------	---	-------------	----------

CULTURA

21.- ¿Cuáles son los valores y actividades de la empresa?

No hagan olas	Cuando tenemos el problema reaccionamos	Crecer	Diversificar	Creando hacia el futuro
---------------	---	--------	--------------	-------------------------

22.- Actitud hacia el cambio:

Se rechaza	Reacción	Es familiar	Se busca la novedad del cambio	Crear el cambio
------------	----------	-------------	--------------------------------	-----------------

23.- ¿Cuáles son los criterios para alcanzar el éxito?

Estabilidad política	Eficiencia en los resultados	Respuesta a la competencia	Lograr un balance dinámico del portafolio del negocio	Liderazgo hacia la creatividad
----------------------	------------------------------	----------------------------	---	--------------------------------

ESTRUCTURA

24.- ¿Cuál es el sistema de organización en la empresa?

Burocrático	Funcional	Divisional	Nuevos productos matricial	Estructura flexible
-------------	-----------	------------	----------------------------	---------------------

25.- ¿Cómo se lleva a cabo la descripción de puestos?

Por tareas específicas	Por áreas de resultados	Por áreas de crecimiento	Por oportunidades en el campo de trabajo	Por creatividad en el campo de trabajo
------------------------	-------------------------	--------------------------	--	--

26.- ¿Cuál es el grado de flexibilidad organizacional?

Rígido	Baja	Moderada	Aceptable	Muy aceptable
--------	------	----------	-----------	---------------

27.- ¿Donde se encuentran los centros de poder?

Burocracia Producción Mercadotecnia Gerencia Gral. Investigación

28.- ¿Cómo catalogan los sistemas de información?

En base a En base a Futuro Nuevas tendencias Prever potencial
Precedentes éxitos extra- en el futuro a futuro
anteriores potable

29.- ¿Cómo se les da prioridad a los problemas? en base a:

Luchas de poder Resultados Crecimiento Nuevas oportunidades Creatividad

30.- ¿Cómo se resuelven los problemas? a base de:

Reaccionando Acumulación Anticipándose Nuevas oportuni- Descubrimiento
A la crisis resultados a las amenazas dades

31.- ¿Cuáles son sus sistemas de decisión? a base de:

Sistemas y Presupuesto Planeación Planeación Admón. del prob.
Procedimiento estratégico estratégica estratégica estratégica y de la
extrapolable emprendedora la crisis

32.- ¿Cómo se controlan las señales?

Buscando la Buscando la Buscando la Buscando al- Buscando conducir
Desviación desviación desviación canzar las la creatividad
Al edo contable los Presup. Los planes oportunidades

MERCADOTECNIA

33.- ¿Cuál es su agresividad en ventas?

Muy baja Baja Moderada Alta Muy alta

34.- ¿Cómo responden a la competencia?

No competimos Respondemos Nadie nos gana Somos los Somos nuestros
solo cuando en precios lideres propios
nos agréden competidores

35.- ¿Cómo observan su participación en el mercado?

Crecer con Defender nuestra Aumentar ntra. Controlar Dominar el
El mercado porción del mercado participación el mercado mercado

36.- En la promoción y publicidad

Los productos Reactiva Agresiva preactiva Innovadora Creativa
hablan por si solos

37.- ¿Cómo utilizan el concepto de mercadotecnia?

No se usa	Concepto Tradicional	Concepto avanzado	Se usa la innovación	Se usa el concepto de creatividad
-----------	----------------------	-------------------	----------------------	-----------------------------------

38.- ¿Qué porcentaje de ingresos se destina a mercadotecnia?

Muy bajo (Menor al 5%)	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto (Mas del 30%)
---------------------------	------	------------	------	---------------------------

39.- ¿Qué papel toma el departamento de mercadotecnia?

Vende lo que se produce	Convencer al cliente Serv. es el mejor	Servir al cliente	Poner a la empresa como líder en uso de mercadotecnia	Poner a la empresa como innovadora en el mercado
-------------------------	---	-------------------	---	--

ADMINISTRACIÓN

40.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo en la empresa?

Político	Autoritario	Motivador hacia un propósito	Carismático	Visionario
----------	-------------	------------------------------	-------------	------------

41.- ¿Cómo se resuelven los problemas?

Acierto/error	En base a Diagnostico	Optimización de sistemas-procesos	Investigar alternativas	Crear las alternativas
---------------	-----------------------	-----------------------------------	-------------------------	------------------------

42.- ¿Cómo se enfrenta al riesgo?

Se rechaza	Se acepta el riesgo Conocido	Se buscan riesgos familiares	Se busca nuevos riesgos	Se especula con innovaciones
------------	---------------------------------	------------------------------	-------------------------	------------------------------

43.- ¿Qué tipo de conocimientos se tienen?

Los internos/ políticas de la empresa	Los internos/ sistemas de operación	S/ mercados tradicionales tecno tradicional	Que abarcan M.A. global	Que abarcan M.A. que se avecina
--	--	--	-------------------------	---------------------------------

44.- ¿Cuál modelo se utiliza como factor clave para el éxito?

Estabilidad	Crecimiento	Crecimiento	Diversificación	Ser innovador
Repetición	economías de escala	efectivo	efectiva posicionamiento	crear necesidades
		responder a Nec. de mdo.	estratégico de mercado	crear tecnología

ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

45.- ¿Qué tipo de Modelos analíticos se emplean?

Procedimientos estandar	Estudio del trabajo, reemplazo del equipo, análisis del desempeño	presupuestos de capital optimización	Futurología	Creatividad
-------------------------	---	--------------------------------------	-------------	-------------

46.- ¿Qué tipo de programas computacionales se usan?

Estadísticos	Estadísticos para controlar el desempeño	Extrapolación del desempeño	Pronósticos no-lineales, modelos del tipo "que tal si"	Inteligencia artificial
--------------	--	-----------------------------	--	-------------------------

VIII. Bibliografía

Albuquerque, Francisco (2006) "Cluster, Territorio y Desarrollo Empresarial: diferentes modelos de organización productiva" 4to. Taller de la red de proyectos de integración productiva (BID). San José Costa Rica.

Altenbug, Tilman *et al* (1998) *Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*. Reports and Working Papers of the German Development Institute.

Ansoff, Igor H.; McDonnell, H.; Addison- Wilmintong, Wesley Edward J. La Dirección Estratégica en la práctica empresarial. Editorial Iberoamericana Wilmintong. Pearson.

Ansoff, Igor H. Corporate Strategy: An Analytic Approach Policy for Growth and Expansion". Editorial McGraw Hill. New York, U.S.A. Página. 79

Aparicio Aldazabal Rafael (2003) *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Michael Porter*. Un libro de Harvard Business school. Ediciones Deusto 2003.

Boronat Ramón, *et al* (2003). Análisis de la industria del mueble en España, un nuevo modelo de negocio como base de la innovación. Instituto Tecnológico de la Madera, Mueble, Embalaje y Afines.

CAMELOT, Consultoria (2005) Estudio de la Industria del Mueble y la Madera

Flores, M. Virginia (2007). Diagnóstico Estratégico "La Empresa Torres Madrigal S. A."

Fonseca Hugo (1999) Articulación productiva: La subcontratación. Una alternativa para las empresas centroamericanas. *Revista Acta Académica*. Universidad Autónoma de Centro América.

Gobierno de Perú (2003) *Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera*.

Kotler, Philip (1991) *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, & control*. Prentice Hall. New Jersey, NJ.

Kuramoto Juana (1999). Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: El caso de la minera Yanacocha, S. A. Santiago de Chile: Cepal-Eclac.

Lazzeritti Luciana (2004). Distritos industriales clusters y otros: un análisis trespassing entre la economía y la gestión estratégica. Departamento de economía de la empresa. Universidad de Florencia.

Morales González María Antonieta, Pech Varquez José Luís, profesores del Instituto Tecnológico de Mérida. Revista Contaduría y Administración, No. 197, abril-junio 2000.

Ogliastri Enrique (1992). Manual de Planeación Estratégica. Tercer Mundo Editores. Ediciones Unidades. Séptima Edición.

Porter Michael (1990) *The competitive advantage of nations*. Londres. The Macmillan Press.

Porter, Michael (1995). Ser Competitivo Nuevas aportaciones y conclusiones, Editorial Deusto.

Porter, Michael (1998) *On Competition*. A Harvard Business Review Book.

Proexpansion (2003) *Estudio sobre cluster y asociatividad*, gobierno del Perú.

Perfil sectorial de la madera y muebles, Gobierno de Colombia (2003) coinvertir.

Rubio Bañón Alicia y Aragón Sánchez Antonio (2006). “Competitividad y recursos estratégicos en las pymes”. *Revista de Empresa* No. 17 julio-septiembre 2006.

Secretaria del MERCOSUR (2004) *Diagnostico del sector madera y muebles del MERCOSUR*.

Tilman, Altenburg (1998) Building Systemic Competitiveness, German Development Institute

Otras Fuentes:

Artesanías Gallardo SA de CV, <http://www.woodartsofmexico.com/inicioespa.html>

Manage Rigor And Relevance In Management, http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html