

66  
24



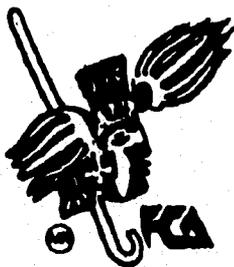
# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LA PROBLEMATICA  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA INDUSTRIA  
MUEBLERA DE LA ZONA METROPOLITANA"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
RUTH ISELA PEREZ TOLEDO

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION



ASESOR DEL SEMINARIO :  
DRA. ARACELI JURADO ARELLANO

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



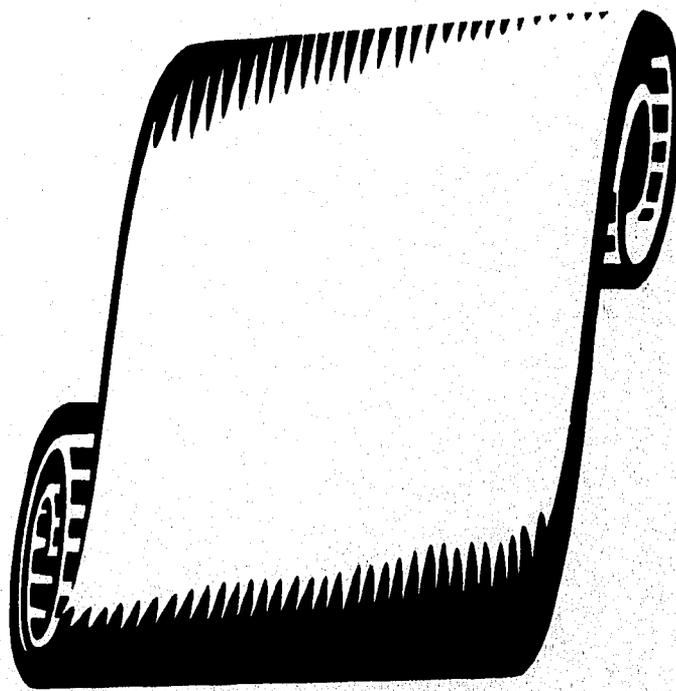
**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# AGRADECIMIENTOS



**A mis padres:**

**BASILIO PÉREZ LOEZA  
CARMEN TOLEDO DE PÉREZ**

**A quienes les debo la vida, y  
mi realización por sus sabios  
consejos.  
Con cariño y respeto.**

**A mis hermanos:**

**BERENICE  
NANCY  
BASILIO MAGNO  
FERNANDO**

**Como una muestra  
consolidada de todo  
esfuerzo y empeño.**

**IN MEMORIAM**

**Con entrañable veneración  
y respeto:**

**A mis abuelos:**

**FERNANDA LOEZA D.  
JUVENTINO PÉREZ C.**

**Con respeto, cariño y  
admiración a mi  
Abuelita:**

**CARMEN ALVAREZ VELÁZQUEZ**

**A Rodrigo Luis**

**Con mi gratitud eterna, con admiración  
y respeto, gracias por su apoyo y su  
apreciable amistad en el desarrollo de  
mis actividades.**

**"Vivir la amistad y el amor con el sentido  
más puro y hermoso, se convierte en  
comprensión y esto es lo más bello".**

**A la Dra. Araceli Jurado Arellano:**

**En reconocimiento a su elevado espíritu de  
lucha en favor a la micro y pequeña empresa,  
con quien he tenido la oportunidad de  
colaborar, lo cual me ha permitido  
aumentar mis conocimientos en la  
noble tarea por defender a los  
empresarios mexicanos en su lucha de  
supervivencia.**

**Por sus sabios consejos, por su  
gran calidad humana y por su amistad,**

**gracias.**

**A MIS MAESTROS CON GRATITUD  
Y RESPETO:**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

**Y EN ESPECIAL**

**A LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.**

**A MIS COMPAÑEROS  
CON AFECTO Y ESTIMACIÓN.**

# I N D I C E

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

## **CAPITULO PRIMERO**

### **Antecedentes de la Industria Mueblera en México.**

1. Historia del Mueble.	3
2. Clasificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	9
3. Antecedentes del Financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa.	14
4. Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial.	23

## **CAPITULO SEGUNDO**

<b>Problemática de la Micro y Pequeña Empresa.</b>	<b>25</b>
--	-----------

## **CAPITULO TERCERO**

### **Estudios Previos.**

1. Booz Allen & Hamilton de México	31
2. Nacional Financiera	36
3. Estudio Sectorial sin referencia	43
4. Mercado Mundial	50
5. Política Industrial y Comercio Exterior 1995-2000	55

## **CAPITULO CUARTO**

### **Marco Teórico**

1. Ciclo de vida del producto	59
2. Ventaja Competitiva	64
3. Modelo Boston Consulting Group	72
4. Estrategias para el ciclo de vida de un producto	75
5. Comportamiento de los flujos de efectivo con base al ciclo de vida del producto.	78
6. Análisis Financiero	80
7. Investigación del mercados.	82
8. Oferta	83

## **CAPITULO QUINTO**

### **Metodología.**

1. Problemática General.	86
2. Problemática Específica.	87
3. Objetivo General	89
4. Objetivos Específicos	89
5. Hipótesis y Variables.	90
6. Análisis y Recolección de Información.	
A. Encuesta	92
B. Alcance	92
C. Condiciones de Trabajo.	93
7. Método de Recolección de Información.	94

## **CAPITULO SEXTO**

### **Trabajo de campo.**

1. Recolección de Información.	95
2. Resultados.	135

## **CAPITULO SÉPTIMO**

### **Análisis e Interpretación de la Información.**

137

## **CAPITULO OCTAVO**

### **Determinación del Ciclo de Vida de la Industria Mueblera.**

1. Fuerzas.	145
2. Debilidades.	145
3. Amenazas.	146
4. Oportunidades	147
5. Penetración en el mercado.	153
6. Potencial de crecimiento (expansión).	154

## **CAPITULO NOVENO**

### **Generación de Alternativas administrativas y Financieras a la Problemática de la Industria del Mueble.**

158

### **Conclusiones**

163

### **Bibliografía.**

169

### **Anexos.**

- 1. Prueba Piloto**
- 2. Cuestionario definitivo**
- 3. Boletín Informativo**

## INTRODUCCION

Esta investigación, está integrada por una recolecta de información de una ardua investigación de campo, que permitirá en un momento dado, tomar decisiones a la problemática que presenta el Sector de la Industria Mueblera.

La idea de su elaboración, parte de la necesidad que existe en detectar las principales causas que están dando origen a que este sector desaparezca. Asimismo se pone a su alcance las estrategias recomendables para combatir esta problemática.

El presente estudio es de suma importancia, ya que su tema es de gran relevancia puesto que ahora en día, las Micros y Pequeñas Empresas, en este caso del Sector de la Industria Mueblera Mexicana ubicadas en la Zona Metropolitana, juegan un papel muy importante en el desarrollo económico del país. Por lo que la situación a que se enfrentan en la actualidad requiere de soluciones.

Por mencionar algunos de los problemas que enfrentan estas empresas, es posible decir que la habilidad administrativa es desconocida, la visión de su mercado se concentra en sus clientes conocidos y nunca observan las características de su competencia, su producción es bajo pedido (dependiendo de la necesidad del cliente), existe un desconocimiento de sus ventajas competitivas y las de su competencia, el empresario se encuentra sin información suficiente que le permita encontrar estrategias. Además de estos aspectos que los caracteriza, actualmente la gran limitante es que el Sector de la Industria Mueblera no cuenta con un sistema de calidad, que le permita enfrentarse a los productos extranjeros; por lo que se requiere de estrategias para la sobrevivencia de este sector.

La presente tesis tiene como objetivo proponer las posibles alternativas de solución, tanto administrativas como financieras para la problemática que enfrentan las Micros y Pequeñas Empresas de la Industria del Mueble de la Zona Metropolitana, mediante la revisión de aspectos teóricos del sector mueblera, así como de los diversos conceptos que implican el estudio de Ciclo de Vida del Producto, Modelo Boston Consulting Group, Análisis Financiero y Ventajas Competitivas.

Con el estudio de campo se obtendrán datos que ayuden a confirmar o desechar las distintas hipótesis planteadas en la presente investigación, para que finalmente tener propuestas estratégicas de acuerdo a las necesidades del sector mueblera.

En este sentido, el Estudio se desarrolla en la siguiente forma:

En el Primer Capítulo, se describen los antecedentes de las Micros y Pequeñas Empresas en México, puesto que ésta constituye las bases y origen de la Industria Mueblera Mexicana. La Clasificación de éstas y sus principales características. Los Antecedente del financiamiento otorgados a las Micros y Pequeñas Empresas tomando como apoyo también el Programa de Apoyo a la Industria (PROMIN por NAFIN).

Dentro del Segundo Capítulo, se presenta la Problemática Actual por la que enfrentan las Micros y Pequeñas Empresas.

En el Capítulo Tercero se presentan los Estudios Previos que han realizado las diferentes instituciones, ya que éstos constituyen un panorama de la Industria Mueblera Mexicana, de tal manera que éstos estudios demuestran bajo que condiciones y situaciones se ha enfrentado en el pasado la Industria Mueblera.

Dentro del Capítulo Cuarto muestro un esquema general del Marco Teórico, en donde se plantea de manera bibliográfica los diferentes conceptos a analizar y detectar dentro de la problemática de la Industria Mueblera.

En el Capítulo Quinto, Planteamos la Metodología a seguir, presentando la Problemática General y Específica, los objetivos, la identificación de variables, hipótesis y los métodos para llevar a cabo la investigación.

El capítulo Sexto presentará la recopilación de los resultados obtenidos del estudio de campo, de donde se tomarán los principales elementos para poder comprobar o negar la validez de las hipótesis.

Dentro del Capítulo Séptimo, se hará un análisis de los resultados obtenidos, en donde estudiaré minuciosamente las principales causas, problemas y factores por la que éste sector está desapareciendo.

En el Capítulo Octavo se elaborará el Ciclo de Vida del Producto, la Matriz de Boston Consulting Group para poder ubicar en qué etapa se encuentra la Industria Mueblera, para poder analizar detalladamente las fuerzas o debilidades, las oportunidades o posibles amenazas, así como para determinar de qué manera se puede penetrar al mercado o desarrollar un potencial de crecimiento.

Dentro del Capítulo Noveno, se generarán las alternativas de solución administrativas y financieras a la problemática presentada por la Industria Mueblera.

Finalmente se presentan las conclusiones de la presente investigación, la bibliografía a la que se recurrió para la realización de la mismo, así como los anexos necesarios.

## **CAPITULO PRIMERO.**

### **ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA MUEBLERA.**

#### **1. HISTORIA DEL MUEBLE.**

Puede decirse que todos los muebles derivan de cuatro tipos originarios que acompañan al hombre desde los albores de su inteligencia social; LA SILLA, LA MESA, LA ARCA Y LA CAMA. Su conjunto comienza por exigir el aislamiento cordial de la vivienda familiar, la oficina, y en todo lugar donde se necesite el MUEBLE.

El desarrollo de estos cuatro tipos, es en líneas generales, el objeto iniciado por la edad antigua para conocer las influencias que sus directrices ejercieron en épocas posteriores.

También existe un innegable paralelismo con los estilos históricos y tradicionales de la arquitectura, aunque en el mueble se da una menor duración de formas precisamente por su cualidad de arte actual, y en su historia se retoma como se registran un mayor número de subestilos locales y nacionales.

#### **EDAD ANTIGUA**

##### **EL MUEBLE EN EGIPTO.**

En Egipto Menes, faraón de la Primera Dinastía, introdujo el gusto de las cosas bellas en los objetos de uso diario y es en Egipto la más antigua civilización donde comienza la Historia del Mueble.

Es extraordinario el buen estado en que han sido hallados los muebles, en contraste con las civilizaciones y pueblos mediterráneos. Los muebles que se usaron en esta época son: la silla y sus derivaciones, las mesas, las camas de noche y los de reposo verdaderos CHAISE LONGUE, los cofres y sus variantes.

Dentro de las sillas las más importantes son las plegables en forma de "X" llamadas también tijeras y las de forma de cuellos de pato. Como uno de los más originales y bellos asientos de la antigua, destaca el trono del gran sacerdote TUTANKAMEN.

##### **Materiales.**

En Egipto, sólo existía la palmera, pero como era material inadecuado para la construcción del mueble, importaban las maderas de olivo, sicómoro, higuera y cedro principalmente.

Los muebles lujosos iban recubiertos con materiales como el oro, plata, hueso y marfil; otros como las telas, cuero, bordados y almohadones de pluma.

##### **EL MUEBLE EN GRECIA**

Muy poco podemos decir del mueble de la Grecia Clásica, Homero en la Iliada y la Odisea cita diferentes muebles como sillas y lechos.

**Materiales.**

Debían emplearse, principalmente las maderas del país cedro, pino, ciprés y algunas otras de diversas procedencias, pero en Grecia la madera no es insustituible. La vida pública y privada desarrollada al aire libre, obligaba a buscar materiales de mayor resistencia, como la piedra, el mármol o el bronce, etc.

**EL MUEBLE EN ROMA**

En las excavaciones llevadas a cabo en las necrópolis etruscas de Cerveteri, Tarquinia y otros lugares de Italia, fueron hallados numerosos muebles de bronce y piedra, algunos de madera que son de excepcional importancia para el estudio del mueble clásico.

**Materiales**

Como material curiosos citamos el de un cierto tipo de sillones que conocemos gracias a unos bajos relieves que se conservan en el museo de Treveris, en el que utilizaron totalmente el mimbre hoy muy comunes y que son de líneas y de forma maciza semejantes a los de piedra y bronce.

**EDAD MEDIA****EL MUEBLE PALEOCRISTIANO Y BIZANTINO**

La civilización cristiana no sólo influyó en las artes mayores, sino también en las industriales y entre éstas, en el desarrollo y trayectoria del mueble.

**Materiales**

En Bizancio usaban el marfil como incrustación para los muebles de importancia, y en general los muebles como consecuencia del gran desarrollo que alcanza la seda en el siglo VI, se van haciendo más mullidos y cómodos con el uso de éste material.

**EL MUEBLE GÓTICO**

El Gótico más armoniosos y puro es el francés, que llega al máximo esplendor bajo los mecenas J. DU BARRY y FELIPE HARDY, en el reinado de Carlos IV.

**Materiales**

El roble es usado en casi todo el continente, sobre todo en las regiones septentrionales. Siguieron haciéndose muebles, generales de asiento recubiertos por completo de tela y almohadones. La decoración es el dorado, la talla y la pintura. En cambio el empleo de tapicerías, telas y cojines, es como siempre mayor en los muebles de lujo.

**MUEBLES EN EL RENACIMIENTO ITALIANO**

El movimiento que se inicia en Italia en la primera mitad del siglo XV, que se caracterizó por un despertar en la admiración hacia las formas artísticas de la antigüedad, dio lugar en aquel país a un vigoroso desarrollo en el arte del mueble. La dirección que el Renacimiento imprimió en este arte fue extendiéndose poco a poco, en la primera mitad del siglo XVI a los muebles de Francia, Alemania, Países Bajos, Inglaterra y España.

**FRANCIA**

Fue el primer país que adoptó el Renacimiento italiano, la iniciación del estilo se efectuó en los primeros tiempos de Carlos VIII y Luis XII culminando con Francisco I, cuyos nombres se tomaron para designar los muebles de las respectivas épocas.

**ALEMANIA**

El mueble alemán es quizá excesivamente rico y muy adornado, su momento de apogeo lo alcanza con la Regencia y los Luises.

**PAÍSES BAJOS**

El mueble que alcanza mayor importancia al final del siglo XV, tiene su mayor creador y difusor en Vredemande Vriese publicó obras sobre ebanistería las cuales tuvieron gran influencia en los países bajos, debiéndose a ellos el cambio del mueble gótico por la composición de tipo arquitectónico.

**INGLATERRA**

En este país se encontraban todavía las formas y los decorados de Pergaminos y Tracerías Góticas, hasta que penetra la influencia de Holbein que es el prototipo de los artistas de la nueva época influyendo poderosamente en la captación de nuevos estilos.

**ESPAÑA**

Los artistas españoles buscaban en su arte el conocimiento poniéndose en contacto con los grandes centros del Renacimiento.

**Materiales**

En Italia, Francia y España se usa el nogal y el roble, en Inglaterra Cromwell (Oliverio) penetra el nogal, adaptándose el torneado.

En Alemania en el siglo XVII comienza a utilizarse el ébano enriquecido con chapas de concha y composiciones pintadas, esta madera de extraordinaria dureza exige una técnica tan delicada que adelanta el nacimiento de la verdadera ebanistería e impulsa la perfección de los métodos constructivos hasta entonces empleados y en los países bajos se utilizó el roble y más tarde el nogal.

**MUEBLE BARROCO, NEOCLÁSICO E IMPERIO**

El paso del Renacimiento al Barroco da lugar a un período de transición en la Historia del mueble; esta transición que comenzó en Italia mucho antes que el resto de Europa, se observó en los demás países con varias manifestaciones; y es en Francia donde adquieren una más definida singularidad en los tiempos de los reinados Luis XIII y Luis XIV este último representa la plenitud del estilo barroco por excelencia.

El estilo de Luis XVII, no es más que la primera fase del Neoclásico, se puede decir que es la antítesis del Rococó, el cual después de los años de inactividad debidos a la revolución se orienta primero con el directorio y más tarde con el consulado hacia el arte pagano de Roma, para culminar con el imperio.

En 1804, en que el destino de Europa está unido a Napoleón y los Reyes, la Política, las costumbres, el ambiente, las modas giran alrededor de él y no es extraño que el mueble de todo continente tenga el mismo carácter francés.

**Materiales**

Las maderas empleadas son principalmente el roble y el nogal, pero al final del reinado de Luis XII, comienza a usarse profundamente el ébano cuyo advenimiento marca, la aparición de la verdadera ebanistería.

En la época de Luis XIV, se utiliza la madera de nogal, dorada casi siempre, usándola en los muebles de la corte y continúan utilizando el roble y el haya así como el empleo del bronce.

Hacia el año de 1770 y 1840 aparece en Francia la madera de caoba que es usada en chapeado y en todos los muebles ya que son de líneas y decoración cúbicas y romana, sobre la misma madera se hicieron aplicaciones poniendo motivos decorativos de bronce dorado, cincelados firmemente.

#### **MUEBLE ISABELINO Y CONTEMPORÁNEO**

En el siglo XIX, el mueble es influido todavía por el imperio y continúa con carácter aburguesado y evoluciona hacia un arte sin trascendencia. Surgen los muebles pseudogóticos de estructuras modernas y molduras postizas. Con tallas y colosias que aparentan un neorrenacimiento y un neorrocó.

Se hacen copias mal interpretadas de los muebles del renacimiento francés, los góticos, los Luises, y se llega a un verdadero popurrí.

#### **Materiales**

Los materiales son pobres, a la caoba maciza la sustituye el pino chapeado y reengruesado de caoba, según sea el mueble liso o tallado, pero sin embargo este mueble es gracioso por ser expresión de un arte verdaderamente popular.

#### **MUEBLE CONTEMPORÁNEO**

Con la revolución industrial que se desarrolla en Inglaterra donde la máquina convierte la delicada artesanía del mueble en una industria que repite sin interrupción modelos e interpretaciones burdas de los estilos históricos va desapareciendo por estos nuevos sistemas la mano de obra especializada, siendo esta la causa que dio origen al mueble contemporáneo.

#### **MUEBLE MEXICANO Y PRINCIPALES INFLUENCIAS**

Las principales influencias en la estructuración del mueble mexicano fueron las siguientes:

- La Prehispánica**
- La Española**
- La Europea (Inglesa)**
- La Oriental**

#### **Influencia prehispánica**

En los códices y en las narraciones que hacen los historiadores acerca de como vivían los reyes aztecas, se conservan los primeros vestigios del mobiliario básico, como sillas, mesas, camas y altares que ocupaban para la adoración a sus dioses.

#### **Influencia española**

España al extender su radio de acción a América, trajo consigo su civilización que al unirse con la nuestra formó una nueva cultura.

Los misioneros establecidos en estas tierras crearon talleres, en los que trabajaban indios jóvenes, quienes eran puestos al frente de una sección en cuanto se distinguían por su capacidad, de esta manera obtuvieron conocimiento de talla y ebanistería, sin embargo los primeros muebles fueron importados, sobre todo en el tiempo de la colonia.

#### **Influencia europea (inglesa)**

En Inglaterra en los años de 1702 y 1714 cambio totalmente el estilo del mueble y es en este periodo cuando el mueble inglés empezó a ejercer su influencia en el mueble colonial.

El Ebanista que más influencia tuvo en Inglaterra y en todo el mundo fue Thomas Chippendale, su talla era profusa y variada adaptando el estilo mixto de influencia chinesca e inglesa.

### **Influencia oriental**

En 1565, el fraile Agustino Andrés de Urdaneta, descubrió la ruta navegable donde el comercio fue establecido de Manila a Acapulco y España ganó posesión en el mercado filipino e influyó básicamente en el arte de la Nueva España, sobre todo en el mobiliario del siglo XVIII, en sus formas de decorado y especialmente en la aplicación del lacre, estos motivos orientales, europeos y de inspiración indígena se entrelazaron entre sí creando un estilo peculiar ejecutado por artesanos mexicanos.

### **Materiales**

Los aztecas usaban sillas que fueron hechas de tasca o laja de madera despuntada, unida con cáñamo y cera.

Así también usaban los taburetes algunos de piedra de ornato y otros forrados de piel. Los primeros eran usados por la clase media baja y los demás por los sacerdotes.

El mueble mexicano de la época moderna es de líneas españolas adaptadas por nuestros artesanos adquirieron características propias, las que se usaron más al principio de la colonia fueron bargueños, arcas, camas, bancos, sillas y mesas. Todos ellos hechos de caoba que se empleaban por su facilidad de trabajo tanto para su pulimento como para su bamizado.

Los muebles mexicanos que todavía se usan en la actualidad son: equipal, banco de tres patas, mesas de trabajo para el nixtamal y silla mexicana.

### **El equipal**

Es un sillón construido anatómicamente, con asiento redondo el cual se hace cóncavo con el peso de la persona, su respaldo esta hecho con varas verdes formando la curva de la espalda, este tiene aceptación en México y en el mundo.

### **Banco de tres patas**

Es típicamente mexicano, se hizo muy popular entre los ordeñadores por lo práctico, ligero y cómodo.

### **Mesa de trabajo para el nixtamal**

Mesa de madera maciza ligera y aparentemente débil, forma parte de los muebles en la provincia, su funcionamiento es el siguiente: Una viga con hueco para el depósito del nixtamal, cuatro patas toscas en los extremos y un agujero en cada extremo en la parte superior, para que no se mueva el metate.

### **Silla mexicana**

Madera maciza su respaldo es recto, con tomos y arquería, asiento liso y plano.

## CRONOLOGIA DE LOS MUEBLES.

PAÍS	ESTILOS	PERIODO	DURACIÓN
FRANCIA	LUIS III	1610-1643	33 AÑOS
FRANCIA	LUIS XIV	1643-1715	72 AÑOS
FRANCIA	REGENCIA	1715-1723	8 AÑOS
FRANCIA	LUIS XV	1723-1774	51 AÑOS
FRANCIA	LUIS XVI	1774-1792	18 AÑOS
FRANCIA	DIRECTORIO	1792-1799	7 AÑOS
FRANCIA	IMPERIO	1799-1815	36 AÑOS
FRANCIA	RESTAURACIÓN	1815-1830	15 AÑOS
FRANCIA	LUIS FELIPE	1830-1848	18 AÑOS
FRANCIA	SEGUNDO IMPERIO	1851-1870	19 AÑOS
INGLATERRA	WILLIAN AND MARY	1689-1702	13 AÑOS
INGLATERRA	QUEEN ANN	1702-1714	12 AÑOS
INGLATERRA	CHIPPENDALE	1749-1779	30 AÑOS
INGLATERRA	ADAMS BROTHERS	1765-1785	20 AÑOS
INGLATERRA	HEPPLE WHITE	1785-1795	10 AÑOS
INGLATERRA	SHERATON	1795-1805	10 AÑOS
INGLATERRA	REGENCIA	1800-1840	40 AÑOS
INGLATERRA	VICTORIANO	1840-1910	70 AÑOS

## FUENTE.

1/ Aronson Josep. "Enciclopedia Gráfica del Mueble y la Decoración".

Ed. Centurión. 1a. Edición.

Buenos Aires, Argentina 1966.

2/ Badia Francisco Miguel. "Historia General del Arte". Tomo VIII.

Ed. Montaner y Simon. 1a. Edición

Barcelona, España 1987.

3/ Bassola Datalja Angel. "Recursos Naturales".

Ed. Nuestro Tiempo. 2a. Edición.

México, D.F. 1970

4/ Feducchi Luis. "Historia del mueble".

Ed. Abanto, 1a. Edición.

Madrid, España 1966

5/ Herman Schmitz. "Historia del mueble".

Ed. Gustavo Gill. 6a. Edición.

Barcelona, España 1971

## 2. CLASIFICACION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Considerando que la definición utilizada por diversos autores tanto extranjeros como nacionales, que consideran aspectos tales como: monto de capital, personal empleado, ventas, sector, producción, origen de capital y la dirección, los cuales no son suficientemente específicos para poder describir a estas empresas por eso se establece una clasificación práctica por los criterios de ciertas instituciones estatales.

Esta constituida por cuatro sectores de actividad económica: Manufacturera, Construcción, Comercio y Servicio, definidos de acuerdo con las recomendaciones Internacionales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) y la actual Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) de los censos económico nacionales de 1989. Además de tres tamaños: Microempresas, Pequeñas empresas y Medianas empresas, definidos de acuerdo con la clasificación de la Secretaría de comercio y Fomento Industrial (SECOFI) tomando como base el volumen anual de ventas y el número total de personal ocupado, dicha clasificación es la siguiente:

**Microempresas:** Son los pequeños negocios (en cualquiera de los cuatro giros) que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales Zona A como nivel de venta anual y que tienen de 1 a 15 empleados como máximo.

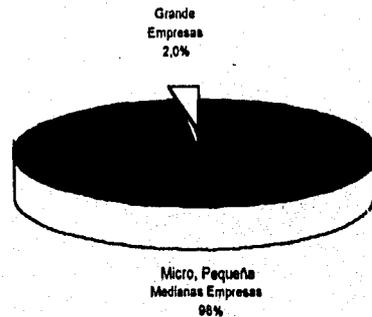
**Pequeñas Empresas:** Son las empresas que manejan de 111 salarios mínimos anuales (Zona A) a 1,115 salarios por ventas anuales y de 16 a 100 empleados.

**Medianas Empresas :** Son las empresas que manejan un volumen anual de ventas de 1,116 salarios mínimos anuales a 2,010 y de 101 a 250 empleados.

### CARACTERISTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Para establecer la importancia del tamaño de empresas, es necesario conocer aquellos datos representativos, acerca del número de empresas y su participación dentro de los sectores productivos que integran la economía.

En el contexto nacional la micro, pequeña y mediana empresa, representan el 98 % del total de las empresas del País ( 1'316,952 )<sup>1</sup>



#### b) Distribución de las empresas

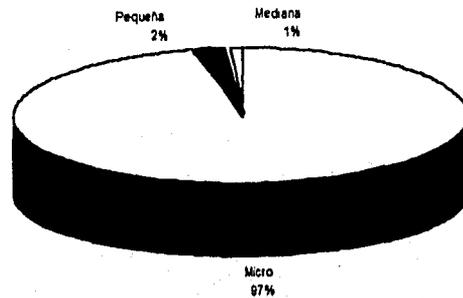
La población objeto de estudio quedó constituida por las micros, pequeñas y medianas empresas de los sectores; Manufactura, Construcción, Comercio y Servicio, Incluidas en el directorio de Empadronamiento Urbano Integral 1989, ( 1'290,613 )<sup>2</sup>

#### FUENTE:

1 INEGI, La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (Principales Características) NAFIN México, D.F. 1993

2 Idem 1

### Distribución por Tamaño



Observando estos datos resalta inmediatamente que las unidades de menor tamaño son las que más abundan en nuestro país.

En cuanto a la distribución por sectores encontramos que las empresas en México se encuentran estratificadas en tres grandes sectores productivos que son:

- . Sector Manufacturero
- . Sector Comercio
- . Sector Servicios

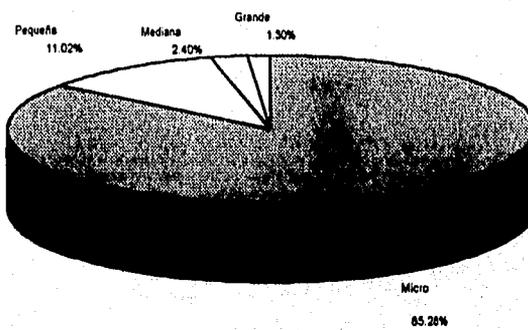
Las estadísticas relativas a estos sectores indican que en el sector Manufacturero ( que agrupa a los establecimientos industriales), existen 137,206 3 empresas, en el sector comercio hay 749,827 4 unidades, y que en el sector servicios hay 410,214 5 establecimientos. Por lo que podemos decir que el sector comercio es el que representa mayor porcentaje el 57.80% mientras que el sector manufacturero 10.58 % y el de Servicios el 31.62 %.

En cuanto a la distribución por tamaño dentro del sector manufacturero, se pueden identificar 132,126 6 establecimientos de la micro y pequeña empresa, 3,295 7 de Medianas y 1,785 8 de Grandes, de los cuales es fácil observar en la distribución se mantiene la preponderancia de establecimientos de menor tamaño que representan el 96.30% del total de establecimientos de los cuales 85.28% son Micros y 11.02% Pequeñas.

---

#### FUENTE:

- 1 INEGI, La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (Principales Características) NAFIN  
 México, D.F. 1993  
 2 Idem 1



Por lo que respecta el sector comercio, en el cual existe mayor número de empresas, la distribución de los establecimientos es en las Micros y Pequeñas empresas de 744,232 9 en las Empresas Medianas agrupan a 4,768 10 establecimientos y en las Grandes hay 827. 11

Por lo que respecta en porcentaje las micros y pequeñas empresas abarcan el 99.26 % del total, con lo que se puede ver que la mediana y grande empresa participan en este sector con un porcentaje bastante pequeño.

3 INEGI, Censos Económicos de 1989, Tabulaciones Especiales realizadas para NAFIN

4 Idem 3

5 Idem 3

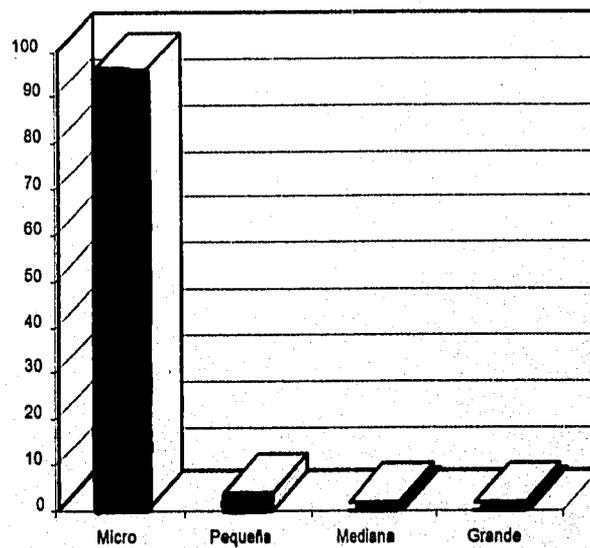
6 Idem 3

7 Idem 3

8 Idem 3

En el sector servicios se puede observar que hay 392,929 12 Micros y Pequeñas empresas, mientras que en las medianas empresas hay 1,054 13 establecimientos y 265 14 las grandes empresas.

Así que se puede observar que las Micros y Pequeñas empresas son el 99.68 % del total de este sector, lo que hace que la representación de empresas medianas y grandes sean las más bajas en los tres sectores.



- 9 Idem 3
- 10 Idem 3
- 11 Idem 3
- 12 Idem 3
- 13 Idem 3
- 14 Idem 3

### 3. ANTECEDENTES DEL FINANCIAMIENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Difícilmente puede explicarse la promoción del desarrollo industrial del México contemporáneo, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas, sin hacer una amplia mención al papel protagónico que ha desempeñado Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN), el banco de desarrollo que desde su constitución en 1934 ha actuado como uno de los principales instrumentos de fomento de las políticas de desarrollo industrial y de financiamiento del desarrollo.

#### 1.- EL FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.- FOGAIN

En diciembre de 1953, se expide la ley que crea al Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, como un fideicomiso de fomento administrado por Nacional Financiera.

Resulta interesante revisar las funciones básicas que, en su origen se le encomendaron y/o permitieron al Fondo de Fomento que durante los 40 años posteriores se le conoció como el "FOGAIN".

- 1.- Garantizar a instituciones de crédito privadas, el pago de créditos que otorguen a la pequeña y mediana industria.
- 2.- Tomar, suscribir y colocar obligaciones emitidas por los industriales pequeños y medianos, garantizando su amortización y pago de intereses, cuando la emisión se haga con intervención de una institución de crédito privada o nacional, y siempre que además el representante común de los obligacionistas sea una de esas instituciones.
- 3.- Descotar, a las instituciones bancarias privadas, títulos de crédito emitidos por los industriales a que se refiere esta ley, derivados de créditos de habilitación o avío y refaccionarios.
- 4.- Adquirir bonos financieros cuya garantía específica esté representada por créditos otorgados a pequeños y medianos industriales o por obligaciones emitidas por estos.
- 5.- Emitir certificados de participación ( Serie Pequeña y Mediana Industria) sobre los títulos o valores del fondo en fideicomiso, pudiendo garantizar una renta fija mínima y una participación en las utilidades o beneficios.

Lo interesante de revisar estas opciones de iniciativa, radica por una parte en su impresionante actualidad como recomendaciones para una acción de respaldo financiero en beneficio de la pequeña y mediana empresa y por otra, en el hecho particular de que el FOGAIN, con singular eficacia sin duda se concentró durante los 37 años de su existencia prácticamente de manera exclusiva en la operación de descuento a que hace referencia el inciso No. 2 del Artículo 3º de la ley que le dio origen.

Efectivamente el FOGAIN desde su inicio hasta su fusión orgánica a NAFIN en 1989, canalizó un importante respaldo financiero a las pequeñas y medianas industrias del país a través de operaciones de descuentos a la banca comercial y en menor medida a un grupo reducido de uniones de crédito.

Los recursos del FOGAIN incorporaban por lo general un componente de subsidio que se reflejaban en tasas de interés preferenciales que, en ciertos períodos, sobre todo los de crisis y mayor índice de inflación, resultaban significativamente inferiores a las prevalcientes en el mercado.

Se consideraba entonces, con un criterio sin duda de orden paternalista, que las pequeñas y medianas industrias, por el hecho mismo de serlo, se encontraban en una posición de debilidad y desventajas para enfrentarse con la industria grande. Era una época aquella en que prevalecían los principios individualistas del modelo norteamericano de desarrollo industrial, y el incentivo financiero se consideraba justificado en la medida en que permitía a las pequeñas empresas crecer y convertirse en medianas, y a estas últimas transformarse en grandes.

Una de las características fundamentales que distinguió la acción de fomento del FOGAIN fue la selectividad. Se reconocía que todas las pequeñas y medianas industrias eran importantes y dignas de respaldo, pero se definían ciertas prioridades en las que el fideicomiso tendía a concentrar su acción promocional y su apoyo financiero. Por su puesto esta definición era prerrogativa exclusiva del Estado.

Los primeros criterios de selectividad, instituidos desde 1954, estaban referidos a la clasificación de las empresas en cuanto a su actividad (exclusivamente empresas cuyos rangos de capital social y/o contable se ubicaran en los niveles que para tal efecto fueron determinándose por las autoridades financieras y de desarrollo industrial).

En 1973 se agregó como criterio de selectividad de localización geográfica de las empresas, ajustándose al marco jurídico-económico de fomento a la descentralización industrial, mismo que sufrió un ajuste importante en 1979, cuando el Decreto del Programa de Estímulos para la Desconcentración Territorial de las Actividades Industriales modificó la zonificación económica del país.

A partir de 1979 se incorporó un nuevo criterio de selectividad, en esta ocasión referido al tipo de actividad productiva de las empresas. En el marco de Catálogo Mexicano de Actividades Económicas, el 9 de marzo de ese año se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Acuerdo que establecía las actividades prioritarias que debían de ser objeto de respaldo preferencial.

De 1983 a 1989, correspondió a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial determinar cuáles eran las actividades económicas prioritarias para fines de fomento. A partir de 1990. Se reconoció que en una economía efectivamente abierta a la competencia internacional, no debería corresponder a las autoridades, sino al propio mercado, determinar cuáles eran las actividades empresariales prioritarias, y por lo tanto se eliminaron los estímulos, o mejor dicho las restricciones de localización para fines de financiamiento de fomento.

La mayor parte de los recursos del FOGAIN fueron canalizados en apoyo del sector industrial a través del denominado "Programa Normal", que permitía descontar a los intermediarios financieros los créditos refaccionarios, de habilitación o avío e hipotecarios industriales otorgados a las pequeñas y medianas industrias que cumplieran con los requisitos de elegibilidad vigentes. De manera complementaria, el FOGAIN instrumentó otros programas especiales que en su momento y en función de sus propósitos particulares permitieron al fideicomiso cumplir con mayor versatilidad su responsabilidad como institución de fomento industrial. Entre estos programas especiales destacan los siguientes:

El programa de Apoyo a la Industria Farmacéutica, que se inició en 1981 con el propósito de promover y respaldar la participación de las pequeñas y medianas empresas en la fabricación de medicamentos.

El Programa Especial de Apoyo a los Proveedores de DICONSA ( La empresa distribuidora de la Compañía Nacional de subsistencias Populares, CONASUPO) cuyo objetivo era contribuir al abasto oportuno de bienes de consumo básico.

El Programa Especial de Apoyo a las Empresas con Problemas de Liquidez, que se puso en operación para coadyuvar a atenuar el impacto de la crisis económica del país de principios de los 80s en las pequeñas y medianas industrias, y cuyos recursos, proporcionados por el Gobierno Federal, se destinaron básicamente a respaldar operaciones de reestructuración de pasivos.

En el cuadro no. 1 puede apreciarse el número total de empresas apoyadas por el FOGAIN durante los 39 años de su existencia.

**CUADRO # 1**

<b>EMPRESAS INDUSTRIALES PEQUEÑAS Y MEDIANAS APOYADAS POR EL FOGAIN</b>			
1954-1959	1.263	1979	4.042
1970	218	1980	4.316
1971	416	1981	7.366
1972	564	1982	8.579
1973	1.073	1983	10.079
1974	1.658	1984	8.566
1975	1.692	1985	9.284
1976	1.961	1986	5.882
1977	2.682	1987	6.939
1978	3.166	1988	6.501

Como puede apreciarse, la labor del FOGAIN fue importante pero sin duda de alcances muy limitado. La gran mayoría de los micros y pequeñas empresas continuaron operando fuera del sistema de financiamiento de fomento y, por supuesto, del crédito de la banca comercial.

Conviene señalar que NAFIN, además de actuar como institución fiduciaria responsable de la administración indirecta del FOGAIN, participaba además como uno de los principales intermediarios financieros de propio FOGAIN. Es más durante los últimos años de operación del fideicomiso. NAFIN actuando en el primer piso se convirtió en el vehículo más dinámico para canalizar recursos de fomento en beneficio de la pequeña y mediana industria. Como ya se mencionó, en ese entonces tanto NAFIN como FOGAIN Concentraban su acción de respaldo exclusivamente en el sector industrial.

Si bien es cierto que uno de los objetivos y justificaciones más relevantes del FOGAIN fue el de proveer al sistema bancario de los recursos de largo plazo de que carecía para financiar las inversiones de activos fijos de estos estratos empresariales, debe aceptarse que el descuento de operaciones de corto y mediano plazo para capital de trabajo, se incorporó desde inicio como parte central de su acción de fomento, hasta llegar a representar la parte mayoritaria, en términos de empresas apoyadas y de recursos canalizados.

No existe información estadística precisa y suficiente como para sustentar o negar la tesis de que el subsidio implícito en los recursos del FOGAIN contribuyó a prolongar la existencia de empresas ineficientes. Convirtiéndolos en un incentivo a la inacción. Lo que es indudablemente cierto es que la supuesta ventaja del subsidio se veía frecuentemente reducido e incluso anulado por la práctica bancaria de otorgar un "crédito puente" con recursos propios a tasas muy elevadas. en espera de que concluyera el trámite de descuento entre la institución intermediaria y el FOGAIN.

Es probable que en alguna medida y en ciertas épocas el reducido costo de los recursos de fomento haya operado más como un incentivo para los propios bancos comerciales, a fin de que apoyaran operaciones que desde un enfoque de negocio no resultaban particularmente atractivas.

## **2. EL FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS .- FONEP**

En 1967 el Gobierno Federal constituyó , también en NAFIN, el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos como un fideicomiso de fomento cuya encomienda básica fue la de " Promover la realización de inversiones productivas a través de una adecuada preparación y evaluación de estudios de proyectos de inversión ".

Para cumplir con esta misión. El FONEP instrumentó 4 programas de fomento:

a) **El Programa de Financiamiento de Estudio y Proyectos.-** A través del cual se proporcionaban créditos a las empresas públicas y privadas, en operaciones de primer piso para elaborar en forma directa o mediante la subcontratación de servicios de consultoría, estudios de factibilidad para inversiones productivas.

b) **El Programa de Apoyo a la Consultoría Nacional.-** Por conducto del cual se otorgaban créditos directos a las empresas de ingeniería y consultoría nacionales, para financiar sus adquisiciones de activos fijos y sus requerimientos de capital de trabajo.

c) **Programa de Estudios de Fomento Económico.-** Mediante el cual se financiaban este tipo de estudios a Gobiernos Estatales y Municipales, así como a organizaciones empresariales e instituciones públicas y privadas de promoción económica.

d) **Programa de Capacitación y Adiestramiento para Proyectos de Desarrollo .-** El FONEP desarrolló una intensa labor en materia de capacitación empresarial, de manera particular en la disciplina de formulación y evaluación de proyectos de inversión.

En el cuadro no. 2 figuran los créditos totales que otorgó el FONEP desde su inicio hasta su incorporación a NAFIN, en 1988.

**CUADRO # 2**

PRESTAMOS OTORGADOS POR EL FONEP					
	1968-1984	1985	1986	1987	TOTAL
SECTOR PUBLICO	516	41	29	18	604
SECTOR PRIVADO	711	64	53	81	911
TOTAL	1227	105	84	99	1515

El FONEP, otorgando créditos desde el primer piso, es cierto que nunca adquirió un carácter masivo. pero sin duda su misión fue importante, sobre todo en el propósito de impulsar una cultura empresarial en materia de administración competitiva y de formulación y evaluación de proyectos. Labor particularmente difícil, pues no debe olvidarse que en un contexto proteccionista, los errores y la carencia de sustento técnico y de programación en las inversiones. Son un costo que siempre puede trasladarse al mercado cautivo.

Debe reconocerse, por otra parte, que un número significativo de firmas de consultoría y de técnicos especialistas en la formulación y evaluación de proyectos, surgieron como resultado de la importante labor de extensionismo y de respaldo financiero del FONEP.

### 3. EL FIDEICOMISO PARA EL ESTUDIO Y FOMENTO DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES.- FIDEIN.

El FIDEIN fue constituido como fideicomiso de NAFIN en 1970, con el propósito de financiar desde el primer piso el desarrollo de una infraestructura industrial en todo el país.

Como su nombre lo indica el FIDEIN concentró buena parte de su esfuerzo y recursos en la elaboración de estudios para proyectos de conjuntos, parques y ciudades industriales y centros comerciales. proporcionando asistencia técnica y supervisión durante las fases de formulación, ejecución y supervisión. Adicionalmente, el FIDEIN otorgaba directamente financiamiento de largo plazo a los promotores e inversionistas del sector privado, tanto para el desarrollo de los grandes conjuntos industriales como para la construcción de naves industriales.

### 4. EL FONDO DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL.- FONEI

En octubre de 1971, La Secretaría de Hacienda y Crédito Público constituyó en el Banco de México (Banco Central) el fideicomiso denominado Fondo de Equipamiento Industrial, con el propósito y la encomienda específica "de descontar a la banca comercial los créditos de largo plazo que concedieran a su clientela para proyectos viables de creación o de ampliación de empresas que cumplieran con una sola condición que tuvieran el propósito de explotar".

El esquema del FONEI fue evolucionado durante los 18 años posteriores en que se caracterizó como una institución de excelencia en el apoyo de la mediana empresa. Entre los programas más completos y que operaron en verdadera escala nacional estuvieron los siguientes:

**a) Programa de Equipamiento**

Este programa tenía el propósito de impulsar la creación, ampliación, modernización y relocalización de unidades industriales, a través del descuento del 80 % del monto de los créditos de largo plazo ( hasta 13 años) concedidos por los intermediarios financieros a inversionistas nacionales que, a su vez tenían que aportar cuando menos el 20 % del costo de sus proyectos.

**b) Programa de Capital de Trabajo**

A través del cual FONEI descontaba operaciones de crédito de mediano plazo ( hasta 7 años) para financiar los requerimientos de capital de trabajo permanente de las empresas industriales. así como líneas de crédito revolvente, con plazos de hasta 3 años para los fabricantes de bienes de capital.

**c) Programa de Control de la Contaminación**

Mediante el cual FONEI financiaba por conducto de los intermediarios financieros hasta el 80% de la adquisición e instalación de maquinaria, equipo y dispositivos anticontaminante. En este Programa, el FONEI podía garantizar hasta el 90 % de los riesgos por falta de pago.

**d) Programa de Desarrollo Tecnológico**

De acuerdo a las reglas de operación respectivas, por conducto de este programa, el FONEI podía descontar el 100 % del monto de los créditos otorgados por los intermediarios para financiar hasta el 80% de los gastos e inversiones derivados de la adaptación, producto o desarrollo de medios y procedimientos para la elaboración de productos industriales, preferentemente de bienes de capital, prototipos y plantas piloto.

En este programa, dentro del cual se apoyaban también las inversiones destinadas al aumento de la productividad, el FONEI podía garantizar al intermediario hasta el 90% del riesgo por falta de pago del acreditado, y hasta el 70% de la pérdida económica neta en que incurrieran los usuarios de nuevas tecnologías desarrolladas en México. Adicionalmente, el programa contemplaba la posibilidad de condonar hasta el 75 % del crédito si los resultados de los proyectos no eran positivos.

**e) Programa de Estudios de Preinversión**

En este programa se podía financiar, hasta por periodos de 13 años, la realización de estudios de inversión que pudieran dar origen a proyectos de inversión financiables por el propio FONEI, además de la contratación de asesores externos para desarrollar trabajos que permitieran incrementar la competitividad de las empresas industriales.

También este programa contemplaba la posibilidad de garantizar al intermediario hasta el 90% del crédito y de condonar hasta el 75 % del saldo si el estudio determinaba la no viabilidad del proyecto.

**f) Sistema de Pagos a Valor Presente.**

El FONEI fue sin lugar a dudas una institución innovadora y desarrollo varios esquemas e iniciativas importantes entre las que destacan la aplicación del sistema de pagos a valor presente, que resultó de verdadera utilidad práctica en épocas de elevados índices de inflación.

En efecto, en épocas inflacionarias aunque el nivel real de las tasas de interés se mantenga muy cercano a cero o incluso negativo, su monto genera presiones sobre la liquidez de las empresas, lo que ocasiona que algunos proyectos no puedan hacer frente a sus pagos en los primeros años con el sistema de pagos tradicional, aunque en el mediano y largo plazo tengan perspectivas muy atractivas de rendimiento y de flujo de efectivo.

Ante esta situación se requiere no sólo el reconocimiento de los intermediarios financieros de que con la inflación las plantas industriales valen más a precios corrientes, sino también la adopción de técnicas financieras que distribuyan adecuadamente en el tiempo los pagos de los pasivos, dándole el debido significado al valor presente de los pagos futuros.

El FONEI fue la primera entidad financiera que adoptó este mecanismo para los créditos expresados en moneda nacional en 1982, con el Programa Especial de Apoyo a la Liquidez de las Empresas y lo aplicó posteriormente a todos sus programas de descuento.

Si bien la importancia del FONEI como institución de fomento fue indiscutible, también debe reconocerse que su alcance fue reducido y benefició únicamente a un selecto grupo de empresas industriales, sobre todo medianas, como puede apreciarse en los cuadros No. 3 y No 4 registran la evolución de los apoyos financieros del FONEI a lo largo de sus existencias, así como la participación de cada uno de sus programas dentro del financiamiento total.

También en el caso del FONEI, se aprecia una importancia creciente del financiamiento para capital de trabajo, aún cuando debe aclararse que en su mayor proporción se refiere al capital de trabajo permanente o incremental asociado a la expansión de la capacidad productiva.

CUADRO # 3

PROYECTOS APOYADOS POR EL FONEI			
1971	0	1978	61
1972	0	1979	66
1973	10	1980	80
1974	25	1981	104
1975	23	1982	139
1976	36	1983	175
1977	34	1987	203
		1988	289

CUADRO # 4

CREDITOS DESCONTADOS POR EL FONEI POR PROGRAMA (PORCIENTO DEL MONTO TOTAL)		
	1983	1988
Equipamiento	83,6	48,8
Desarrollo Tecnológico	9,2	10,5
Control de Contaminación	7,1	2
Estudios y Asesorías	0,1	0,2
Capital de Trabajo	0	36,1

## **5. EL FONDO DE FOMENTO INDUSTRIAL.- FOMIN**

En el sentido de la misma dirección el Gobierno Federal constituyó en NAFIN en 1972 el Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN) , cuyo objetivo fundamental fue el de impulsar el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas industrias a través de aportaciones de capital de riesgo.

El FOMIN disponía de dos instrumentos fundamentales para llevar a cabo su acción de fomento:

### **a) La Participación Accionaria**

Apoyo a las empresas mediante la aportación temporal de capital de riesgo, hasta por un máximo del 49% del capital social, incluyendo la aportación del propio FOMIN, y

### **b) Los Créditos Subordinados Convertibles**

Créditos directos a las empresas industriales medianas y pequeñas, que se otorgaban sin garantía y sólo con base en la calidad de los proyectos de inversión y que se subordinaban a las demás obligaciones de la empresa, con excepción del capital y los préstamos de accionistas. Los créditos funcionaban como convertibles porque, a opción del FOMIN, se podían transformar en capital de la empresa, en la inteligencia de que la participación del Fondo en todos los casos era temporal, ya que una vez cumplido el propósito que justificaba su intervención, el FOMIN ponía en venta las acciones dándole prioridad a los propios accionistas que solicitaron el apoyo.

## **6. EL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.- PAI**

Con los propósitos de impulsar la acción promocional mediante el extensionismo industrial y de coordinar el respaldo de los fideicomisos de fomento a fin de asegurar una acción integral de respaldo y promoción industrial, en 1978 el Gobierno Federal constituyó en NAFIN el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI) que en términos de financiamiento operó como una instancia de segundo y tercer piso, descontando a su vez las operaciones de los Fideicomisos de Fomento.

Para asegurar un respaldo integral, el PAI incorporó a otras instituciones y fideicomisos relacionados con la asistencia técnica y la capacitación al sector industrial, como el IMIT (Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas), el CONACYT ( Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología ) y CENAPROARMO (Centro Nacional de Productividad y Adiestramiento de la Mano de Obra).

A través del extensionismo industrial, el PAI no sólo proporcionó un importante respaldo de asesoría técnica a un número igualmente importante de pequeñas y medianas industrias, sino que además logró difundir ampliamente en el sector empresarial el funcionamiento de los diversos programas y propició el establecimiento de un vínculo más eficiente entre los propios fideicomisos de fomento y los empresarios medianos y pequeños, que sin duda contribuyó a dinamizar la canalización de recursos y a darle mayor fluidez al sistema.

## **7. EL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA MICROINDUSTRIA INFORMAL.- PROMICRO**

En 1986 NAFIN puso en operación su primer programa especializado de atención a la microempresa, el Programa de Apoyo Integral a la Microindustria Informal PROMICRO, a través del cual se canalizaron recursos y respaldo técnico a las microindustrias, básicamente aquellas informales y sin acceso al crédito bancario. En este caso los recursos fueron transferidos en operaciones de descuento de segundo piso, por conducto de la red de Entidades de Fomento.

Las primeras Entidades de Fomento fueron Fideicomisos de intermediación y garantía establecidos por los Gobiernos Estatales con el propósito de impulsar el desarrollo de las microindustrias de las respectivas Entidades Federativas y, de coordinar el respaldo complementario de las instituciones educativas, centro de capacitación y de asistencia técnica de la región en favor de las microindustrias.

Un propósito fundamental de este programa fue que las Entidades de Fomento se fueron expandiendo y ampliaron la gama de servicios de apoyo hasta convertirse en instrumentos fundamentales de los propios productores microindustriales para concertar acciones conjuntas de inversión y cooperación.

#### **4. PROGRAMA ÚNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL, PROMIN.**

NAFIN atiende los requerimientos de inversión de las empresas del país y facilita su acceso al financiamiento, por medio del PROMIN.

El PROMIN, simplifica en una sola oferta crediticia el apoyo financiero para las empresas mexicanas y agiliza los trámites para el otorgamiento del crédito.

Diseñada bajo los principios que han consolidado a Nacional Financiera como banca de desarrollo para la industria, el PROMIN es una eficaz herramienta a la medida de los objetivos planteados por cada empresa.

El propósito fundamental del PROMIN es otorgar apoyo financiero a los proyectos de inversión de la micro, pequeña y mediana empresa tanto del sector industrial como del sector de servicios proveedores de la industria por un lado y, por otro, a las grandes empresas del sector industrial que a través de sus proyectos favorezcan la articulación de cadenas productivas en las que participen micro, pequeñas y medianas empresas industriales, que tengan como objetivo efficientar y modernizar la planta productiva del país mediante la adopción de tecnología que permita la conservación del medio ambiente.

##### **FUNCIONAMIENTO:**

##### **a) Tipos de proyectos que financia el PROMIN:**

###### **1. Modernización:**

- Maquinaria y equipo; mobiliario y equipo de oficina y su instalación.
- Adquisición, construcción y remodelación de naves industriales, excepto compra de terrenos.
- Materias primas y de producción.
- Sueldos y Salarios.
- Gastos de fabricación y operación.
- Reubicación de instalaciones.
- Pago de servicios a consultores.

###### **2. Desarrollo Tecnológico:**

- Mejora, diseño, fabricación y prueba de maquinaria y equipo.
- Fabricación de prototipos, lotes de prueba y plantas piloto.
- Escalamiento de tecnologías a nivel comercial.
- Instalación de laboratorios y pisos de prueba para el control de calidad.
- Desarrollo de firmas de ingeniería y consultoría.
- Creación de centro de investigación privados.
- Desarrollo de incubadoras de empresas.

###### **3. Creación y desarrollo de infraestructura industrial.**

- Elaboración de estudios y contratación de asesorías para realizar proyectos de infraestructura industrial.
- Desarrollo de parques industriales.

4. Mejoramiento ambiental.

Estudios y asesorías para proyectos de mejoramiento ambiental.

Adquisición e instalación de equipos para el control y reducción de la emisión de sustancias contaminantes.

5. Reestructuración de Pasivos.

6. Financiamiento de aportaciones accionarias o cuasicapital.

Financiamiento a los socios de la empresa para que lo aporten al capital de la misma.

b) Sujetos de apoyo financiero

Serán susceptibles de ser apoyados a través de la red de intermediarios con que opera la institución:

1. Las micro, pequeñas y medianas empresas industriales, cuyos proyectos se identifiquen con los objetivos de este programa.
2. Las empresas industriales grandes, cuyos proyectos favorezcan la articulación de cadenas productivas, en las que participen micro, pequeñas y medianas empresas industriales.
3. Las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios que sean proveedoras directas del sector industrial.

c) Acceso a los recursos del PROMIN.

Las empresas sujetas de apoyo podrán obtener financiamientos del PROMIN, a través de las instituciones y organizaciones NAFIN tenga habilitadas como intermediarias financieras para la operación de sus programas.

d) Características del financiamiento.

**Moneda:** El financiamiento podrá otorgarse en moneda nacional o extranjera. Esta última siempre que la empresa sea generadora de divisas, cotice a precios internacionales o cuente con mecanismos de cobertura cambiaria.

**Tasas de interés:** Las tasas de interés serán las que establece el esquema general de tasas de la institución.

Monto máximo de los créditos o financiamientos a descontar:

Micro empresa	\$ 1.2 millones <sup>1/1</sup>
Pequeña empresa	\$12.0 millones
Mediana empresa	\$26.0 millones
Gran empresa	\$/2

**Porcentajes de descuento:** Se podrá descontar hasta el 100% de los créditos que los intermediarios financieros otorguen en favor de cualquier estrato de la empresa.

**Plazos:** Los plazos y periodos de gracia se fijarán en función de la capacidad de pago de la empresa, siendo 20 años el plazo máximo de amortización.

**Formas de pago:** Estarán en función de la generación de efectivo de la empresa y pueden ser:

- Sistema de pagos iguales y consecutivos de capital
- Sistema de pagos variables de capital.
- Sistema de pagos a valor presente.
- Sistema de pagos iguales que incluyen capital e intereses.

<sup>1/1</sup> A través de entidades de fomento, el monto máximo de financiamiento para las micro empresas es de \$850 mlles.

<sup>1/2</sup> El importe de los descuentos se definirá en función de las características del proyecto y de la capacidad de pago de la empresa a financiar.

**CAPITULO SEGUNDO.****PROBLEMÁTICA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

La micro y pequeña empresa se enfrentan a diversos problemas para su funcionamiento entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- a) **Financiamiento**
- b) **Limitada Capacidad de Negociación por falta de Organización y deficiente gestión Administrativa.**
- c) **Distribución de productos**
- d) **Acción Individual**
- e) **Escasa Cultura tecnológica**
- f) **Capacitación**
- g) **Criterios de Decisión**
- h) **Improvisación y carencia de patrones de Calidad.**
- i) **Continuidad.**
- j) **Excesiva Regulación.**
- k) **Obligaciones Fiscales y Laborales**
- l) **División del Trabajo**
- m) **Asesoramiento**

### A) FINANCIAMIENTO

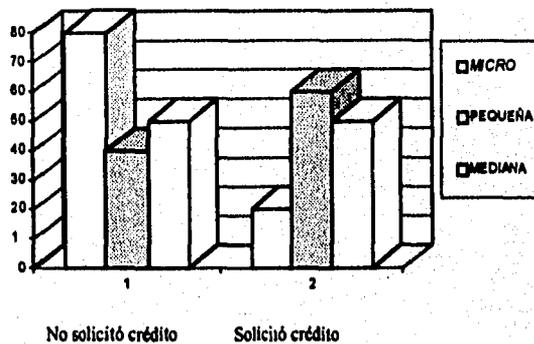
Para el caso de financiamiento este tipo de empresas no siempre son sujetas de crédito ya que carecen de garantías reales se constituye en una de las causas principales del rechazo de la banca comercial para canalizar a este estrato empresarial créditos con recursos propios e incluso con recursos de financiamiento de fomento, así como también la carencia de registros contables y de documentación elemental respecto de su situación financiera constituye otra de las características de la microempresa que se ha convertido en una limitación específica para que las instituciones financieras puedan canalizarle apoyo financiero, así como también no contar con los activos que puedan respaldar un crédito de cualquier índole.

Las instituciones financieras solo otorgan créditos y préstamos a aquellas empresas que puedan demostrar que van a poder crecer en un corto plazo y que presenten un proyecto de inversión viable de crecimiento. Las micros, pequeñas y medianas empresas requieren de recursos para poder crecer ya sea para que compren maquinaria y equipo o bien para poder asesorarse sobre nuevos mecanismos de producción, para así poder reducir sus costos, y elevar la productividad.

Sin embargo en caso que se acceda al crédito este es demasiado caro por las elevadas tasas de interés, y las cuales son a plazos muy cortos generalmente a un año.

#### 1) Solicitud de crédito

En los últimos seis meses, al rededor del 50% de las pequeñas y medianas empresas solicitaron crédito, dicha frecuencia se redujo al 23.3% en el caso de las microempresas.



**b) Instancias a las que se solicitó crédito**

Las empresas que solicitaron crédito mostraron preferencia hacia la banca comercial ( microempresas 50.4 % , pequeñas empresas 79.4 % y medianas empresas 80.5 ). La banca de desarrollo, ocupó la segunda instancia a la cual recurrieron la pequeña y mediana empresa; a su vez, la microempresa optó por solicitar el apoyo a particulares.

SOLICITUD DE CRÉDITO			
INSTANCIAS	TAMANO DE EMPRESA		
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Banca Comercial	49,3	70,3	72,3
Banca de desarrollo	12,9	15,3	16
Particulares	21,5	5,3	3,6
Socios	8,4	2,5	2,4
Gobierno Federal	3,5	3,4	1,5
Caja Popular	2	1,2	0,9
Otros	2,4	2	3,3

**B) LIMITADA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN POR FALTA DE ORGANIZACIÓN Y DEFICIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

**Capacidades de negociación .-**

Los reducidos volúmenes de operación individual de la microempresa y como consecuencia, los montos poco considerables de venta de sus productos y de adquisiciones de materias primas en insumos, explican su limitada capacidad de negociación. En innumerables ocasiones la microempresa se encuentra en clara desventaja para negociar términos favorables ante una mediana o grande empresa que le suministra los insumos y que le impone sus condiciones y ante una empresa grande o mediana que le adquiere sus productos y que también le establece las reglas de juego comercial.

Con frecuencia, las empresas de este estrato, ante presiones inflacionarias, se ven financieramente estranguladas al no poder transferir hacia los precios, suficiente y oportunamente, los incrementos en los costos.

**Gestión Administrativa.-**

Otra de las principales limitaciones de la microempresa la constituye precisamente la reducida capacidad de sus propietarios en materia de gestión administrativa, quienes suelen carecer de las herramientas de análisis más elemental para calcular sus costos, fijar sus precios, decidir sobre el nivel de inventarios o determinar el punto de equilibrio en sus operaciones, situación que los coloca en un permanente riesgo de pérdidas y dificultades financieras.

Por el hecho de su magnitud y por el proceso de su gestión, la capacidad administrativa y de organización de las empresas micro, pequeña es deficiente, ya que no cuenta con un planteamiento administrativo integral que defina sus objetivos, los mecanismos y sistemas para alcanzarlos.

### **C) DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS**

Otro de los problemas de la micro, pequeña y mediana empresa es la distribución de sus productos. debido a que la empresa no conoce el tamaño, características y funcionamiento del mercado, se enfoca básicamente al mercado interno y por lo tanto no se preocupa por cuidar la calidad y el precio entrando en desventaja con los productos que son generados por las grandes empresas tanto internas como externas y así provocando bajas ventas y en consecuencia bajas utilidades y rentabilidad como negocio.

Estas empresas no cuentan con una capacidad para la distribución de sus productos para que así puedan satisfacer a un mercado mayor y sus canales de comercialización se reducen a un conocimiento meramente tradicional del producto y no como resultado de una campaña publicitaria.

### **D) ACCIÓN INDIVIDUAL**

Es manifiesto que el microempresario mantiene una preferencia natural hacia la acción individual, tendencia que en ocasiones limita su propio desarrollo y cuya modificación requiere, sin duda de una inteligente y activa labor de motivación y concertación. Es evidente que en este estrato empresarial, no se establece una clara diferencia entre los mecanismos de asociación y de fusión empresarial, en los que cada empresario cede su capacidad de decisión individual en favor de la decisión común. y los esquemas de acción conjunta en que cada empresario mantiene su capacidad individual y simplemente concerta iniciativas de inversión y colaboración, alianzas estratégicas que inciden en la eficiencia y la competitividad colectiva.

### **E) ESCASA CULTURA TECNOLÓGICA**

Es cierto que buena parte de los microproductores en la industria manufacturera tienen un conocimiento y una experiencia de su propio oficio, también lo es que en un porcentaje considerable, los correspondientes procesos tecnológicos de fabricación y, en particular, de tratamiento de materias primas y materiales resultan obsoletos o bien inadecuados.

Podría destacarse que, en buena parte, tal inadecuación u obsolescencia se explica por el hecho de que los micro-establecimientos industriales se han constituido en el mercado natural de máquinas y equipos usados de otros estratos de la industria.

Conviene señalar, por otra parte, que en tanto que a nivel mundial la tendencia en la innovación tecnológica contribuye a hacer cada vez más viable y rentable la producción de escala reducida. en nuestro País, los esfuerzos de toda la comunidad científica y tecnológica no se orientaron a diseñar bienes de capital tan elementales e importantes como la bicicleta de un panadero o el instrumento de trabajo de un afilador.

Otro problema de la tecnología es que esta es demasiado costosa y para su instalación requiere de un mayor grado de capacitación de sus trabajadores cosa que en corto plazo no se puede lograr.

### **F) CAPACITACIÓN**

Así mismo es importante mencionar que la capacitación del personal que labora en la producción, así como en cualquier otra área como la administración y contabilidad debe ser un factor importante de desarrollo puesto que si se les especializa pueden rendir más y mejor generando más productos y con una mayor calidad y así poder obtener mayores utilidades, se podrá tener una mejor organización y actualización de sus registros contables.

**G) CRITERIOS DE DECISIÓN**

Otra de las características generalizadas e importantes que limitan el desarrollo de la microempresa informal, la constituye la ingerencia de consideraciones de índole personal o familiar en las decisiones de producción. Es frecuente que las presiones de consumo inmediato se antepongan a los incipientes programas de trabajo, y que los excedentes productivos sean destinados, más que a la Reinversión, a satisfacer necesidades básicas del núcleo familiar. En pocas ocasiones se presenta con similares propósitos, la desviación del destino de recursos de capital de trabajo y, por supuesto de reservas de depreciación.

**H) IMPROVISACIÓN Y CARENCIA DE PATRONES DE CALIDAD**

Por razones perfectamente explicables, la microempresa carece de sistemas y de equipos de medición del control de calidad, limitación que constituye probablemente la razón principal de su ineptitud para convertirse en proveedor regular e importante de la industria grande y mediana o para incursionar en los mercados de exportación.

**I) CONTINUIDAD**

Uno de los factores limitantes que afectan sensiblemente el desarrollo y expansión de la microempresa lo constituye la práctica generalizada de discontinuidad en la producción, que se deriva, sobre todo, de la imposibilidad financiera de mantener inventarios en función de un ciclo razonable y permanente de producción.

**J) EXCESIVA REGULACIÓN**

La mayor parte de las microempresas se ubica en el sector informal de la economía y no dispone, por lo tanto de una estructura formal constitutiva que regule no sólo sus relaciones con terceros y con el ámbito jurídico formal, sino además sus relaciones internas de producción.

Esta característica, que sin lugar a dudas constituye una de las limitaciones fundamentales para acceder a las fuentes convencionales de crédito, incluyendo al financiamiento de fomento, se deriva no tan sólo del desconocimiento de los trámites y procedimientos correspondientes, sino también de las dificultades burocráticas que se expresan en el condicionamiento de un número excesivo de requisitos, o bien de la complejidad implícita que resulta incongruente con las posibilidades reales de la propia microempresa.

**K) OBLIGACIONES FISCALES Y LABORALES**

Es perfectamente bien conocido que en este estrato empresarial, constituye una práctica generalizada el incumplimiento de las obligaciones de carácter fiscal y de índole laboral. Esta situación de irregularidad se ha convertido no solo en un obstáculo para canalizar ciertos apoyos a la microempresa, sino que en muchos casos constituye una de las razones fundamentales por las que el administrador de una microempresa se resiste a gestionar el acceso a los esquemas formales de financiamiento.

**L) DIVISIÓN DEL TRABAJO**

En las microempresas, y en particular en los talleres de carácter familiar, prevalece una participación generalizada e indistinta de los integrantes, con una carencia de división racional de trabajo, lo que no sólo disminuye las posibilidades de especialización productiva, sino que además repercute negativamente en los niveles de productividad.

**M) ASESORAMIENTO.**

Finalmente este tipo de empresas demanda una asesoría integral en materia administrativa y de producción para poder ser más eficiente en los costos y precio, así como para tener los elementos suficientes para allegarse de recursos principalmente financieros.

Además si se cuenta con un buen asesoramiento se puede producir con la misma capacidad instalada un mayor número de productos y hasta con una mejor calidad.

Así como administrativamente se tiene el personal capacitado para que este pueda llevar un mejor control y organización.

## CAPITULO TERCERO.

### ESTUDIOS PREVIOS

#### 1. BOOZ ALLEN & HAMILTON DE MÉXICO

Diciembre de 1994, México D.F.

"Programa de fortalecimiento de la Industria Mueblera Mexicana".

#### I. LA PERSPECTIVA INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA.

El mercado internacional de muebles ha tenido bajas tasas de crecimiento. El mercado más grande a nivel mundial, es de Estados Unidos tuvo una tasa media de crecimiento anual de 1% de 1989 a 1992.

A su vez las importaciones totales de los Estados Unidos alcanzaron aproximadamente 4,150 millones de dólares, en 1933, ocupó el primer sitio con una participación del 31%. México contaba con una participación del 7%.

Por otra parte México se ha convertido ya en el segundo mercado de exportación de los E.U., únicamente detrás de Canadá. Del total de exportaciones de E.U., aproximadamente 47% tuvieron por destino a Canadá, mientras que alrededor del 10% vinieron a nuestro país.

Consecuentemente E.U. se presenta como nuestro mercado externo de mayor atractivo, dadas sus principales características:

1. Mayor consumidor a nivel mundial.
2. Importador diversificado.
3. Déficit comercial negativo y creciente.
4. Ventajas comparativas/cercanía. (Transporte, tiempo de respuesta, etc.)

#### II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA NACIONAL.

Durante el estudio se enviaron cuestionarios a una muestra significativa de empresas en todo el país, con el propósito de obtener una participación de la Industria en este estudio lo más amplio posible. Aún cuando las respuestas a la encuesta fueron limitadas, a continuación se mencionan observaciones relevantes derivadas de las mismas:

1. Crecimiento de la Industria no fue uniforme durante los últimos años. 50% de las respuestas indicaron crecimiento en volumen, mientras que el otro 50% mencionó haber tenido crecimiento nulo o negativo.
2. En utilidades las empresas con crecimiento disminuyeron al 31%.
3. Alrededor del 50% mencionó adquirir alguna materia prima de importación. Los factores más importantes para ello fueron:
  - 1) Servicio, 2) No hay fabricación nacional, 3) Calidad, 4) Precio, lo cual es indicativo de las áreas en que los proveedores nacionales deben trabajar para mejorar su competitividad.
4. Sólo el 16% de los procesos de fabricación son automatizados, El 35% es semiautomático y 49% es manual.
5. No obstante lo anterior, a otra pregunta la mitad contestó que su tecnología es competitiva a nivel mundial, lo que indica desconocimiento del grado de avance tecnológico de la Industria en países líderes.
6. Existe un bajo grado de especialización, dado que casi la mitad contestó que fabrica más de 25 modelos diferentes en un año.

7. Existe un balance entre las empresas que se enfocan a margen y las que se concentran en lograr volumen, lo que muestra la necesidad de adquirir una visión de más largo plazo.
8. El área que ofrece mayor potencial de mejora fue comercialización (55% de respuestas). Posteriormente fue mencionada manufactura (32%) y finalmente abastecimiento (13%).
9. Los factores externos identificados por los empresarios como los que más afectan su desempeño fueron: Prestaciones de ley, Crédito caro y falta de financiamiento.

### III. ANÁLISIS DE LAS IMPORTACIONES NACIONALES

Durante los últimos cinco años la tasa de crecimiento de las importaciones de muebles ha sido de 64.1%, muy superior a la tasa de crecimiento del mercado de muebles nacional de 5.1% (fuente: INEGI, SECOFI). De esta manera el mercado ha crecido principalmente por las importaciones mientras que la producción destinada al mercado doméstico ha visto un crecimiento negativo del 3.5%.

La mayor cantidad de importaciones proviene de los E.U. y en el año de 1993 estas representaron el 85% del total. En segundo plano las importaciones provienen de Italia (4.3%) Taiwan (2.4%), Alemania (15%) y España (1.3%). La importancia relativa de los proveedores ha variado muy poco durante los últimos cinco años. Las importaciones consisten de muebles para todos los segmentos en donde el principal segmento es el de muebles para oficina y representa el 43% del total de las importaciones.

El segmento de muebles para hogar y jardín ocupa el segundo lugar en importancia y representa el 36% de las importaciones, sillería el tercer lugar con 18% y cocinas el último con 3% (fuente: SECOFI). La importancia de las importaciones se deben principalmente a la relación valor/precio, la variedad de los diseños y la calidad percibida por el mercado.

Por otro lado, se estima que un 18% de las materias primas utilizadas para la fabricación de muebles son de importación y provienen principalmente de los E.U. (fuente: SECOFI). La variedad de materiales que se importan es muy amplia. Por ejemplo, se importa madera aserrada de pino para la fabricación de estructuras así como terciopelo para las vestiduras de los muebles.

Se estima que para el año 2000 las importaciones representen hasta el 60% del mercado si estas continúan creciendo a un ritmo anual del 5%. Este crecimiento se puede ver acelerado debido a la etapa de cambio en la que se encuentra la política comercial actual.

Las importaciones cobrarán mayor importancia como consecuencia de la desgravación arancelaria acordada en el TLC entre México, Canadá y Estados Unidos. Dicha desgravación arancelaria llegará a cero entre 1998 y 2003.

Desgraciadamente existen prácticas comerciales que desfavorecen al consumidor y ponen en desventaja al fabricante nacional. Existen casos en los que se importan muebles provenientes de países asiáticos reetiquetados como de origen norteamericano. De esta manera, los productos entran al país sin aranceles preferenciales (TLC). Por otro lado, no se exigen etiquetas que especifiquen las materias primas utilizadas ni las normas con las que cumplen los productos importados lo que puede resultar en perjuicio del fabricante nacional.

El fabricante nacional se verá amenazado a corto, mediano y largo plazo por las importaciones y su mayor reto será de detener y revertir el crecimiento de las importaciones. El fabricante no se encuentra desamparado ya que el gobierno jugará un papel muy importante en el desempeño de la Industria nacional. El gobierno tendrá como reto principal frenar las importaciones bajo prácticas desleales y fortalecer la Industria nacional en general.

#### **IV. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.**

Estados Unidos es el principal competidor de México en la fabricación de muebles en el mercado nacional. Las importaciones representan el 37% del consumo aparente nacional y Estados Unidos es el principal proveedor con el 85% de las mismas. De esta manera el producto proveniente de los Estados Unidos ocupa una parte importante del mercado nacional. La importancia del producto estadounidense se ha incrementado en los últimos años y actualmente ocupa el 40% del mercado nacional que representa aproximadamente 260 millones de dólares. El producto estadounidense abarca todos los segmentos del mercado nacional y la mayoría de los canales de distribución.

Otros países, como son Italia, Alemania, España y Taiwan, también compiten con el mercado local, aunque en menor proporción que Estados Unidos.

Actualmente se estima que el costo de los productos importados en la mayoría de los casos es menor que el de los mexicanos antes de cubrir gastos de importación.

Al eliminarse los aranceles para los productos estadounidenses, el costo al comercializador mexicano sería equivalente al producto taiwanés. El producto europeo es de mayor costo para el comercializador mexicano, aun después de la eliminación de los aranceles.

Un análisis comparativo entre los precios de venta de productos mexicanos y estadounidenses en promedio, el producto norteamericano es un 40% más caro aún cuando los productos importados soportan mayores márgenes de utilidad. Ante esta situación, la competitividad de la Industria mexicana se basa en factores que pueden ser agrupados en tres categorías;

- 1) factores directos
- 2) factores indirectos
- 3) elementos de apoyo.

#### **V. PERSPECTIVA A FUTURO DE LA INDUSTRIA MUEBLERA NACIONAL.**

Para analizar la perspectiva a futuro de la Industria Mueblera nacional, es necesario considerar dos aspectos importantes:

- a) Dinámica de la Industria internacional.
- b) Impacto del TLC, y
- c) El comportamiento de la demanda.

Dentro de la dinámica de la Industria internacional, la Industria Mueblera está migrando hacia una mayor concentración. Las empresas se consolidan para aprovechar ventajas en la adquisición de altos volúmenes de materias primas, participación en ferias y exhibiciones, uniones de crédito y la distribución de productos.

Con respecto a los procesos de manufactura, estos presentan una tendencia hacia la automatización de la producción bajo la aplicación de programas de control de calidad bajo estándares mundiales. El desarrollo de nuevos productos con mayor calidad y las innovaciones en la tecnología de procesamiento han favorecido la aparición de sustitutos de maderas sólidas como los aglomerados. La aparición de los aglomerados obedece también a presiones ecológicas y escasez de maderas tropicales, así como el costo de las mismas.

La tendencia en el diseño de muebles, además de la estética de los mismos, se ve más orientada a parámetros de seguridad, durabilidad y ergonomía.

De acuerdo a estudios recientes de investigación de mercados en Estados Unidos, cada vez más los consumidores se inclinan a comprar muebles de marcas reconocidas, con líneas completas de productos. Al comprar ponen mucho énfasis en que la entrega sea rápida y confiable, otorgando menor importancia a la moda, ya que los consumidores buscan muebles tan bonitos como funcionales. En el mercado internacional el mueble mexicano tiene oportunidades si es capaz de capitalizar las tendencias actuales de consumo.

A corto plazo existen algunos nichos de mercados en países Industrializados que pueden ser atendidos por los productores mexicanos, principalmente en los productos artesanales con gran contenido de mano de obra.

Dentro del impacto del TLC y el comportamiento de la demanda. El impacto del TLC debe ser analizado bajo una visión a corto, mediano y largo plazo. En largo plazo el TLC no favorece en su legislación a ninguno de los países involucrados.

El establecimiento de las reglas de origen, estándares y normas, el derecho de propiedad intelectual y el antidumping, entre otros, garantizan un esquema de comercio trilateral bajo reglas bien definidas e imparciales.

En el corto plazo, sin embargo, el TLC representará una difícil prueba de competitividad para los productores mexicanos por diversas razones. En primer lugar, muchos consumidores mexicanos perciben a los productos americanos como de mejor calidad. En segundo lugar, los productores norteamericanos cuentan con economías de escala, automatización de procesos y acceso a materias primas más baratas desde hace más de dos décadas.

De mantenerse la misma paridad cambiaria, el precio de los productos norteamericanos cada vez serán más atractivo en la medida en que se avance en la desgravación arancelaria planteada en el TLC.

En el mediano plazo, el mercado mexicano presenta un potencial de crecimiento muy dinámico. El principal mercado objetivo en México es el de la clase media que actualmente representa alrededor del 40% de la población y se espera adquiera la mayor parte de los 6 a 7 millones de viviendas que se construirán en los próximos diez años, demandando a su vez un incremento en la demanda de muebles.

#### **VI. LECCIONES Y ANALOGÍAS RELEVANTES DE RECOINVERSION SECTORIAL.**

Con el fin de aprovechar las lecciones aprendidas con base a la experiencia en esfuerzos de reconversión de otros sectores, se analizan a continuación los sectores de Autopartes y textil.

**VII. ACCIONES CLAVE DE FORTALECIMIENTO.** La situación actual y perspectivas presentadas de la Industria Mueblera mexicana, generan 5 retos fundamentales a vencer.

1. El de minimizar el impacto económico negativo propiciado por la fragmentación actual del sector, en abastecimiento, manufactura y comercio.
2. El de incrementar la competitividad del sector para alinear la producción a los requerimientos de la demanda mediante mejoras en costos, calidad de diseño y calidad de productos.
3. El de fortalecer el acceso a los mercados por los partícipes de la Industria, a nivel nacional como internacional.
4. El de fortalecer el capital humano del sector tanto en el aspecto técnico como en el gerencial.
5. El de lograr consenso y el apoyo coordinado de los agentes clave, incluyendo empresas, organismos sectoriales y el del sector público.

Para resolver estos retos se requerirán medidas a nivel macro y micro.

a. Medidas a nivel macro:

1. Creación del instituto del mueble e Industrias afines, un organismo de fortalecimiento sectorial.
2. Reforzamiento de organismos existentes.
3. Desarrollo e implantación de acciones sectoriales específicas en seis áreas:  
abastecimiento, manufactura, diseño, comercialización, capacitación y promoción.

b. Medidas a nivel micro:

1. Identificación y desarrollo de acciones de mejoramiento operativo a nivel:  
Empresa pequeña, Mediana y Grande.
2. Desarrollo de planes de negocios individuales.

## 2. ESTUDIOS DE NACIONAL FINANCIERA

### ANTECEDENTES:

Secretaría de Energía y Minas e Industria Parastatal (SEMMIP) Política Económica de 1988 apoya la exportación como alternativas para cubrir el déficit de divisas, solicitó la realización de estudios sectoriales orientados a identificar las industrias con alto potencial exportador.

### FACTORES QUE ORIGINARON EL DÉFICIT EN LA CUENTA CORRIENTE:

**POLÍTICA ECONÓMICA:** Estabilidad del tipo de cambio consecuente a la revaluación del peso. Apertura comercial.

### CRECIMIENTO ECONÓMICO:

Aumento de las importaciones de bienes intermedios y de capitales, en apoyo a la reinversión industrial.

Aumento de las importaciones de bienes de consumo como resultado del crecimiento de la demanda interna.

### ALTERNATIVAS PARA CUBRIR DÉFICIT DE DIVISAS.

Financiamiento externo.

Inversiones extranjeras

Sustitución de importaciones.

Apoyo a la exportación

### ACCIONES PARA APOYAR A LA EXPORTACIÓN.

Identificar subsectores con alto potencial exportador

Identificar el apoyo que requiere cada sector.

### ESTUDIOS.

Partes de un análisis de 73 subsectores industriales, diversos criterios para determinar su potencial de exportación. Realizado en 1988 y actualizado a 1992 dio como resultado la identificación de 31 sectores atractivos, a partir de estos se seleccionaron 12 subsectores que, dada la importancia de su mercado, ameritaban ser estudiados más a fondo, a fin de identificar el potencial futuro de su demanda y las características de su cadena productiva.

### IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE CADA SUBSECTOR

### IMPORTANCIA DE LOS DIAGNÓSTICOS SUBSECTORIALES EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE NAFIN.

#### DIAGNOSTICO:

Externo: Identificación de las necesidades por subsector, región, tamaño de la empresa.

Interno: Análisis de la situación actual de Nafin.

#### LÍNEAS DE ACCIÓN:

Crea: Capital de riesgo, Geractivos, Ingeniería financiera, Sistema Nacional de Proyectos, Asistencia Técnica, Capacitación, Acuerdo de consertación, Asociacionismo, Alianza estratégica.

**METODOLOGÍA:**

Estudios Sectoriales: Cumplir conjuntos de objetivos definidos el comienzo del proyecto, con base en los resultados obtenidos de los estudios anteriores basados en el análisis de la oferta y la demanda que constituyeron el fundamento para la formulación de una estrategia de competencia para cada subsector.

**OBJETIVOS Y METODOLOGÍA UTILIZADA EN LOS ANÁLISIS SUBSECTORIALES.****OBJETIVOS:**

- Identificar análisis del subsector a nivel de producto.
- Presentar las proyecciones de McKinsey y otras fuentes con el objeto de cuantificar el crecimiento esperado del mercado estadounidense para el periodo de 1992 - 2000.
- Principales características del subsector a nivel nacional e internacional.
- Analizar el comportamiento de las exportaciones mexicanas del subsector al mercado norteamericano durante el periodo 1989 - 1990
- Estudiar las características de la estrategia comercial de algunos países competidores.
- Presentar análisis anterior para México y sus exportadores.

**METODOLOGÍA UTILIZADA:**

Análisis de la demanda

Análisis de la oferta

**ANÁLISIS DE LA DEMANDA.**

Revisión de las tendencias históricas, en cuanto a tamaño y crecimiento de los mercados mundiales y norteamericanos y en proyecto de la demanda y las importaciones del mercado estadounidenses.

**COMPONENTES DEL ANÁLISIS DE LA DEMANDA.****ANÁLISIS HISTÓRICO.**

1995 - 1990

**Mercado Norteamericano**

- Demanda
- Tamaño
- Crecimiento
- Importaciones
- Tamaño
- Crecimiento

**Mercado Mundial.**

- Demanda
- Tamaño
- Crecimiento
- Principales demandantes

**Importaciones**

- Tamaño
- Crecimiento
- Principales demandantes
- Principales productores

**PROYECCIÓN**

1992 - 2000

**Mercado Estadounidense.**

- Demanda
- Tamaño
- Crecimiento
- Importaciones
- Tamaño
- Crecimiento

**RAZONES POR LAS QUE SE  
CONCENTRO EL ANÁLISIS EN EL  
MERCADO ESTADOUNIDENSE**

- Constituye el mercado de mayor tamaño.
- Ofrece ventajas competitivas
- Absorbe dos terceras partes de las exportaciones mexicanas.
- Existe información disponible para realizar el análisis.

Las proyecciones de la demanda y las importaciones se basan en análisis de regresión cruzadas con pronósticos de crecimiento desarrollados por expertos.

La comparación entre ambas fuentes permiten obtener una síntesis de la evolución factible de cada subsector.

#### **METODOLOGÍA DE PROYECCIÓN DE LA DEMANDA Y LAS IMPORTACIONES.**

##### **Análisis Mc Kinsey**

- Identificación de variables con posible impacto en la demanda y las importaciones con base en entrevistas a expertos.
- Análisis de Regresión de la demanda y de las importaciones, utilizando las variables de mayor impacto.
- Proyección de la demanda y las importaciones utilizando la ecuación obtenida del análisis de regresión.
- Ajuste de las proyecciones en caso de saturación del mercado.

Síntesis de un escenario factible de crecimiento de la demanda y las importaciones.

#### **ANÁLISIS DE LA OFERTA.**

Se basa en la identificación de los principales países productores y exportadores a nivel mundial de cada subsector, como preámbulo para presentar una descripción de la estructura industrial de cada uno de ellos.

#### **COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA.**

##### **Producción Mundial**

- Tamaño
- Principales productores.
- Principales exportadores.

##### **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

- Estructura
- Integración de la cadena productiva
- Importancia relativa de los factores de producción.
- Estrategia de los principales competidores.

#### **FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

##### **Situación de México**

- Importancia del subsector en la economía
- Tamaño y crecimiento de las exportaciones a Norteamérica
- Características de la industria mexicana.

#### **FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA DE COMPETENCIA**

Los análisis de la oferta y la demanda base para de terminar los mercados en los que se puede enfocar la industria nacional, con base en sus fortalezas y sus debilidades.

- Definir de los segmentos de negocios en los que México presenta ventajas competitivas.
- Identificación de los segmentos de negocios que presenta la industria
- Análisis de las ventajas que presenta México en cada segmento.

- Comparación de la estrategia de competencia aplicada en países exitosos con aquella seguida en México.

Identificación de los productores/exportadores más importantes.  
Análisis de su estructura industrial y de los mercados que atacan.

- Identificación de las fortalezas que habrán de aprovecharse y de las debilidades que deberán subsanarse.

Identificación de las mejores prácticas en otros países

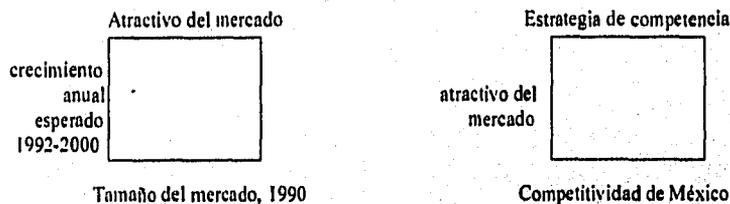
Comparación entre estas últimas y las prácticas de México.

### RESULTADOS.

Los resultados obtenidos a partir de los análisis anteriores que se han resumido en tres matices que presentan el atractivo del mercado, la posición competitiva de México y la Estrategia de competencia.

Los resultados presentan una evaluación potencial exportador de cada subsector y las acciones que se pueden realizar.

### MATRICES QUE SINTETIZAN LOS ANÁLISIS SUBSECTORIALES REALIZADOS.



**ATRACTIVO DEL MERCADO:** Se determina a través de una evaluación del tamaño actual de las importaciones de EE.UU. y su crecimiento esperado durante los próximos 10 años.

Los puntos de corte se definieron en 500 millones de dólares. Dado que este es el tamaño mínimo que permitieran a México captar una posición de mercado interesante en relación al tamaño del PIB sectorial promedio y el 3.8% de exportaciones de EE.UU. período de 1985-1990. Para efectos de análisis los mercados atractivos se definieron como aquellos cuyo crecimiento es acelerado y su tamaño grande.

### POSICIÓN COMPETITIVA DE MÉXICO

Su posición se consideró como buena, si el país contaba con habilidades competitivas a nivel internacional por lo menos en uno de los segmentos:  
Evaluación de los factores clave de competencia.

<b>Factores clave</b>	<b>Posición de México con respecto a sus competidores</b>
Productividad	Buena
Calidad	Mala
Tecnología	Regular
Respuesta rápida ante las necesidades del mercado.	Mala

### Evaluación de la posición de México en cada segmento de la cadena productiva.

Investigación y desarrollo	Mala
Diseño	Mala
Manufactura	Regular
Ensamble	Buena
Distribución	Mala

### POSICIÓN COMPETITIVA DE MÉXICO EN CADA FASE DE LA CADENA PRODUCTIVA.

El Subsector de muebles y sus partes su posición competitiva de México es el que el mejorar la calidad y la comercialización podría incrementar las exportaciones.

**ESTRATEGIA DE COMPETENCIA.**

La combinación del atractivo del mercado con la posición competitiva de México en cada subsector, permite identificar la magnitud y la naturaleza del apoyo que se debe brindar a las empresas que los conforman.

A T R A C T I V O  D E L  M E R C A D O	A T R A C T I V O	II. • Apoyar la reestructuración • Identificar las empresas del subsector. • Confirmar factores clave de éxito • Desarrollar un plan de apoyo para cada subsector: . Recursos financieros . Asesoría y capacitación . Asociacionismo . Alianzas estratégicas • Instrumentar plan de apoyos a través de los canales adecuados.	I • Apoyar el crecimiento • Canalizar los recursos financieros • Promover la actualización tecnológica
	N O  A T R A C T I V O	IV. • Mantener posición • Invertir exclusivamente en los recursos que sean necesarios para mantener su posición.	III. • Abandonar • Reorientar los recursos productivos a otros subsectores.
		B A J A	A L T A

### **POSICIÓN COMPETITIVA DE MÉXICO**

La mayoría de los subsectores identificados como de alto potencial exportador se agrupan en el primero y segundo cuadrantes de la matriz de competencia. Estos representan una oportunidad importante para NAFIN de apoyar el potencial industrial del país.

El subsector de muebles y sus partes está contemplado en el cuadrante II por lo tanto representa una oportunidad importante para apoyar a las exportaciones.

### **FACTORES CLAVE Y ESTRATEGIAS POR SUBSECTOR.**

Se basa en el reforzamiento de aquellos factores clave de competencia en los que México presenta alguna debilidad. El nivel de esfuerzo que se debe dedicar a cada subsector está determinado por la posición que cada uno ocupa en la matriz de competencia.

### **PROCESO DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS POR SUBSECTOR.**

- Definición y evaluación de los factores clave de cada subsector.
- Descripción de las estrategias que puede aplicar Nafin para mejorar la posición competitiva del subsector.
- Evaluación del nivel de esfuerzo que debe dedicar Nafin para mejorar la posición de cada subsector.

#### **Definición y evaluación de factores clave.**

De acuerdo con las características que presenta el subsector de muebles, sus factores clave identificados son:

Diseño, Comercialización y distribución, Costo/ calidad de la materia prima, Costo de la mano de obra y calidad.

#### **Estrategias y esfuerzos que deben aplicarse a cada subsector.**

Las estrategias van encaminadas a solucionar las debilidades identificadas en la evaluación de los factores clave.

El nivel de esfuerzo que debe dedicar a cada subsector depende de su ubicación en la matriz de competencia.

### 3. ESTUDIO SECTORIAL SIN REFERENCIA.

#### TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA MUNDIAL

A nivel internacional esta industria muestra una mayor concentración, especialización y una creciente integración entre empresas, a través de la:

Consolidación de empresas para obtener ventajas de escala en la compra de materias primas y distribución de productos.

Mayor integración horizontal para la fabricación de nuevos productos.

Especialización de empresas pequeñas en la fabricación de componentes como proveedores de empresas mas grandes.

Integración de empresas pequeñas para formar comercializadoras hacia el mercado de exportación.

#### TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA MUNDIAL

Innovaciones tecnológicas que buscan procesos mas sencillos, menos costosos y mas automatizados.

Menor uso de maderas de maderas tropicales y menor uso de las templadas.

Incremento en el uso de MDF ( MÉDIUM DENSITY FIBERBOARD) y de aglomerados en lugar de maderas sólidas (90 % ) en muebles para cocina y 80% en muebles para el hogar y de oficina.

Cambio en la industria hacia la fabricación de muebles listos para ensamble (RTA)

Mayor capacitación en Normas, Estándares y Control de Calidad requeridas en los mercados de exportación (CEN; ANSI E ISO).

#### EL SECTOR MUEBLERO MEXICANO

Industria de tradición familiar, integrada por 1139 empresas formalmente establecidas, de las cuales el 85.9 % son pequeñas, el 11.6 % son medianas y únicamente el 2.5 % son empresas grandes. En promedio. Las empresas utilizan el 50% de su capacidad instalada.

El estilo predominante en la industria es el artesanal, de poco diseño, con poco avance tecnológico incorporado en las empresas del ramo.

Durante el periodo de 1991-1994, las exportaciones de muebles mostraron una tasa de crecimiento media anual del 24.5 % . La Maquiladora participó con el 82.5 % de las exportaciones totales del sector. Las importaciones, por su parte presentaron una tasa de crecimiento media anual de 35.6 %

Por tipo, las exportaciones de muebles de madera han disminuido, mientras que las de metal han aumentado.

En 1994 el saldo de la Balanza comercial del sector fue positivo ( 289.5 millones de dólares ) incluyendo la maquiladora y negativo sin esta (226.4 millones de dólares )

De la maquiladora, en 1994 destaca la exportación de : partes para asientos ( 49.8 % ), Comedores , Mesas y centros de entretenimiento de madera ( 11.1 % ), Restiradores, Mostradores y Gabinetes de metal ( 10.5 % ) y Recamaras de madera ( 8.9 % ). Del sector no maquilador sobre salen las exportaciones de : Restiradores, Mostradores y Gabinetes de metal ( 47.1 % ) , Comedores, Mesas y centros de entretenimiento de madera ( 15.6 % ) y partes para muebles ( 12.5 % ).

#### **MUEBLES DE MADERA**

Subsector integrado por 849 empresas formalmente establecidas. El 87% son empresas pequeñas , el 11 % son medianas y el 2 % son grandes.

La industria del mueble de madera ha participado con 1.9 % en promedio dentro del PIB manufacturero en los últimos seis años.

Contribuyo con el 2.8 % de empleos del total de la industria manufacturera en 1993 , siendo el 51 % del empleo generado por las empresas pequeñas, el 28 % por las medianas y el 21 % por las grandes.

Del total de ventas de muebles de madera el 51 % corresponde a la pequeña empresa, el 34 % a la mediana y el 15 % a la grande .

Las exportaciones totales de muebles de madera disminuyeron de 1991 a 1994 a una tasa media anual de 8.1 % . La maquila represento el 86 % en promedio del total de exportación durante ese periodo.

#### **MUEBLES DE METAL**

Este segmento está integrado por alrededor de 290 empresas formalmente establecidas, donde el 82.4 % esta representado por empresas pequeñas, El 13.1 % por medianas y el 4.5% por grandes.

Contribuyó con el 0.8 % del empleo respecto al total de la industria manufacturera en 1993. Las pequeñas generaron el 42.7 % del empleo, La mediana el 30.7 % y La grande el 26.6 %.

Del total de las ventas, El 38.9 % corresponde a la pequeña, El 27.6 % a la mediana y El 33.5 % a la grande.

Las exportaciones totales crecieron de 1991 a 1994 a una tasa media anual de 34.1 % . La maquiladora representa el 58.3 % en promedio del total exportado durante el periodo.

## ALGUNOS DE LOS PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

### MUEBLES DE MADERA

- Muebles de Hogar
- Muebles de Oficina
- Muebles de Cocina
- Estantes y Gabinetes para T.V. y Computadoras
- Ataúdes
- Partes para Muebles.

### MUEBLES METÁLICOS

- Muebles de Hierro Forjado
- Muebles de Oficina, Organizadores
- Cabeceras, Literas y Camas
- Estantería Industrial
- Ataúdes
- Partes para Muebles
- Cárreolas Infantiles

Existen 132 empresas maquiladoras de muebles, de las cuales 127 se ubican en Estados Fronterizos, cuyo origen de su capital es tanto mexicano como estadounidense, principalmente. Solo 10 empresas maquiladoras, incluyen capital de origen Japonés, Libanés, Británico, Taiwanes o Español.

La industria maquiladora mexicana exportó 538.2 millones de dólares en 1994, con una tasa de crecimiento media anual del 19.3 % entre 1991 y 1994.

## DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

ESTADOS FRONTERIZOS	Nº. DE EMPRESAS
Baja California	73
Coahuila	6
Chihuahua	25
Nuevo León	3
Sonora	11
Tamaulipas	9
<b>SUBTOTAL</b>	<b>127</b>
<b>ESTADOS NO FRONTERIZOS</b>	
Durango	1
Oaxaca	1
Querétaro	1
Sinaloa	1
Zacatecas	1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>

## FACTORES DETERMINANTES DEL COSTO EN LA FABRICACIÓN DE MUEBLES

### FACTORES EXTERNOS

- Disponibilidad de Materias Primas
- Acceso a las fuentes de abastecimiento

Insuficiente abastecimiento de madera por escasez y legislación forestal limitada variedad y mala calidad en laminados, herrajes, barniz y tapiz. La mayor parte se importa ( Bajo poder de negociación por bajo volumen individual)

Limitaciones en infraestructura portuaria, ferroviaria y carretera grandes distancias entre centros de producción y abastecimiento.

### FACTORES INTERNOS

- Gráfica de integración de la industria
- Aprovechamiento de materiales
- Estándares de Calidad
- Tecnología
- Orientación Comercial
- Capacitación

Escasa integración y baja escala poca especialización y variedad exclusiva de materiales usados.

Insuficiente estandarización de partes falta de capacitación en mano de obra para eliminar desperdicio y la duplicidad en el trabajo.

Poca utilización de controles de calidad y de normas internacionales.

Anticuada, producción orientada al tipo artesanal.

Al mercado interno y regional, reactivas a demandas externas exportan generalmente bajo el esquema maquilador y de subcontratación.

Nivel bajo, incluso en mandos medios y gerenciales.

## **PERCEPCIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA MUEBLERA EN MÉXICO**

### **ABASTECIMIENTO**

- . Oferta de proveedores de insumos
- . Estandarización de componente y materias primas
- . Calificación de proveedores
- . Subcontratación de componentes
- . Entrega de materias primas y componentes subcontrados "Justo a Tiempo "

### **MANUFACTURA**

- . Estandarización de herramientas y partes para ensamble
- . Uso de medios mecánicos / eléctricos / neumáticos para fabricación de productos y movimiento de materiales
- . Establecimiento de incentivos de productividad individuales de grupo
- . Escala optima de producción
- . Adecuada distribución de líneas de producción
- . Programación de la producción con identificación de actividades clave
- . Control de caiidad de materias primas y maquinado con criterios específicos.
- . Maquinado y ensamble con dispositivos de verificación y montaduras
- . Auditorías al producto terminado
- . Empleo de estándares internacionales para transporte de productos por ensamble

### **EJEMPLOS DE APOYOS A LA COMPETITIVIDAD A NIVEL INTERNACIONAL ESTADOS UNIDOS**

- . El Departamento de Comercio cuenta con un Banco de Información que contiene aspectos de mercado tecnología, diseño y ensamble de materiales y productos terminados.
- . La Universidad de Carolina del Norte ofrece las carreras de Ingeniería en Fabricación de muebles y algunos cursos de posgrado especializados. Dichos programas son apoyados por la industria a través de becas.
- . Las empresas grandes se apoyan cada vez más en esquemas de subcontratación de empresas más pequeñas, frecuentemente especializadas.
- . La asociación entre empresas se da particularmente en acciones de comercialización que complemente líneas de productos o permitan diluir costos de publicidad, principalmente.
- . Existen apoyos fiscales a nivel estatal para la promoción de regiones específicas.

## **PERCEPCIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA MUEBLERA EN MÉXICO**

### **COMERCIALIZACIÓN**

- . Canales de distribución Internacionales para maquiladoras.
- . Canales de distribución Internacionales para no maquiladoras
- . Espacios de exhibición en instalaciones de comercializadores
- . Auditorías posventa de calidad del producto
- . Asociación entre empresas pequeñas para comercialización y campañas publicitarias

**DISEÑO**

- .Diseño para demanda del mercado no por tradición
- .Ofrecimiento de flexibilidad en características y acabados de productos
- .Análisis comparativos de costo de productos internacionales
- . Reingeniería continua de procesos de fabricación
- . Empleo de CAD ( Computer Aided Design )

**APOYOS A LA COMPETITIVIDAD A NIVEL INTERNACIONAL****ASI**

- .Las organizaciones de comercio apoyan a la industria en el proceso de adaptación tecnológica.
- . En Indonesia, la asociación de la madera, que tienen el apoyo de casi todos los países de la cuenca del pacífico ejerce un control casi total sobre el costo de las materias primas para la región. Vende la mayor parte de la madera para los productores locales a precios moderados que cubren básicamente el gasto operativo.
- .El gobierno de Taiwan ha introducido incentivos fiscales para la producción de muebles. adicionalmente monitorea niveles salariales para mantener la competitividad en la industria.

**OPORTUNIDADES DE NEGOCIO****MERCADO**

**ESTADOS UNIDOS**, como país individual, representa el principal productor, consumidor e importador de muebles a nivel mundial, por tanto, significa el mercado más atractivo para los muebles Mexicanos tanto de madera como de metal, ya que presenta un crecimiento estable en el cual México ha logrado una buena participación.

Las ventajas del mercado norteamericano se refuerzan por la cercanía y las preferencias que ofrece el TLCAN.

Es un mercado de consumo dinámico debido a su estilo de vida y se concentra en el segmento de población de entre 35 y 54 años. Es en el sector de mas altos ingresos donde se busca una personalización de los productos, vía acabados bajo pedido, donde México tiene oportunidades.

De los países de la OECD, ESTADOS UNIDOS es el país con el origen de importaciones mas diversificado, donde alrededor del 45 % de ellas provienen de países en vías de desarrollo.

**ESTILOS****- CONTEMPORÁNEOS**

- Art. deco
- Arquitectónico contemporáneo
- Casual contemporáneo\*

**-AMERICANO COUNTRY**

- Early American
- Colonial Rústico \*
- Southwest \*

**·EUROPEO**

- Ingles
- Reina Ana\*

**·SIGLO XVIII**

- Ingles y Americano siglo XVIII

**·OTROS TRADICIONALES**

- Francés Formal
- Oriental
- Italiano
- Neoclásico
- Victoriano
- Europeo tradicional

**PRODUCTOS SELECCIONADOS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA****CRITERIOS:**

- 1.- Tasas de crecimiento de las importaciones de E.U. crecientes.
- 2.- Participación de México significativa.
- 3.- Posición de México frente a competidores .
- 4.- Tasas de crecimiento de las exportaciones Mexicanas a E.U. crecientes.
- 5.- Participación de México significativa en el total exportado por México.

## 4. MERCADO MUNDIAL

### INTRODUCCION

El comercio internacional de muebles de madera es muy escaso, en relación con el del resto del comercio del ámbito mundial. Así mismo este comercio era excesivamente cerrado por ejemplo: los países europeos se vendían y compraban unos a otros;

Sin embargo; a finales de los ochentas y principios de los noventas, se dio una recesión en los países industrializados que combinado con otros fenómenos como los procesos de integración regional dieron como resultado la reorientación el comercio y la inversión mundiales hacia los llamados países emergentes de Asia, América y Europa Oriental.

Es este nuevo contexto mundial que México pasó de ser un país petrolero para convertirse en un país exportador de productos manufacturados. Dentro las industrias manufactureras el sector mueblero aporta alrededor del 1% del PIB.

México ha comenzado, también a diversificar sus exportaciones generales y a incursionado en países como Japón, Canadá, Alemania, España y Francia

También los países americanos llegarán a ser un mercado importante por los tratados comerciales existentes que desgravarán los impuestos aduanales.

Los países asiáticos principalmente Taiwan son exportadores por excelencia y por tanto son los principales competidores por el mercado del mueble más abierto: E. U.

Estados Unidos se abastece principalmente de Taiwan, Europa, Canadá y México. Aún así las importaciones representan sólo un 10% del consumo total.

En México de 1970 a 1988 la economía nacional creció a una tasa promedio anual de 4.24%, mientras que la industria del mueble tuvo un crecimiento del 3.70%. La industria mueblera es pequeña en comparación con otras industrias del país: su aportación al PIB nacional fue de 0.33% en 1988. Esta participación decreció a 0.18% en 1993; en el sector manufacturero pasó de 1.15% a 0.82%.

### MERCADO MEXICANO

La producción de muebles en México mostró una tendencia ascendente de 1989 a 1991. Sin embargo de 1991 a 1993 esta tendencia se revirtió al decaer la producción a un ritmo de 8.8% anual.

### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

*Control de Calidad.* El sector de muebles carece de suficiente mano de obra calificada para realizar un buen terminado de la madera. Algunas empresas cuentan con un control de calidad sólo en el área de producción, y muy pocas las que cuentan también con un control de calidad en el área administrativa.

<sup>1</sup> Análisis Booz-Allen and Hamilton Industria Mueblera

Existe en México la necesidad de crear un Centro de Investigación y Desarrollo para apoyar a las empresas, se genere una normatividad oficial, certifiquen el cumplimiento de ésta, desarrollen materiales y productos y otorguen capacitación y asistencia técnica.

**Maquinaria.** Se estima que el 46% de la maquinaria utilizada en la industria mueblera tiene menos de 7 años. Importantes etapas del proceso productivo aún se realizan con métodos artesanales. La apertura ha facilitado que algunas empresas puedan modernizar sus plantas. El origen de la tecnología adquirida es principalmente italiana, alemana y norteamericana.

**Materias primas.** La principal materia prima en este sector es el pino cuya producción en 1993 fue menor en 5.6% en relación a 1992. El aglomerado y los tableros de fibra y de partículas. De las aproximadamente 1750 empresas muebleras que existían en el país en 1988 para 1993 alrededor del 40% había cerrado o cambiado de giro. En 1993 existían alrededor de 1200 empresas muebleras en el país.<sup>2</sup>

La industria mueblera puede dividirse en 5 segmentos: hogar, oficina, cocina, sillería y Jardín, de las cuales las 2 primeras se estima que constituyen 87% de la cantidad total de las industrias y 84% del mercado nacional. Existe una alta concentración de la producción: 5% de las empresas grandes y medianas cuentan con 46% de la producción total.

Por otra parte, se estima que el Consumo Nacional Aparente (CNA) tuvo una TMCA de 5.1% en el periodo 1988-1993, pero se estima que este crecimiento ha venido disminuyendo hasta llegar a 1.2% en 1993. Como se muestra en la gráfica 1.

En la gráfica se puede apreciar como se incrementa anualmente el déficit. Las exportaciones han crecido pero aunque la tasa parece buena 14.4%, las importaciones han crecido a un ritmo muy acelerado 64.1%. (Tomando las tendencias probables para el año de 1995).

Por otra parte se estima que existen 235 maquiladoras. Estas han exportado 1000 millones de los cuales 235 corresponden al valor agregado nacional.

Las exportaciones han empezado a diversificarse aun cuando Estados Unidos continúa predominando con 76.1% de participación en las mismas. También son importantes Francia, 5.6%; España, 6.1% y Canadá 1.5%. Ver cuadros 1 y 2<sup>1</sup>

Cuadro 1. Destinos de las principales Importaciones (%)

PAIS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
E.U.A.	90.5	87.2	85.8	89.3	82.1	77.1
Italia	2.9	2.7	3.3	4.0	4.1	7.6
España	0.9	4.0	1.9	2.1	3.8	5.1
China	2.0	1.3	2.6	3.2	2.1	1.5
Canadá	0.1	0.1	2.1	0.7	1.2	1.8

<sup>2</sup> Análisis Booz-Allen and Hamilton Industria Mueblera

<sup>1</sup> Fuente SECOFI

Cuadro 2. Destinos de las principales Exportaciones (%)

PAIS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
E.U.A.	94.4	92.7	91.9	76.7	82.8	76.1
Francia	0.1	1.6	2.4	4.7	5.7	5.6
España	0.2	0.3	1.3	3.4	4.3	6.1
Canadá	0.1	0.8	0.7	0.8	1.5	1.5

FUENTE: SECOFI

**PERSPECTIVAS A FUTURO**

El panorama que se presenta en la actualidad muestra que si la industria del mueble nacional quiere sobrevivir debe no sólo pensar en exportar; si no que también debe de mejorar su presencia dentro del propio mercado nacional, ya que de continuar la tendencia actual podría llegarse al caso de que las importaciones se llevaran el 60% del mercado nacional para el año 2000.

Es muy importante que la industria nacional se ocupe de producir muebles de los denominados "listos para ensamblar" dentro del mercado nacional para poder competir con E. U. y dentro del mercado internacional optar por la producción del mueble tipo artesanal.

Es importante recordar que las importaciones cobraran mayor importancia como consecuencia de la desgravación arancelaria acordada en el tratado de libre comercio para Norteamérica. Dicha desgravación llegara a cero entre 1998 y 2003 Además existen tratados con países latinoamericanos como Chile, Costa Rica, Colombia y Venezuela. Así pues la industria mueblera nacional tendrá que competir directamente con sus similares del continente americano

Aun así existen factores que pueden resultar buenos para la industria nacional. Por ejemplo aspectos laborales, económicos y de normatividad; la regulación ambiental limita el uso de materiales para acabado desde 1995 en los Estados Unidos incrementando el costo de la producción. Por otro lado la caída del peso respecto al dólar, hace que los productos estadounidenses sean cada vez más inaccesibles para el consumidor nacional

Como en casi todos los sectores del comercio mundial la industria mueblera esta cambiando hacia una mayor concentración de capital. Las empresas se consolidan para aprovechar ventajas en la adquisición de altos volúmenes de materias primas, participación de ferias y exhibiciones y distribución de productos.

El desarrollo de nuevos productos con mayor calidad y las innovaciones en la tecnología de procesamiento han favorecido la aparición de sustitutos de maderas sólidas como los aglomerados; que, por otra parte también obedecen a presiones ecológicas.

Estas y otras características de la industria mueblera internacional; obligan al productor nacional a invertir mayores capitales y a la búsqueda de alternativas que permitan competir con las industrias extranjeras por el dominio del mercado mueblera.

Si la industria nacional del sector mueblera no realiza estas inversiones y no se actualiza tecnológicamente no le será posible hacer frente a la competencia internacional en un rublo que una vez fue dominado por el productor nacional

### **OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN**

México puede, y tiene que, convertirse en un país exportador de muebles tanto por las ventajas que ofrecen los tratados comerciales, como por las características distintivas del mueble nacional (por ejemplo: el mueble artesanal) y por la necesidad de participar en los mercados más importantes para el productor nacional el de México y el de los Estados Unidos; quien es, precisamente, su principal competidor, en ambos mercados. Si se analiza con detenimiento se verá que el mercado México-E.U. (y seguramente más adelante también otros) debe ser entendido y atacado como si fuera uno sólo.

Dada la situación actual tanto nacional como internacional, se puede apreciar que para el productor mexicano de muebles el mercado no se debe dividir ya en local y de exportación sino que se debe considerar como uno sólo y abierto en el que lo importante es producir más y mejor. Es decir al atacar cualquiera de los dos mercados eficientemente en realidad se estará dando el primer paso para competir en el otro.

Las exportaciones traerían las siguientes ventajas para el productor nacional:

- Volumen constante de producción. Algo que no puede ofrecer el inconstante mercado nacional.
- Estabilización de la empresa a corto plazo y capacidad de planeación y crecimiento económico a largo plazo.
- Obtención de costos competitivos. Al aumentar la producción.
- Optimización de las ganancias de la empresa.
- Mejoras a la calidad del producto e incremento en las ventas en el mercado nacional.

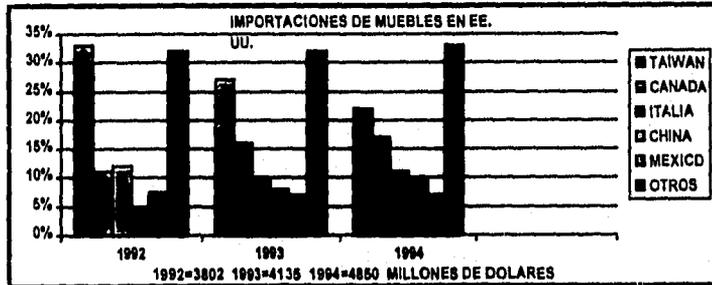
Las dificultades que se presentan para las exportaciones son:

- Calidad del producto. Es difícil obtener un producto con características constantes y uniformes.
- Precio. El precio resulta alto principalmente por: el alto costo de las materias primas, que normalmente se importan; el alto costo del financiamiento en México y por la obtención de utilidades demasiado altas.
- Tecnología. La carencia de tecnología de punta, no permite la fabricación de muebles en serie.
- Competencia. Existe una gran dificultad para superar a las naciones asiáticas en el rubro de los muebles listos para armar.
- Financieros. Créditos caros con tasas superiores a las internacionales; carencia de apoyo asesoría a la exportación.
- Recursos humanos. La mano de obra calificada es escasa; existe alta rotación de personal.
- Mercadotecnia y publicidad. No se cuenta con catálogos, ni con ningún otro medio para dar a conocer los productos.

### **MERCADO DE E. U.**

Se ha establecido que de los mercados internacionales el más importante para el sector mueblero es el de los Estados Unidos; que es para México el principal importador y exportador. Por tanto resulta importante conocer el movimiento de su mercado.

En la gráfica 2<sup>1</sup> siguiente se puede observar como disminuyeron las ventas del principal proveedor de Estados Unidos: Taiwan; y que los demás países se mantuvieron con el mismo porcentaje de ventas a excepción de China quien empieza a convertirse en un proveedor importante para los Estados Unidos.



FUENTE: SECOFI

México se mantuvo con el de 7% de participación y sigue siendo el 5o. proveedor internacional de E. U.

Siempre será importante la diversificación, sin embargo observando la siguiente gráfica de la demanda de muebles en los Estados Unidos, se ve como ésta se incrementa y siendo que la producción nacional de ese país sólo cubre el 90% de la demanda nacional, resulta muy importante aprovechar este mercado en el futuro; recordando además que con el TLC se llegará aun arancel 0 entre 1998 y 2003.

Cuadro 3.<sup>1</sup> Aumento de la demanda de muebles en E. U.

1984	13.2%	1990	-0.5%
1985	6.9%	1991	0.3%
1986	9.6%	1992	8.6%
1987	6.3%	1993	8.5%
1988	3.1%	1994	7.9%
1989	8.5%	1995	6.2%

FUENTE: SECOFI

Esto por supuesto representa posibilidades de crecimiento de la industria, sin embargo, no se debe perder de vista, esto podría resultar también perjudicial si se toma en cuenta que el mercado nacional puede llegar inundarse por muebles del exterior siendo que desde hace 7 años se tiene déficit en la balanza comercial de los muebles.

De todo lo anterior se puede concluir que siendo los E. U. nuestro principal proveedor y cliente; así como un mercado potencial enorme; el productor nacional debe abocarse a aumentar su participación en el mercado internacional, en especial en el de los Estados Unidos con lo que estará, al mismo tiempo recuperando el mercado nacional.

<sup>1</sup> Fuente SECOFI

## 5. PROGRAMA DE POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR

### Introducción.

El gobierno federal anunció el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PPICE) en busca de una planta fabril competitiva a nivel internacional y que internamente asegure que más regiones, sectores y cadenas productivas impulsen y se beneficien del crecimiento de la economía.

El plan incluye medidas para garantizar estabilidad macroeconómica y desarrollo financiero. Compromete, en este sentido, equilibrio en las fuerzas públicas y promoción del ahorro privado para disminuir las tasas de interés y generar "predictibilidad y competitividad del tipo de cambio real".

En acto el Presidente Ernesto Zedillo dió a conocer la creación de la Comisión Intersecretarial de la Política Industrial, que presidirá la SECOFI, para asegurar que los criterios de competitividad industrial tengan una prioridad adecuada a las estrategias de la política económica.

Hermínio Blanco, Secretario de Comercio y Fomento Industrial, precisó que la nueva política industrial tendrá tres características: activa, integral y promotora, con el propósito de eliminar rezagos de microempresas, reestructurar cadenas productivas y revertir la concentración de la planta fabril.

### Estrategias de Política Económica.

La estrategia económica se centra en incrementar, mediante la inversión, los factores de producción y en elevar la productividad de estos factores.

La estrategia comprende, asimismo, hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento para nuestro desarrollo, asignando al ahorro externo un papel complementario y promoviendo el uso eficiente de los recursos. Ello implica consolidar las reformas para estimular el ahorro y la inversión.

La estrategia implica, también observar una estricta disciplina fiscal y contar en todo momento con una política monetaria que contribuya a la estabilidad de los precios. También comprende la procuración de condiciones que propicien la estabilidad y la certidumbre para la actividad económica y la aplicación de políticas sectoriales pertinentes que la promuevan.

La estrategia económica no puede restringirse a corto plazo, debe mirar hacia el porvenir y anticiparlo, fijando bases sólidas para poder encauzarlos.

### Desarrollo del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PPICE).

El Programa parte de un diagnóstico realista y objetivo, que atiende tanto a los retos que impone el entorno de una globalización acelerada y una creciente competencia, como a los requerimientos y rasgos de los sectores productivos del país.

### Premisas del Programa.

- Un desarrollo industrial, sustentado en la producción de bienes, de óptima calidad, que por sus componentes tecnológicos generen más y mejores empleos.
- Un desarrollo industrial respaldado y una mayor y más eficiente integración de las cadenas productivas que contribuyan al desenvolvimiento equilibrado de nuestras regiones.
- Un desarrollo industrial, fundado en la multiplicación de los polos productivos y en un renovado vigor de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- Un desarrollo industrial en el que los inversionistas y los obreros trabajen con la confianza de que sus productos podrán competir, y también podrán ganar.

#### **Objetivo del programa.**

El objetivo primordial del Programa consiste en conformar, a través de una acción coordinada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico.

A través de una clara política industrial, nos podremos asegurar que más y más regiones, sectores, cadenas productivas y empresas impulsen y se beneficien del crecimiento de la economía.

#### **Contenido del Programa.**

El programa comprende una política industrial y de comercio exterior, concertada, activa, integral de largo plazo y con mecanismos precisos de evaluación y de seguimiento.

Nuestra política industrial será concertada, ya que parte de reconocer que sólo mediante la conjunción de trabajadores, empresarios y todos los órdenes de Gobierno, reiniciaremos y detendremos un círculo vicioso de crecimiento económico.

La participación de los sectores productivos en el diseño y la aplicación de la política industrial, es esencial, pues ellos, ustedes, todos somos protagonistas principales en el reto de modernizar y elevar la competitividad de la industria en el país.

Nuestra política industrial será activa, pues el esfuerzo de trabajadores y empresarios deberá coordinarse y complementarse con la actividad promotora del Estado.

El Gobierno Federal asume cabalmente su responsabilidad en la promoción de la competitividad empresarial, proporcionando condiciones favorables para el desarrollo industrial, y apoyando el fortalecimiento de la capacidad competitiva de las empresas.

Nuestra política industrial será integral, pues articulará las políticas financieras, tributarias, de comercio exterior, cambiaria, de desregulación, de actualización tecnológica, de capacitación, de expansión de nuestra infraestructura a fin de que su adecuada conjugación fomente el desarrollo de la industria en el país.

Nuestra política industrial será de largo plazo, pues formula líneas de acción y medidas específicas, susceptibles de ser aplicadas continuamente, de conformidad con los centros de inversión de la economía moderna.

Además el Programa privilegia la consulta, con los métodos de trabajo y la participación activa de los empresarios en las tareas de apoyo y fomento industrial.

Nuestra política industrial incluye mecanismos precisos de seguimiento y evaluación, para imprimirle flexibilidad, para que puedan adecuarse eficazmente a las condiciones dinámicas de la economía y para que el diálogo sea simiente de una nueva cultura de colaboración entre los sectores productivos y el Gobierno.

Aplicaremos la política industrial escuchando siempre a los empresarios y a los trabajadores, y procurando apoyar clara y resueltamente su capacidad productiva.

Aplicaremos la política industrial creando condiciones de rentabilidad permanentes, tanto en exportaciones directas como indirectas y fortaleciendo el acceso de los productos nacionales a los mercados internacionales.

Aplicaremos la política industrial fomentando el desarrollo del mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, así como un despliegue de agrupamientos industriales bien integrados y de alta competitividad en cada región geográfica, en cada sector industrial, en cada rama de la producción.

#### **Comisión Intersecretarial de la Política Industrial.**

Un elemento particularmente innovador del programa consiste en el énfasis que otorga en la coordinación de tareas.

Una queja muy frecuente y muy legítima de los industriales es la dispersión que con frecuencia existe en las acciones gubernamentales, es la falta de integración de los instrumentos a disposición del Gobierno Federal para conjugarse en una política industrial.

Para atender este problema se creará la Comisión Intersecretarial de la Política Industrial; el *objetivo* de esta comisión será coordinar las actividades de las distintas Secretarías de Estado y demás entidades y dependencias en materia de política industrial; esta comisión estará *integrada* por los Secretarios de Comercio y Fomento Industrial, Hacienda y Crédito Público, Contraloría y Desarrollo Administrativo, Trabajo y Previsión Social, Educación Pública, de los Directores Generales de NAFIN, del Banco de Comercio Exterior y el Director Nacional de Ciencia y Tecnología.

Las *funciones* de la Comisión serán entre otras, asegurar que los criterios de competitividad industrial tengan una prioridad adecuada en las estrategias de política económica, proponer medidas adicionales para promover la competitividad industrial y el fomento a las exportaciones.

Asimismo evaluará de manera integral y oportuna el impacto de las políticas sobre la industria y propondrá ajustes en el diseño y la instrumentación de políticas que impiden sobre el desempeño de la industria en el país.

Los trabajos de coordinación de la Comisión permitirán abatir la duplicación de funciones, evitar el gasto innecesario de recursos, y sobre todo facilitar que las empresas, señaladamente las pequeñas y medianas aprovechen bien y eficientemente los apoyos gubernamentales.

La comisión, además de sus reuniones regulares, deberá tener reuniones periódicas y encabezadas por el Presidente de la República y reuniones periódicas con los representantes de los organismos industriales, empresariales y sindicales del país.

Adicionalmente se desplegará una red nacional de centros de competitividad empresarial, a fin de apoyar puntual, ágil y eficientemente a cada empresa con asesoría e información para que recurran a los mercados en condiciones adecuadas.

Estos centros se establecerán a lo largo y ancho del territorio nacional para ofrecer sus servicios cerca de las empresas, proporcionarán información integral y especializada y acorde con los requerimientos específicos de cada empresa sobre entidad, tecnología, capacitación y comercio exterior.

Los centros cubrirán también aspectos sobre la capacitación gerencial y laboral acorde con la innovación y el desarrollo tecnológico, acceso al financiamiento y promoción de las exportaciones, entre muchos otros aspectos.

Los centros de competitividad serán administrados por el sector privado, están vinculadas con instituciones académicas y se articularán con un centro de maestros para el desarrollo de la competitividad empresarial que apoyará técnica y logísticamente a cada uno de los centros y recibirá información de ellos para evaluar y perfeccionar nuestra técnica a las empresas.

Corresponderá al Gobierno y a los sectores productivos impulsar el desarrollo de los centros y asegurar que ofrezcan servicios de alta calidad.

**Conclusiones.**

El Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PPICE) ha sido diseñado con las propuestas y las experiencias de todos, y habrá de ser aplicado con el concurso de todos. El programa traza líneas claras para que cada quien cumpla su tarea, para que actualicemos y enriquezcamos cada medida y cada acción; para que sumando voluntades y uniendo esfuerzos logremos las metas realistas que nos estamos trazando. Sobre todo, el programa conjunta instrumentos hasta ahora dispersos, para apoyar oportuna y eficazmente al sector industrial y al sector exportador.

Al ganar el sector industrial y el sector exportador, ganan los exportadores, ganan los empresarios, ganamos todos y gana México.

**Principales críticas al Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PPICE).**

- La aplicación, vigencia y efecto del plan se prolongue transexenalmente.
- Reforma fiscal que conduzca a un sistema no sólo recaudatorio sino promotor de la industria.
- Libertad a cada sector y subsector para proponer su programa y negociarlo.
- Elaboración de proyectos a corto plazo, fundamentalmente para la reactivación del empleo.
- Es necesario crear un clima político y socialmente estable para el desarrollo de la industria.
- Esquema cambiario predecible y menores tasas de interés.
- Recursos que canalicen a la promoción de las exportaciones.

## CAPITULO CUARTO.

### MARCO TEÓRICO.

#### 1. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

El ciclo típico de la vida de un producto se caracteriza por cuatro etapas distintivas:

- 1.- La introducción.
- 2.- El crecimiento.
- 3.- La madurez.
- 4.- La declinación.

#### ETAPA DE INTRODUCCIÓN.

Esta etapa comienza cuando el producto nuevo se distribuye por primera vez y se pone a la venta. La introducción lleva tiempo y es probable que el crecimiento de las ventas sea lento.

Se identifican cuatro causas de crecimiento lento:

- Retrasos en la expansión de la capacidad productiva.
- Problemas técnicos (solución de los errores).
- Retraso para hacer llegar el producto al público, especialmente para la atención de distribución adecuada mediante tiendas al menudeo.
- Resistencia del consumidor para cambiar los patrones establecidos de conducta.

En el caso de productos nuevos, el crecimiento de las ventas se ve retrasado por factores adicionales, como el pequeño número de compradores que puede adoptar y costear el nuevo producto.

En esta etapa, las utilidades son negativas o bajas debido a las ventas bajas y a grandes gastos de distribución y promoción. Se necesita mucho dinero para atraer distribuidores. Los desembolsos promocionales están en su proporción más alta con las ventas debido a la necesidad de un nivel elevado de esfuerzo promocional para informar a los consumidores potenciales sobre el producto nuevo y desconocido, inducir a que el público pruebe el producto y asegurar la distribución en las tiendas al menudeo.

Sólo hay unos cuantos competidores que producen versiones básicas del producto, ya que el mercado no está listo para las variaciones. La firma concentra sus ventas en aquellos compradores que están más dispuestos a comprar por lo general los grupos de ingresos más elevados. Los precios tienden a estar en el lado elevado porque los costos son elevados debido a tasas de producción relativamente bajas, problemas tecnológicos en la producción que tal vez no se domina completamente y se requieren márgenes elevados para apoyar los grandes desembolsos promocionales que son necesarios para lograr el crecimiento.

KOTLER Philip, Mercadotecnia.  
Editorial Prentice Hall. 2a. Edición  
México, D.F. 1989

### ETAPA DE CRECIMIENTO.

Si el producto nuevo es bien acogido en el mercado, las ventas comenzarán a elevarse substancialmente. Los adoptadores iniciales continuarán comprando y los consumidores convencionales imitarán su ejemplo, especialmente si escuchan comentarios favorables. Nuevos competidores entrarán al mercado atraídos por las oportunidades para producción y utilidades a gran escala. Introducirán nuevas características del producto y esto ampliará el mercado. El mayor número de competidores conduce a un incremento en el número de distribuidores y las ventas aumentarán.

Los precios permanecen donde están o bajan sólo ligeramente al ir aumentando muy rápido la demanda. Las compañías mantienen sus desembolsos promocionales en el mismo nivel o en uno ligeramente más elevado para enfrentar la competencia y continuar educando al mercado. Las ventas se elevan mucho más rápido, causando una disminución en la razón de promoción y ventas.

Las utilidades aumentan durante esta etapa de crecimiento a medida que los gastos de promoción se reparten entre un gran volumen de ventas y, a medida que los costos unitarios de fabricación disminuyen. La firma usa varias estrategias para sustentar el crecimiento rápido del mercado tanto como sea posible:

- La firma mejorará la calidad del producto y agrega características y modelos nuevos.
- Entra en nuevos segmentos del mercado.
- Entra en nuevos canales de distribución.
- Modifica un poco la publicidad para que el público no sólo conozca el producto, sino que también lo compre.
- Baja los precios en el momento oportuno para atraer más clientes.

La firma que persiga estas estrategias de expansión del mercado mejorará su posición competitiva. Pero esto se da a un costo adicional. La firma en la etapa de crecimiento se enfrenta a un trueque entre la porción elevada del mercado y las utilidades elevadas actuales. Al gastar mucho dinero en el mejoramiento, promoción y distribución del producto, puede capturar una posición dominante; pero pierde las utilidades actuales máximas con la esperanza de compensar éstas en la etapa de madurez.

### ETAPA DE MADUREZ.

En algún punto la tasa de crecimiento de las ventas del producto se reducirán y entrará a una etapa de madurez relativa. Esta etapa de madurez normalmente dura más que las etapas anteriores. La disminución en la tasa de crecimiento de las ventas crea sobrecapacidad en la industria. Esta sobrecapacidad da lugar a una competencia intensificada.

Los competidores recurren con más frecuencia a rebajas y descuentos en el precio. Acrecientan su publicidad, sus intercambios mercantiles y sus transacciones con los consumidores. Aumentan sus presupuestos de investigación y desarrollo para encontrar mejores versiones del producto. Estos pasos significan cierta erosión de las utilidades. Algunos de los competidores más débiles comienzan a darse por vencidos. La industria estará formada eventualmente por competidores bien atrincherados cuyo impulso fundamental es lograr una ventaja competitiva.

KOTLER Philip, Mercadotecnia.  
Editorial Prentice Hall. 2a. Edición  
México, D.F. 1989

El gerente de producto no deberá limitarse a defender sencillamente el artículo. La mejor defensa es el ataque, y se deberán considerar estrategias de mercado, de producto y de modificación de la mezcla de mercadotecnia.

#### **Modificación del mercado.**

El gerente intenta acrecentar el consumo del producto existente. Busca nuevos usuarios y segmentos de mercado; también busca formas para estimular el mayor uso entre los consumidores actuales. Puede que el gerente quiera reposicionar la marca para que tenga atractivo para un segmento más grande o de crecimiento más rápido.

#### **Modificación del producto.**

El gerente del producto puede modificar las características del mismo (como la calidad, las características o el estilo del producto) para atraer nuevos usuarios y dar lugar a un mayor uso.

Una estrategia de *mejoramiento de la calidad* esta dirigida a incrementar el rendimiento funcional del producto: su durabilidad, confiabilidad, velocidad, sabor. Esta estrategia es eficaz según el grado como la calidad pueda mejorarse, según el grado como los consumidores crean en la afirmación de una mejor calidad y si hay un número suficiente de compradores que quieran calidad superior.

Una estrategia de *mejoramiento de características* está dirigida a agregar características nuevas que amplíen la versatilidad, seguridad o conveniencia de producto. Para lo cual se describen cinco ventajas de mejoramiento de características:

1. Acrecientan la imagen de una compañía en cuanto a sus carácter progresivo y su liderazgo.
2. Pueden adaptarse o descartarse rápidamente y a menudo pueden ser opcionales a un costo muy bajo.
3. Pueden ganar la lealtad de ciertos segmentos del mercado.
4. Pueden darle a la compañía publicidad gratuita.
5. Generan entusiasmo en la fuerza de ventas y en los distribuidores.

Una estrategia de *mejoramiento del estilo* está dirigida a acrecentar el atractivo estético del producto.

#### **Modificación de la mezcla de mercadotecnia.**

El gerente de producto deberá intentar estimular las ventas al modificar uno o más elementos de la mezcla de mercadotecnia. Los precios pueden bajarse para atraer nuevos clientes y arrebatarle algunos a la competencia. Puede buscarse una campaña de publicidad eficaz. Puede usarse la promoción de ventas : descuentos mercantiles, cupones de rebaja, obsequios y concursos. La compañía puede moverse a canales de mercado de volumen más elevado, particularmente los de tipo masivo, si estos canales están creciendo. La firma les puede ofrecer a los compradores servicios nuevos o mejorados.

#### **ETAPA DE DECLINACIÓN.**

La venta de casi todas las variedades y marcas acaba por mermar a la larga. La disminución de las ventas puede ser lenta. Las ventas pueden ser nulas o bajar a un nivel cero y continuar durante muchos años en ese nivel .

KOTLER Philip, Mercadotecnia.  
Editorial Prentice Hall. 2a. Edición  
México, D.F. 1989

Las ventas declinan por diversas razones, incluyendo avances tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores y mayor competencia nacional y extranjera. Todo esto conduce a una sobrecapacidad, mayores reducciones de precios y erosión de las utilidades.

A medida que bajan las utilidades, algunas firmas se retiran del mercado. Las que permanecen pueden reducir el número de sus ofertas de productos. Pueden abandonar los segmentos más pequeños del mercado y los canales secundarios de distribución. Es posible que reduzcan el presupuesto de promoción y que bajen aún más sus precios.

Mantener un producto débil puede ser muy costoso para la firma. El costo no es tan sólo el monto de costos indirectos no cubiertos o pérdidas financieras. La contabilidad financiera no puede transmitir adecuadamente todos los costos ocultos: el producto débil puede consumir una cantidad desproporcionada de tiempo de la gerencia; a menudo requiere de ajustes frecuentes de precio e inventario; por lo general implica corridas cortas de producción a pesar de costos elevados de puesta en marcha; requiere atención de la publicidad y la fuerza de ventas que daría mejores resultados si se destinara a hacer más lucrativos a los productos saludables; su inadecuación puede hacer que los clientes comiencen a dudar del éxito de la firma en otras actividades. Costo más grande se puede encontrar en el futuro. Al no ser eliminados en el momento oportuno, los productos débiles retrasan la búsqueda agresiva de productos sustitutos; crean una mezcla desproporcionada de artículos, centrada en los éxitos del pasado y con poco que ofrecer mañana; por lo demás, merman la rentabilidad actual y debilitan las posibilidades de crecimiento futuro de la compañía.

Por estas razones, las compañías, deben prestar mayor atención a los productos que pasan por la etapa de envejecimiento. La primera tarea consiste en identificar los productos en etapa de declinación al revisar periódicamente las ventas, porciones de mercado, costos y tendencias de utilidades en cada uno de los productos. Para cada producto en declinación, la gerencia debe decidir si conviene mantenerlo, segar o terminarlo. Puede que la gerencia decida mantener su marca con la esperanza de que los competidores abandonarán la industria. También puede ser que la gerencia decida segar el producto, lo que significa reducir varios costos (planta y equipo, mantenimiento, investigación y desarrollo, publicidad, fuerza de ventas) y esperar que las ventas permanezcan estables por un tiempo. Si tiene éxito, la siega acrecentará las utilidades de la compañía en el corto plazo. O bien, puede que la gerencia decida eliminar el producto de la línea. Vendérselo a otra firma o sencillamente detener su producción. Si la compañía planea encontrar un comprador, no querrá debilitar el producto mediante la siega.

Las compañías grandes con frecuencia se deshacen de marcas que ya no cumplen con sus objetivos financieros, aunque estas marcas pudieran ser lucrativas para una firma más pequeña. Las características claves de cada etapa del ciclo de vida del producto se resumen de la siguiente manera:

KOTLER Philip, Mercadotecnia.  
Editorial Prentice Hall. 2a. Edición  
México, D.F. 1989

## Ciclo de vida del producto: características y respuestas

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
<b>CARACTERÍSTICAS</b>				
VENTAS	Bajas	Crecimiento rápido	Crecimiento lento	Declinan
UTILIDADES	Insignificantes	Niveles máximos	Declinando	Bajas o cero
FLUJO DE CAJA	Negativa	Moderado	Alto	Bajo
CLIENTES	Innovador	Mercado masivo	Mercado masivo	Perezosos
COMPETIDORES	Pocos	En aumento	Muchos rivales	Cantidad declinando
<b>RESPUESTAS</b>				
ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA	Expandir mercado	Penetración del mercado	Participación defensiva	Productiva
GASTOS DE MERCADEO	Altos	Altos (declinando el porcentaje)	Cayendo	Bajos
ENFASIS DE MERCADEO	Conocimiento del producto	Preferencia de marca	Lealtad a la marca	Selectivo
DISTRIBUCION	Deshilvanada	Intensiva	Intensiva	Selectiva
PRECIO	Alto	Más bajo	El más bajo	Elevándose
PRODUCTO	Básico	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado

Fuente: Peter Doyle, "The Realities of the Product Life Cycle", Quarterly Review of Marketing, verano 1976, pág. 5

KOTLER Philip, Mercadotecnia.  
Editorial Prentice Hall. 2a. Edición  
México, D.F. 1989

## 2. VENTAJA COMPETITIVA

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, el área fundamental en la que ocurre competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Dos cuestiones importantes sostienen la elección de una estrategia competitiva:

- La *primera* es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. Es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia. La estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo.
- La *segunda* son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. Una empresa puede mejorar o erosionar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias.

Las cuestiones centrales pueden ser conformadas por una empresa, y es esto lo que hace la elección de la estrategia competitiva retadora y excitante. La estrategia competitiva no sólo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa.

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

Hay que considerar la estrategia competitiva en un sector industrial individual y la estrategia empresarial para la firma diversificada. La ventaja competitiva en un sector industrial puede ser realzada fuertemente por las interrelaciones con unidades de negocios compitiendo en los sectores industriales relacionados. Las interrelaciones entre las unidades de negocio son los medios principales por medio de las cuales una empresa diversificada crea valor, y así proporcionan los cimientos para la estrategia empresarial.

Las acciones para crear ventajas competitivas tienen con frecuencia importantes consecuencias para la estructura del sector industrial y la reacción de la competencia.

### El análisis estructural de los sectores industriales.

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención de la estrategia competitiva es el tratar de cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

- La entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de sustitutos.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La rivalidad entre los competidores existentes.

FUENTE:

PORTER Michael, Ventaja competitiva. Ed. CECSA. 1987

El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria, y puede cambiar con la evolución del sector industrial. Estas fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en el sector -elementos del retorno y de la inversión-.

El poder de cada una de las fuerzas competitivas es una función de la *estructura de la industria*, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial. El cambio estructural aumenta la fuerza general y relativa de las fuerzas competitivas, y puede positiva o negativamente, influir la utilidad del sector industrial. Las tendencias de la industria que son las más importantes para la estrategia son aquellas que afectan la estructura del sector industrial.

Una empresa no es un prisionero de la estructura de su sector industrial. A través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. Muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia de esta manera.

El marco de las cinco fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en un sector industrial. Las estrategias que cambian la estructura del sector industrial puede ser un cuchillo de dos filos, por que una empresa puede tanto destruir la estructura del sector industrial y la utilidad como puede mejorarla.

Con frecuencia las empresas hacen elecciones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial. Estos destructores del sector son usualmente empresas secundarias que están buscando las maneras de superar desventajas competitivas importantes, ya que se han encontrado serios problemas y están buscando desesperadamente soluciones o competidores "bobos" que no conocen sus costos o que tienen suposiciones irreales sobre el futuro.

***Estructura del sector industrial y las necesidades de los compradores.***

El satisfacer las necesidades del comprador es realmente un prerrequisito para la viabilidad de un sector industrial y de las empresas dentro de ella. Los compradores deben de estar dispuestos a pagar un precio por un producto que exceda a su costo de producción, o el sector industrial no sobrevivirá a largo plazo.

La cuestión crucial para determinar la utilidad es si las empresas pueden capturar el valor que crean para los compradores, o si este valor está compitiendo con otros. La estructura del sector industrial determina quien captura el valor. La amenaza de entrada determina la probabilidad de que empresas nuevas entrarán en un sector industrial y competirán por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más bajos o disipándolos aumentando los costos de competencia.

La estructura del sector industrial determina quien mantiene qué proporción del valor que un producto crea para los compradores. Si el producto de un sector industrial no crea mucho valor para sus compradores, hay poco valor para ser capturado por las empresas sin importar los otros elementos de la estructura. Si el producto crea mucho valor, la estructura llega a ser crucial.

***Estructura del sector industrial y el balance oferta/demanda.***

Otro punto sobre la utilidad del sector industrial es que las utilidades son una función del balance entre la oferta y la demanda. Si la demanda es mayor a la oferta, se llega a una alta utilidad.

FUENTE:  
PORTER Michael, Ventaja competitiva. Ed. CECSA. 1987

Sin embargo, el balance a largo plazo de oferta y demanda está fuertemente influido por la estructura del sector industrial, como lo son las consecuencias de un desbalance entre oferta y demanda para la utilidad.

La oferta y la demanda cambian constantemente, ajustándose entre sí. La estructura del sector industrial determina qué tan rápido los nuevos competidores añaden nueva oferta. La altura de las barreras de entrada es la base de la probabilidad de que nuevos incursionistas entren en un sector industrial y bajen los precios. La estructura del sector industrial determina qué tan rápidamente los competidores retirarán la oferta sobrante. Las barreras de salida previenen que las empresas dejen el sector industrial cuando hay demasiada capacidad, y prolongan los períodos de exceso de capacidad.

Las consecuencias de un desbalance entre oferta y demanda para la utilidad del sector industrial también difieren ampliamente, dependiendo de su estructura. En algunos sectores, una pequeña cantidad de exceso de capacidad lanza a la guerra de precios y a la baja utilidad. Estos son sectores industriales en los que hay presiones estructurales debido a rivalidades intensas o a compradores poderosos. En otros sectores, los períodos de exceso de capacidad tienen relativamente poco impacto en la utilidad, debido a una estructura favorable.

La estructura del sector industrial también determina la utilidad del exceso de demanda. La estructura favorable permite a las empresas cosechar utilidades extraordinarias, y una mala estructura restringe la capacidad de capitalizar en ella. La estructura del sector industrial es fundamental tanto para la velocidad de ajuste de oferta a demanda y a la relación entre la utilización de la capacidad y a utilidad.

**Estrategias competitivas genéricas.**

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio.	1. Liderazgo de costo.	2. Diferenciación.
	Objetivo limitado.	3A. Enfoque de costo.	3B. Enfoque de diferenciación.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres *estrategias genéricas* para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque (tiene dos variantes enfoque de costo y enfoque de diferenciación).

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva.

FUENTE:  
PORTER Michael, Ventaja competitiva. Ed. CECSA. 1987

Las estrategias de liderazgo en costos y la diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente de sector industrial a sector industrial, como lo hacen las estrategias genéricas factibles en un sector industrial en particular.

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección, si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la lograra. Ser "todo para todos" es una receta para la mediocridad estratégica y para el desempeño por debajo del promedio, porque con frecuencia significa que una empresa no tiene ninguna ventaja competitiva en lo absoluto.

#### *Liderazgo de costo.*

Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados, la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su *ventaja de costo*. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, y acceso preferencial a materia primas.

Un productor de costo bajo debe encontrar y explotar las fuentes de ventajas de costo. Los productores de costo bajo tienen clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en un sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costos se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas.

Un líder en costo debe lograr la *paridad o proximidad* en las bases diferenciación en relación a sus competidores para hacer un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva. La paridad en la base de diferenciación permite a un líder de costo traducir su *ventaja en costos* directamente a utilidades mayores que sus competidores. La proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepasa la ventaja en el costo del líder de costo y por tanto el líder de costo gana retornos sobre el promedio.

#### FUENTE:

PORTER Michael, Ventaja competitiva. Ed. CECSA. 1987

La estrategia lógica del liderazgo de costo normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición.<sup>2</sup> Muchas empresas han cometido errores estratégicos al no reconocer esto. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial.

A menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costo y "persuadir" a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad puede ser desastrosa, como ha sido el caso de varios sectores industriales.

El liderazgo de costo es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costos.

#### ***Diferenciación.***

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con alguna dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia.

1 La paridad implica el ofrecimiento de un producto idéntico a los competidores o una combinación de atributos diferentes del producto que son igualmente preferidos por los compradores.

2. Mientras que el líder en costo tendrá más utilidades, no es necesario ser el líder en costos para mantener retornos sobre el promedio en los sectores industriales de artículos de consumo en donde hay oportunidades limitadas para construir eficiencia en la capacidad. Una empresa que está en el cuarto más bajo de costos, aunque no sea líder de costo, normalmente estará sobre el ejecutante o realizador sobre el promedio.

FUENTE:  
PORTER Michael, Ventaja competitiva. Ed. CECSA. 1987

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en lo que se incurre para ser único. Un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior será nulificado por una posición en costos marcadamente inferior. Así un diferenciador intenta la *paridad o proximidad* en costo, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

#### **Enfoque.**

Esta estrategia descansa en la elección de un panorama de competencia estrecha dentro de un sector industrial. El enfoque selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes:

- En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, y explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos.
- En el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco y explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

Los segmentos blanco deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento blanco debe diferir de los otros segmentos del sector industrial.

El enfoque puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose a sus segmentos exclusivamente. La esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un blanco estrecho del balance del sector industrial.

Si una empresa puede lograr un liderazgo de costos sostenidos (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en su segmento y este segmento es estructuralmente atractivo, entonces el enfoque será un ejecutor sobre el promedio en el sector industrial.

#### **Atrapados a la mitad.**

Una empresa que se embarca en cada estrategia genérica pero que no logra ninguna está "atrapada a la mitad". No posee ventaja competitiva.

Una empresa que esté atrapada a la mitad competirá con desventaja porque el líder de costo, los diferenciadores o los enfocadores tendrán mejor posición para competir en cualquier segmento. La mayoría de los sectores industriales tienen bastantes competidores atrapados a la mitad.

Una empresa que está atrapada a la mitad ganará utilidades atractivas sólo si la estructura de su sector industrial es altamente favorable, o si es lo suficientemente afortunada para tener competidores que también estén atrapados a la mitad. El quedar atrapado a la mitad es con frecuencia la manifestación de la negativa de una empresa a hacer elecciones sobre cómo competir. Busca la ventaja competitiva por todos los medios y no la logra, debido a que el lograr diferentes tipos de ventajas competitivas normalmente requiere de acciones inconsistentes.

FUENTE:  
PORTER Michael, Ventaja competitiva. Ed. CECSA. 1987

El éxito puede llevar a un enfocado a perder de vista las razones de su éxito y comprometer su estrategia genérica una empresa está con frecuencia en mejores circunstancias al encontrar nuevos sectores industriales en los cuales crecer y poder usar nuevamente su estrategia genérica o explotar las interrelaciones.

#### *Seguimiento de más de una estrategia genérica.*

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su blanco estratégico. Normalmente una empresa debe elegir entre ellos, o quedará atrapada a la mitad. Algunas veces una empresa puede ser capaz de crear dos unidades de negocios grandemente separadas dentro de la misma entidad corporativa, cada una con una estrategia genérica diferente.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes por que los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costos implica costos más bajos.

Hay tres condiciones bajo las cuales una empresa puede lograr simultáneamente tanto el liderazgo de costos como la diferenciación:

- *Los competidores están atrapados a la mitad.* Ninguno de los competidores está lo suficientemente bien situado como para obligar a una empresa a llegar al punto en el que el costo y la diferenciación sean inconsistentes. Mientras que los competidores atrapados a la mitad pueden permitir que una empresa logre tanto la diferenciación como los costos bajos, este estado de las cosas es con frecuencia temporal. Así una empresa debe elegir el tipo de ventaja competitiva que intenta preservar a largo plazo.
- *El costo está afectado fuertemente por la participación o interrelaciones.* El liderazgo en el costo y la diferenciación pueden también lograrse simultáneamente en donde la posición del mercado está determinada fuertemente por la participación en lugar del diseño del producto, nivel de tecnología, servicio proporcionado u otros factores.

Las interrelaciones sin igual pueden bajar el costo de la diferenciación o sobrepasar el costo más alto de la diferenciación. Sin embargo, el seguimiento simultáneo del liderazgo de costo y de diferenciación siempre es vulnerable a competidores capaces, quienes hacen la elección e invierten agresivamente para implementarla, igualando la participación o interrelación.

- *Una empresa introduce una innovación importante.* El introducir una innovación tecnológica importante puede permitir a una empresa bajar el costo y aumentar la diferenciación al mismo tiempo, y tal vez lograr ambas estrategias.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de diferenciación que no sean costosas y debe estar preparada a elegir lo que será su ventaja competitiva última y resolver los tratos de acuerdo a ella.

#### *Sostenimiento*

El sostenimiento de las tres estrategias genéricas demanda que la ventaja competitiva de una empresa resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria. Cada estrategia genérica implica diferentes riesgos, los cuales se muestran a continuación.

#### FUENTE:

PORTER Michael, Ventaja competitiva. Ed. CECSA. 1987

## Riesgos de las estrategias genéricas.

<b>RIESGOS DEL LIDERAZGO DE COSTOS.</b>	<b>RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN.</b>	<b>RIESGOS DE ENFOQUE.</b>
El liderazgo de costos no es sostenido <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores se imitan</li> <li>• La tecnología cambia</li> <li>• otras bases para el liderazgo de costos se erosionan</li> </ul>	La diferenciación no se sostiene <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan</li> <li>• Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores</li> </ul>	La estrategia de enfoque se imita El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura se erosiona</li> <li>• La demanda desaparece</li> </ul>
Se pierde la proximidad en la diferenciación	Se pierde la proximidad de costos	Los competidores de objetivos amplios agobian al sector <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan</li> <li>• Aumentan la ventaja de una línea amplia.</li> </ul>
Los enfocadores de costos logran aún costos menores en los segmentos	Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.	Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial.

FUENTE:  
PORTER Michael, Ventaja competitiva. Ed. CECSA, 1987

### 3. MODELO BOSTON CONSULTING GROUP.

Una vez analizado el ciclo de vida del producto la compañía debe: analizar la cartera de negocios actual y decidir qué negocios deberán recibir más o menos atención y recursos, y desarrollar estrategias de crecimiento para agregar productos o negocios nuevos a la cartera.

#### **Análisis de la cartera actual de negocios.**

En el *análisis de la cartera del negocio*, la gerencia evalúa los negocios que forman la compañía. Esta querrá poner recursos fuertes en los negocios más rentables y reducir o abandonar sus negocios más débiles. Puede mantener al día su cartera de negocios al fortalecer o agregar negocios en crecimiento y retirarse de negocios decadentes.

El primer paso de la gerencia es identificar los negocios claves que componen la compañía. Estos pueden denominarse *unidades estratégicas de negocios* (UEN). Idealmente una UEN tiene las características siguientes:

- 1) Es un solo negocio;
- 2) Posee una misión definida;
- 3) Tiene sus propios competidores;
- 4) Cuenta con un gerente responsable;
- 5) Controla ciertos recursos;
- 6) Puede beneficiarse de la planeación estratégica;
- 7) Se puede planificar independientemente de los otros negocios.

Una UEN puede ser una o más divisiones de la compañía, una línea de producto dentro de una división, o a veces un solo producto o marca.

El paso siguiente requiere que la gerencia evalúe el atractivo de sus diversas UEN con el propósito de decidir cuánto apoyo merece cada una. En algunas compañías, esto se hace de modo informal. La gerencia reconoce que la firma es una cartera de diferentes negocios o productos y usa el discernimiento para decidir cómo deberá contribuir cada UEN al desempeño corporativo general y cuanta inversión deberá recibir cada una. Otras compañías usan modelos de planeación de cartera formales y estructurales: modelos hechos a la medida desarrollados específicamente para la firma o modelos estándar desarrollados por otros y adaptados a las necesidades de la compañía.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas para que la compañía pueda usar mejor sus ventajas y aprovechar las oportunidades atractivas en el medio. Así, la mayoría de los enfoques estándar de análisis de cartera utilizan una matriz que evalúa las UEN en dos dimensiones importantes:

- El atractivo del mercado o industria de las UEN
- La fuerza de la posición de las UEN en el mercado o industria.

El más conocido de estos enfoques de planeación de cartera de matrices es el del Boston Consulting Group.

**FUENTE:**  
**KOTLER Philip, Mercadotecnia.**  
 Ed. Prentice Hall 2a. Edición  
 México, D.F. 1989

El Boston Consulting Group (BCG) una importante firma consultora en administración, desarrollo un enfoque en el cual una compañía clasifica todas sus UEN en la matriz de porción de crecimiento.

El eje vertical, *tasa de crecimiento de mercado*, se refiere a la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual se vende el producto y proporciona una medida del atractivo del mercado. La tasa de crecimiento del mercado va desde una baja (nula) de 0% hasta una alta de 20%, aunque podría mostrarse un rango más grande. El crecimiento del mercado se divide arbitrariamente en crecimiento bajo y alto por una línea de crecimiento de 10%.

El eje horizontal, *porción relativa del mercado*, se refiere a la porción de mercado de las UEN relativa a la del competidor más grande. Sirve como una medida de la fortaleza de la compañía en el mercado. Una porción relativa de mercado de 0.1 significa que la UEN de la firma está a 10% de la porción del líder; y 10 significa que la UEN de la compañía es líder y tiene 10 veces las ventas de la siguiente compañía más fuerte en el mercado. La porción relativa del mercado se divide en porción alta y baja, empleando 1.0 como la línea divisoria. La porción relativa del mercado se traza a escala logarítmica.

Al dividir la matriz de porción de crecimiento de la manera indicada, se pueden distinguir cuatro tipos de UEN:

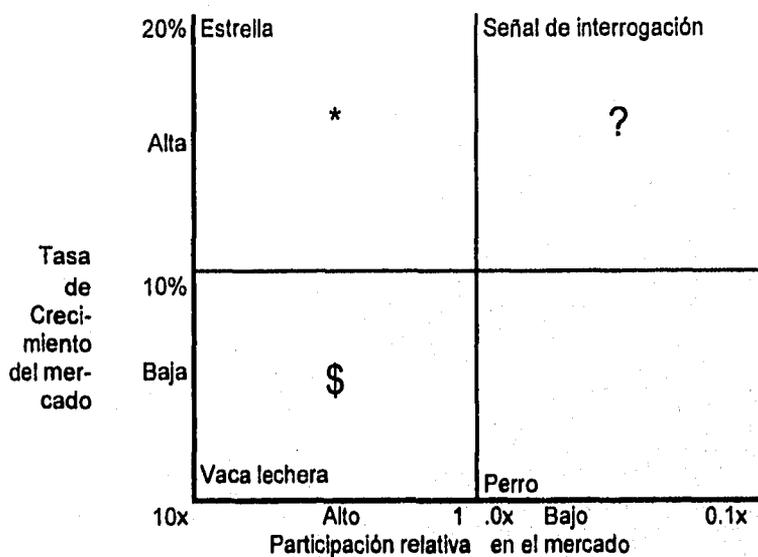
**Estrellas.**- Son UEN de alto crecimiento y alta porción que usan efectivo, ya que el efectivo es necesario para financiar su rápido crecimiento. A la larga su crecimiento disminuirá y se convertirán en vacas de efectivo y en principales generadores de efectivo que apoyan a otras UEN.

**Vacas de efectivo.**- Son UEN de crecimiento bajo y porción alta. Producen mucho efectivo que la compañía usa para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que usan efectivo.

**Interrogantes.**- Son UEN de porción baja en mercados de crecimiento alto. Requieren mucho efectivo para mantener su porción, y también para aumentarla. La gerencia tiene que pensar muy bien acerca de cuáles interrogantes deberá intentar convertir en estrellas y cuáles deberá discontinuarse o descartarse.

**Perras.**- Son UEN de bajo crecimiento y baja porción. Pueden generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser una gran fuente de efectivo.

FUENTE:  
KOTLER Philip, Mercadotecnia.  
Ed. Prentice Hall 2a. Edición  
México, D.F. 1989



La tarea de planeación de cartera de la compañía consiste en determinar qué papel asignarle a cada UEN en el futuro. Se pueden perseguir cuatro objetivos alternativos:

-- Construir.- el objetivo es aumentar las porciones de mercado de las UEN incluso renunciando a ganancias a corto plazo para lograr este objetivo. La construcción es apropiada para interrogantes cuya porción tiene que crecer para que se conviertan en estrellas.

-- Mantener.- el objetivo es preservar la porción de mercado de las UEN. Este objetivo es apropiado para vacas de efectivo fuertes a fin de que continúen produciendo un flujo de efectivo grande y positivo.

-- Cosechar.- el objetivo es acrecentar el flujo de efectivo a corto plazo de las UEN independientemente del efecto a largo plazo. Esta estrategia es apropiada para vacas de efectivo débiles cuyo futuro es oscuro y de las cuales se necesita más flujo de efectivo. También puede utilizarse con interrogantes y perros.

-- Despojar.- el objetivo es vender o liquidar el negocio por que los recursos pueden emplearse mejor en otra parte. Esto es apropiado para perros e interrogantes que la compañía puede financiar.

FUENTE:  
KOTLER Philip, Mercadotecnia.  
Ed. Prentice Hall 2a. Edición  
México, D.F. 1989

#### 4. ESTRATEGIAS PARA EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

**ETAPA DE INTRODUCCIÓN:** Esta fase se inicia cuando un nuevo producto, es distribuido por primera vez y se pone a la venta. La introducción se lleva bastante tiempo, y el crecimiento de las ventas tiende a ser lento.

Algunas causas de un crecimiento lento son:

1. Rezagos en la expansión de la capacidad productiva.
2. Problemas de naturaleza técnica (el tiempo que se tarda en resolver las dificultades)
3. Lentitud con que se hace llegar el producto al público, en especial la tardanza en obtener adecuados canales de distribución al detalle.
4. Renuencia de los clientes a cambiar sus patrones conductuales.

En el caso de productos nuevos y caros, el crecimiento de ventas es lento por otros factores adicionales: el reducido número de los que pueden adoptarlo y adquirirlo.

En esta etapa las utilidades son bajas o nulas debido a las ventas escasas y a los grandes gastos de distribución y promoción. Estos últimos son el desembolso más importante por necesitarse un enorme esfuerzo promocional para:

1. Dar a conocer un producto nuevo y desconocido
2. Lograr que el público pruebe el producto
3. Garantizar la distribución en el comercio minorista.

No hay más que unos cuantos productores y además ofrecen versiones básicas del artículo, ya que el mercado no está preparado para las variaciones, concentran la venta en aquellos que están más dispuestos a adquirir el producto, casi siempre los grupos de ingresos más altos.

Los precios tienden a situarse en el extremo superior.

**ETAPA DE CRECIMIENTO:** Si el producto es bien acogido entre el público, las ventas se elevarán de modo notable. Los adoptadores iniciales seguirán comprándolo, y los consumidores comunes imitarán su ejemplo, en especial si escuchan comentarios favorables al respecto. Al percibirse de la gran oportunidad, otros competidores penetrarán en el mercado. Harán innovaciones en el producto y con ello ampliarán el mercado. El mayor número de competidores provoca un incremento en la cantidad de distribuidores; las ventas en bodega alcanzará auge.

Los precios se mantienen estables o bien descienden ligeramente al ir aumentando la demanda. Las empresas conservan sus gastos de promoción en un nivel inalterable o bien lo modifican un poco, a fin de afrontar la competencia, sin dejar de hacerle publicidad a su producto.

Las utilidades crecen en esta etapa a medida que los gastos promocionales se reparten entre un gran volumen de ventas y a medida que disminuyen los costos de fabricación. La empresa se vale de varias estrategias para apoyar el rápido crecimiento del mercado y prolongarlo lo más posible. He aquí algunas de ellas:

1. La empresa mejora la calidad del producto y agrega características y modelos nuevos.
2. Penetra en otros segmentos del mercado
3. Entra en nuevos canales de distribución
4. Modifica un poco la publicidad para que el público no sólo conozca el producto sino para que lo compre.
5. Rebaja los precios en el momento oportuno para obtener más clientes.

La empresa que siga estas estrategias de expansión del mercado mejorará su posición competitiva.

**ETAPA DE MADUREZ:** Llegará el momento en que la tasa de ventas del producto empiece a reducirse, se habrá iniciado entonces la etapa de madurez. Normalmente esta fase dura más que las anteriores, planteando un gran reto a la administración de mercadotecnia. Como la mayor parte de los artículos se hallan en la etapa de madurez del ciclo de vida, la administración de mercadotecnia dedica gran parte de su tiempo y actividad a resolver los problemas al respecto.

Las estrategias son:

1. Modificación del mercado: Se trata de incrementar el consumo del producto actual. Busca a nuevos usuarios y segmentos de mercado. Busca asimismo medios para estimular un mayor uso entre los consumidores; quizá quiera reposicionar la marca para captar un segmento más vasto o de crecimiento más rápido.

2. Modificación del producto: Se tiene la opción de modificar las características del producto (como calidad, especificaciones o estilo) con el objeto de captar la preferencia de nuevos usuarios y de aumentar el empleo.

Una estrategia de mejoramiento de la calidad propone el rendimiento funcional del producto: Su durabilidad, seguridad, velocidad y estilo.

La eficacia de la estrategia depende de:

1. La posibilidad de mejorar la calidad
2. La aceptación del mejoramiento de la calidad por parte del público.
3. Un número suficiente desea una mejor calidad.

La estrategia del mejoramiento de las características tiene por objeto agregar rasgos que amplíen la aplicabilidad del artículo, su seguridad o comodidad de uso.

La estrategia de mejoramiento del estilo procura aumentar el atractivo del producto. Así, los fabricantes de autos cambian el diseño de sus unidades periódicamente a fin de satisfacer a los consumidores que desean un diseño nuevo.

3. Modificación de la mezcla de mercadotecnia: Se tratará de estimular las ventas modificando uno o varios de los elementos de la mezcla de mercadotecnia. Los precios pueden rebajarse con objeto de aumentar las ventas y quitarle clientes a la competencia. También puede recurrirse a una promoción agresiva: descuentos mercantiles, cupones de rebaja, obsequios y torneos. Conviene que la empresa entre en los canales de mayor volumen, en particular en los de tipo masivo, si esos canales están creciendo.

**ETAPA DE DECLINACION:** La venta de casi todas las variedades y marcas acaba por menguar. Es un fenómeno que en ocasiones ocurre en forma paulatina como sucede en el caso de avenas; otras veces se presenta inesperadamente como en el caso del modelo Edsel de la Ford. Puede ser que las ventas sean nulas o que se estanquen en un nivel bajo y permanezcan así durante años.

El mantener un producto que ya esté en la etapa de declinación puede resultar muy costoso. Absorbe gran parte del tiempo de la gerencia, exige frecuentes ajustes de precio e inventario; su elaboración cuesta mucho, se le dedica abundante publicidad y fuerza de ventas que daría mejores resultados si se destinasen a nuevos productos quizá los clientes empiecen a dudar de el éxito de la compañía en sus demás actividades.

En esta etapa se deterioran tanto las ventas como las utilidades, en esta fase la compañía debe identificar los productos que pasan por ese estado y decidir en cada caso si conviene mantenerlos, sostenerlos o abandonarlos. En caso de que determine excluirllos, quizá los venda a otra firma o simplemente los deje morir.

## 5. COMPORTAMIENTO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO CON BASE AL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

### FLUJOS DE EFECTIVO TÍPICOS POR ETAPA

**INTRODUCCIÓN.-** En esta etapa los flujos de efectivo generalmente generados son normalmente negativos, puesto que las ventas son muy bajas y las utilidades nulas o insignificantes. Se debe buscar expandir el mercado.

**CRECIMIENTO.-** En esta etapa las ventas comienzan a crecer rápidamente a raíz del conocimiento del producto por parte de los clientes; por tanto las utilidades alcanzan sus niveles más altos y comienzan a aumentar la competencia; se comienza a generar flujos de efectivo aunque estos son bajos.

**MADUREZ.-** Las utilidades comienzan a decrecer al perder el interés de los clientes, ya que las ventas tienen un crecimiento muy lento; sin embargo los flujos de caja comienzan a ser altos puesto que el comportamiento de estos siempre se presentará de manera retardada en relación a los demás factores. Se presentan muchos competidores.

**DESCENSO.-** Las ventas definitivamente comienzan a bajar, los clientes tienden a desaparecer; las utilidades bajan mucho, e incluso llegan a presentarse pérdidas; todavía se presentan flujos de efectivo positivos pero son ya definitivamente muy bajo.

### FLUJOS DE EFECTIVO POR TIPO DE PRODUCTO

**ESTRELLAS.-** El flujo de efectivo neto se haya prácticamente equilibrado: debido al gran crecimiento y a la gran participación en el mercado, las ganancias se invierten en medidas de reducción de precio, desarrollo de productos y desarrollo de nuevas aplicaciones. El objetivo primordial es aumentar la participación en el mercado.

**VACAS.-** Tienen gran participación en el mercado, bajos costos, buenas utilidades y buen flujo de efectivo; permiten grandes excedentes en efectivo y el objetivo es conservar su participación en el mercado y destinar parte del efectivo recaudado a otros productos.

**PERROS.-** Muestran un lento crecimiento y una escasa participación en el mercado; existen cuatro alternativas: desarrollar un segmento especializado, cosecharlo, eliminarlos o abandonarlos.

**INCÓGNITAS.-** Experimentan grandes necesidades de dinero, porque están creciendo pero generan escasos ingresos debido a su pequeña participación en el mercado las estrategias posibles son: invertir en desarrollo de mercados, adquirir productos o empresas o abandonarlos.

### PARTICIPACIÓN Y CRECIMIENTO.

La participación y el crecimiento se pueden cuantificar mediante una matriz adecuada. La participación en el mercado se mide de forma poco ortodoxa: el volumen de ventas de la empresa se relaciona con cada uno de sus competidores y no con el volumen total de mercado.

La posición competitiva relativa se proyecta en una escala logarítmica a fin de que sea coherente con el efecto de la curva de experiencia, que indica que el margen o tasa de utilidades de las diferencias de generación de efectivo entre los competidores está en función de la relación entre sus respectivas posiciones competitivas (participación en el mercado).

La matriz de participación y crecimiento es un instrumento útil para centrar la atención en las estrategias de mercadotecnia, pero no hay que olvidar que presenta ciertos inconvenientes. No siempre es fácil definir un mercado: la definición puede ser muy amplia o muy estrecha. Además; no resulta sencillo prever el ciclo de vida de un producto. Todo ello exige información financiera sobre cada línea de productos, incluido el flujo de efectivo, y sobre la participación en el mercado para cada segmento, condición imprescindible para poder realizar previsiones razonables de las ventas futuras. La utilización de la matriz implica el control y la gestión centralizados de los recursos.

#### **MEDICIÓN DE FLUJOS PARA CRITERIOS DE DECISIÓN**

Los criterios de decisión que más comúnmente se utilizan para evaluar proyectos financieros.

**FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO.-** También llamado método del valor actual. El procedimiento general consiste en determinar si el valor actual (VA) de los flujos esperados justifica el desembolso original. Si el VA es mayor o igual a cero el proyecto se acepta.

**VALOR ACTUAL NETO.-** Es una variante del FD. La diferencia radica en que en el VAN se resta al desembolso original del valor actual de las entradas de efectivo futuras. Si el VAN es positivo el proyecto se acepta.

**TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.-** Es la tasa de descuento capaz de igualar la serie de ingresos futuros con el desembolso original. Dicho de otro modo, es aquella tasa de descuento que da al proyecto un VAN de cero. Si la TIR es mayor o igual que el costo externo de capital determinar en los mercados financieros el proyecto se acepta.

**PERIODO DE RECUPERACIÓN.-** Es una medida de la rapidez con que el proyecto reembolsará el desembolso original de capital. Si el proyecto ofrece un periodo de recuperación inferior a cierto número de años se acepta el proyecto.

El flujo de efectivo; funciona mejor cuando la empresa tiene por objetivo la maximización del patrimonio del accionista. Este criterio encuentra su mejor aplicación cuando la empresa busca el valor actual absoluto que cada proyecto puede producir

El criterio VAN es el más apropiado cuando el objetivo de la empresa es maximizar las utilidades posibles de un producto.

El TIR relaciona directamente a las empresas con los objetivos de maximización de utilidades, porque compara también directamente el costo con el rendimiento.

Como se puede ver, ninguno de los criterios se puede aplicar todo el tiempo y a todas las situaciones. De hecho, es probable que se tenga que aplicar más de uno para evaluar un conjunto cualquiera de proyectos.

## 6. ANALISIS FINANCIERO

### CONCEPTO

Análisis Financiero es el estudio de los diversos rubros que componen los estados financieros ; reduciéndolos, interrelacionándolos y comparándolos; así como elaborando tendencias, con el fin de poder diagnosticar a una empresa.

La técnica del análisis Financiero comprende cuatro etapas básicas:

1. **ANALISIS.** En esta etapa se definen, reagrupan y relacionan los diversos conceptos que integran la información financiera de la empresa.
2. **COMPARACION.** Comprende la interrelación de los conceptos de la situaciones o normas preestablecidas lo cual indicará focos de atención cuando existen desviaciones que constituyen excepciones a la operación normal de la empresa.
3. **INTERPRETACION.** Sugiere comprensión significativa del contenido de los resultados obtenidos en las comparaciones realizadas, lo cual permitirá al directivo poder emprender acciones necesarias de acuerdo a sus objetivos.
4. **RETROALIMENTACION.** Comprende la definición de acciones alternativas a tomar sobre las desviaciones específicas determinadas en el análisis de la información financiera.

### IMPORTANCIA

Una toma de decisiones que no cuente con un fundamento de los hechos que le dieron origen puede ocasionar posteriormente problemas para la empresa.

El análisis e interpretación de la información financiera constituye un auxiliar para la personas interesadas en conocer una empresa, ya que a través del mismo se presenta en una forma ya procesada toda la información que se requiere, haciendo resaltar las situaciones más significativas.

### OBJETIVOS

El principal objetivo de toda empresa es el de obtener utilidades suficientes que compensen los recursos invertidos en la misma; por ello es necesario evitar gastos superfluos, la baja productividad y el estancamiento del negocio. El análisis financiero es un instrumento muy útil para este objetivo; puesto que nos permite conocer:

- La situación crediticia de la empresa.
- La capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo.
- La suficiencia del capital de trabajo.
- Si el capital social y las utilidades, se han empleado en forma conveniente.
- Si vende y recupera el importe de sus ventas, antes del vencimiento de las obligaciones.

### METODO DE RAZONES SIMPLES

Con este método se efectúa la comparación entre cifras de los estado finan ciertos que tienen relación entre si.

Las áreas generales que se estudian son: liquidez, rentabilidad y estructura a largo plazo.

### FUENTE:

BOLTEN Steve, Manual de Administración financiera.  
HERNANDEZ Felipe, Contabilidad y Finanzas.

**Liquidez y Solvencia.** Ayudan a juzgar la capacidad de la empresa para cumplir obligaciones. Interpretando estas razones se puede determinar en qué grado los activos convertibles rápidamente en efectivo exceden al pasivo que requiere pago casi inmediato.

Algunas razones de este tipo son:

NOMBRE	FORMULA	SIGNIFICADO
RAZON CIRCULANTE	AC/PC	Capacidad para pagar deudas a corto plazo
PRUEBA DEL ACIDO	AC-INV/PC	Capacidad de pago con activos más líquidos
RAZON DE CAJA	EFEC/PC	Capacidad de pago inmediata

**Rentabilidad.** Mide el grado de rentabilidad alcanzado, tanto en relación a la obtención de utilidades como en el modo de utilizar las mismas. De modo general, a medida que aumenta la utilidad obtenida por cada peso de ventas o de capital invertido, se considera que aumenta la eficiencia de la administración.

Algunas razones de este tipo son:

NOMBRE	FORMULA	SIGNIFICADO
MARGEN UT. BRUTA	UT.B/VENTAS	Eficiencia en cada producto
MARGEN UT. OPERACION	UT. OP./VENTA	Eficiencia en la venta de los productos.
RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL	UT NETA/ACTIVO	Comprueba la razón del rendimiento del capital invertido.

La estructura de una empresa depende de como administra y mantiene su pasivo y de como esta conformado este en relación a los otros rubros de la empresa. Muestra también la capacidad para generar recursos suficientes para afrontar los pasivos.

Algunas razones de este tipo son:

NOMBRE	FORMULA	SIGNIFICADO
PASIVO-CAPITAL C.	PAS. T./CC	Financiamiento de los acreedores comparado con el de accionistas. % de propiedad de empresa.
PASIVO LP.- CAP C.	PAS LP./CC	Fondos obtenidos con el financiamiento de los accionistas
INVENTARIO-CAPITAL TRABAJO.	INV/AC-PC	Participación relativa del inventario respecto al capital de trabajo.

#### METODO DE TENDENCIAS:

El método de tendencias consiste en mostrar mediante el uso de número relativos, el movimiento de los elementos significativos de los estados financieros de varios ejercicios.

Las tendencias ponen de relieve los cambios hallados en los datos financieros y de operación entre fechas o períodos específicos que hacen posible un análisis detallado sobre la situación financiera y como ha evolucionado éstas, lo cual permite formarse una opinión acerca de las decisiones que se han tomado y su proyección futura para la empresa.

#### FUENTE:

BOLTEN Steve, Manual de Administración financiera.  
HERNANDEZ Felipe, Contabilidad y Finanzas.

## 7. ESTUDIO DE MERCADOS

La investigación de mercados en el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemática de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa.

La investigación de mercados desenvuelve cuatro pasos en el proceso de la investigación:

1. Definición del problema y los objetivos de investigación.
2. Desarrollo del plan de Investigación para recopilar información.
3. Implantación del plan de investigación: Recopilación y Análisis de los datos.
4. Interpretación e informe de los resultados.

### PROCESO:

1. Definición del problema y los objetivos de investigación.

Se deben definir cuidadosamente el problema y acordar los objetivos de investigación: los objetivos pueden ser exploratorios: Recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a recomendar hipótesis en una forma más óptima. A veces el objetivo descriptivo: Describir cosas tales como el potencial de mercado para un producto, o los perfiles de la demografía y las actitudes de los consumidores a comprar el producto.

En ocasiones el objetivo es casual: Probar hipótesis de relaciones de causa y efecto.

2. Desarrollo del plan de investigación.

Es recabar datos de fuentes primarias y secundarias para la recopilación de datos primarios que es necesario escoger un enfoque de investigación (Observación, encuestas, experimentos), escoger un método de contacto (por correo, por teléfono, personal), diseñar un plan de muestreo (unidad de muestreo, tamaño de la muestra y procedimiento de muestreo) y desarrollar instrumentos de investigación (cuestionarios e instrumentos mecánicos). El investigador deberá revisar cuidadosamente el plan de investigación escrito antes de aprobar el proyecto.

3. Implantación del plan de investigación.

Es mediante la recopilación, procedimientos y análisis de información. Ordenarla y darle un procesamiento cuidadoso.

4. Interpretación e informe de los resultados.

Consiste en interpretar los resultados y hacer un informe. Aplicar dicha información para ayuda en la toma de decisiones.

### FUENTE:

KOTLER Phillip, Fundamentos de Mercadotecnia.  
Ed. Prentice Hall 1a. Edición. 1985

## 8. OFERTA

Toda organización industrial de productos de consumo que enfrenta una fuerte competencia, sobrevivirá únicamente mientras exista una cantidad suficiente de consumidores que compren sus productos. En un mercado de libre competencia, los consumidores llegan a ser muy exigentes y volubles en la compra de productos que no sean de primera necesidad y tienen varias marcas de donde escoger. Por eso, la popularidad de cualquier producto de consumo es tan precaria como el éxito de algunas canciones de moda que aparecen y desaparecen con increíble velocidad.

El conocimiento constante de los hábitos del consumidor en el mercado es cada vez más indispensables para las organizaciones industriales, comerciales o de servicio, sean públicas o privadas. Por tanto, debe existir una relación íntima entre producto y mercado.

Las empresas industriales tienen que producir lo que el consumidor desea en el mercado.

Al consumidor no se le puede imponer ni obligar a comprar un determinado producto que no quiere. Al tratarse de productos de primera necesidad, en los países desarrollados y de libre empresa, el consumidor puede escoger entre diferentes marcas, como sería el caso específico de la leche pasteurizada, la carne o el huevo.

Los productos se ponen en oferta al mercado a través del sistema de comunicación de mercadotecnia, y originan, si son efectivos, una demanda en aquel o aquellos mercados que los considera interesantes; dichos productos influyen por medio de los sistemas de distribución (canales) hasta los consumidores. El sistema de información de mercadotecnia investiga el mercado y recibe información de este mismo, que recoge y trasmite a los diferentes sistemas para su utilización en los planes de mercadeo.

La mercadotecnia es un subsistema de comunicación, producto, mercado, distribución, información y dirección de cualquier organización de productos o servicios enfocada a la satisfacción de necesidades presentes y futuras de los consumidores.

La mercadotecnia funciona dentro de una empresa y es planificada, organizada, dirigida y controlada por un director de mercadotecnia.

El mercado es externo a la organización o empresa y se rige por las leyes de la oferta y la demanda que tienen lugar fuera de las cuatro paredes de la organización. El mercado está compuesto de compradores y vendedores de productos o servicios. La organización ofrece un bien, sea éste tangible o intangible en el mercado; asimismo, ofrece sus consumidores a la organización. Para unir productos (OFERTA) con consumidores (DEMANDA) se requiere de la investigación de mercados para detectar las necesidades de estos consumidores y transformar las demandas reales a través de la mezcla promocional. El sistema direccional debe coordinar todas las actividades de la organización para lograr el fin de la misma: La Venta.

La mezcla de mercadotecnia o de mercadeo es una combinación de los elementos que forman la oferta de mercado para un mercado meta. El proceso de esta mezcla incluye cuatro etapas:

1. La separación de la oferta en cuatro submezclas: De producto, de condiciones de venta, de distribución y de comunicación.
2. La formulación de las submezclas de mercadeo.
3. La coordinación de las submezclas dentro de la mezcla de mercadeo.
4. La implementación de la oferta de mercado.

FUENTE:

EYSSAUTIER Maurice, Elementos Básicos de Mercadotecnia.  
Ed. Trillas México, 1a. Edición.

Dentro de la mezcla de mercadeo, la coordinación de las cuatro submezcla es necesaria, principalmente, porque el gerente de mercadotecnia desea crear el mayor impacto posible en el mercado meta. Este impacto se logra con un todo integrado y no con la suma de sus partes individuales. Aunque muchas empresas están utilizando el marco de trabajo por sistemas, existe un numero todavía mayor que no lo hacen. Esto se debe a problemas de coordinación, a objetivos múltiples, a la medición de la interacción de las submezclas a la competencia interna, a la respuesta del mercado, a la respuesta diferida y a los efectos de la incertidumbre. Debido a estos problemas, los gerentes de mercadotecnia están tratando de desarrollar modelos de mercadeo que les ayuden a encontrar soluciones.

El modelo que se presenta integra cuatro submezclas, pero no es ni final ni completo, aunque sí revela muchas relaciones entre las submezclas y sus variables y los factores clave que se refieren a la mejor mezcla de mercadotecnia.

En el proceso de la mezcla de mercadotecnia, la implantación de la oferta de mercado es la etapa de acción y requiere el reconocimiento de que los mercados meta seleccionados sean dinámicos. De vez en cuando es necesario que se hagan cambios en la oferta de mercado para los mercados dinámicos.

Para la unificación de términos entenderemos como:

- Las cuatro P como la representación de la mezcla de mercadotecnia que se refiere a cuatro elementos que son: Producto, Plaza, Promoción y Precio.
- Mezcla de mercadotecnia se refiere a una mezcla de ingredientes de una oferta de mercado. Consta de cuatro elementos básicos: producto, condiciones de venta, distribución y comunicación.
- Ciclo de vida de una oferta de mercado es un ciclo a través del cual pasa una oferta de mercado durante su vida. El ciclo incluye cinco etapas distintas:
  1. Introducción al mercado
  2. Crecimiento del mercado
  3. Saturación del mercado
  4. Declinación del mercado y
  5. Muerte del mercado.
- Un modelo de mercadeo es la que representa una situación que se basa en hechos y que suministra datos como medio para expresar las relaciones entre un grupo de variables o actividades de mercadeo. Los modelos de mercadeo se pueden clasificar de diversas formas.
- La mezcla de comunicación, es aquella parte de mezcla de mercadotecnia que combina los anuncios con las presentaciones personales de ventas, las promociones especiales y las relaciones publicas, para persuadir a los compradores potenciales a efectuar transacciones de mercadeo que satisfagan sus demandas y se logren las metas de la empresa vendedora.
- La mezcla de distribución, es la parte de la mezcla de mercadotecnia que combina el canal de mercadeo con las instalaciones de almacenamiento, los procedimientos de control de inventario y las facilidades de empaque, con objeto de que los productos de una empresa fluyan desde los puntos de producción hasta los de uso o consumo. El manejo de esta mezcla ayuda a crear utilidades de tiempo y lugar en los bienes y servicios.

FUENTE:

EYSSAUTIER Maurice, Elementos Básicos de Mercadotecnia.  
Ed. Trillas México, 1a. Edición.

- \* La mezcla de un producto, es la parte de la mezcla de mercadotecnia que combina el producto físico, los servicios al producto, la marca y el empaque, para satisfacer las demandas de los clientes y para lograr los objetivos a la empresa vendedora.

Mercado meta es aquel segmento del mercado (grupo de clientes actuales o potenciales) para el que una empresa vendedora crea una oferta de mercado específica.

Mezcla de condiciones de venta es aquella parte de la mezcla de mercadotecnia que combina el precio básico, las modificaciones al precio, las condiciones de venta y las condiciones de transporte y manejo del producto para satisfacer las demandas de los clientes y para lograr los objetivos de la empresa vendedora.

Oferta se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado.

**LEY DE LA OFERTA:** Las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado tienden a variar en relación directa al movimiento del precio, esto es, si el precio baja la oferta baja y ésta aumenta, si el precio aumenta.

Estas mercancías que los productores están dispuestos a poner en el mercado estarán determinadas por los siguientes factores:

- a) El número de firmas en el sector industrial
- b) La capacidad productiva de las firmas existentes
- c) El costo de los factores de producción
- d) Las técnicas de producción.

#### **FLUCTUACIONES DE LA OFERTA A LARGO PLAZO.**

Para que se produzcan alteraciones en los determinantes lo suficientemente intensas como para provocar cambios visibles, a veces es necesario que transcurran periodos largos.

#### **ELASTICIDAD DE LA OFERTA.**

Se refiere a los cambios en las cantidades del producto que los vendedores están dispuestos a poner en el mercado como reacción a los cambios en el precio los cambios en las cantidades se moverán en la misma dirección que los cambios en los precios.

#### **OFERTA ELÁSTICA.**

Es cuando un cambio en el precio provoca un cambio proporcionalmente mayor en cantidades ofrecidas.

#### **OFERTA INELÁSTICA.**

Es cuando el cambio provocado en las cantidades ofrecidas va proporcionalmente menor al cambio en el precio.

#### **OFERTA UNITARIA.**

Es cuando un cambio en el precio provoca un cambio proporcionalmente igual en las cantidades ofrecidas.

#### **FUENTE:**

EYSSAUTIER Maurice, Elementos Básicos de Mercadotecnia.  
Ed. Trillas México, 1a. Edición.

## CAPITULO QUINTO.

### METODOLOGIA:

#### 1. PROBLEMÁTICA GENERAL

Dentro de la problemática que se encuentra hoy en día la micro, pequeña y mediana empresa, la mayor parte de los fracasos en los negocios se deben a una mala administración. El propietario o dueño carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas: planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

Los grandes problemas por los que ahora se encuentra la Industria del Mueble no están desligados por los que enfrenta la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en general, sino además de estos encontramos que:

- El Sector carece de suficiente mano de obra calificada para la realización de su producto.
- México no cuenta con un sistema que controle la calidad de las empresas.
- No aprovechan su capacidad instalada.
- Gran parte del proceso de producción se realiza de manera artesanal, esto requiere de mucho más tiempo.
- Falta de cultura empresarial de los fabricantes mexicanos.
- Uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la industria, es la importación de muebles, por lo que el precio de éste viene a desplazar a la producción mexicana.

En el ámbito financiero encontramos que tienen también varios y grandes problemas:

Uno de éstos es el de liquidez, a falta de éste se establece un círculo vicioso de compleja solución. Y al tener una falta de liquidez recurren al crédito, en donde éste es otro de los tantos problemas, ya que las micros y pequeñas empresas no siempre son sujetas de crédito, ya que carecen de garantías reales y éstas constituyen una de las causas principales del rechazo de la banca comercial para canalizar a este estrato empresarial; créditos con recursos propios e incluso con recursos de financiamiento de fomento, así como también la ausencia de registros contables y de documentación elemental respecto de su situación financiera que constituye otra de las características de la microempresa que se ha convertido en una limitación específica para que las instituciones financieras puedan canalizarle apoyo financiero, así como también no contar con los activos que puedan respaldar un crédito de cualquier índole.

Las instituciones financieras sólo otorgan créditos y préstamos a aquellas empresas que puedan demostrar que van a poder crecer en un corto plazo y que presenten un proyecto de inversión viable de crecimiento.

Otro gran problema es el de Rentabilidad, resulta indudable que la micro empresa, por lo general opera sin criterios objetivos de rentabilidad, y en los casos de excepción los conceptos metodológicos son tan rudimentarios que resultan improcedentes y en ocasiones contraproducentes en el marco de una economía inflacionaria.

Con frecuencia el microempresario, desconoce con precisión en que proporción obtiene utilidades reales o en que medida su operación alcanza niveles razonables de rentabilidad. Esta es otra de las razones por la cual no les otorgan un financiamiento.

Sin embargo, en caso que se acceda al crédito; este es demasiado caro por las elevadas tasas de interés y las cuales son a plazos muy cortos generalmente a un año.

## 2. PROBLEMÁTICA ESPECIFICA DE LA INDUSTRIA MUEBLERA

Dentro de la problemática del Sector de la Industria Mueblera Mexicana hemos podido apreciar que:

- La Mayor parte de los fracasos en las empresas de este sector se debe a una mala administración.
- El empresario carece de habilidades y conocimientos necesarios para solucionar los problemas que se le presenten.
- Carece de cultura empresarial, al no tener una buena planeación, organización, dirección y control.
- Este sector carece de mano de obra calificada al realizar su producción.
- No han implantado un mecanismo que lleve un control de calidad al elaborar su producto.
- En su capacidad instalada, desconocen el grave problema que genera ésta al no utilizarla al 100% y mucho menos el costo que le representa.
- La mayor parte del proceso de producción se realiza de manera artesanal, lo que requiere de mucho más tiempo y especialización por parte del trabajador.
- El comportamiento individualista que demuestran los empresarios ante el sector industrial.
- La falta de conocimiento de sus ventajas competitivas.
- No establecen parámetros para simplificar tiempo y mejores formas para la realización del producto, es decir, no cuentan con manuales de procedimientos.
- No saben determinar cuál será la mejor manera de hacer llegar su producto al cliente.
- El servicio ofrecido al cliente no es una ventaja competitiva ante el mercado externo, por lo que éste es inadecuado.
- Este sector cuenta con empresarios en donde sienten la necesidad de aprender o ser asesorados, sin embargo éstos sienten una gran desconfianza por toda persona ajena a su empresa, dado a que su experiencia así lo ha enseñado.
- Otro gran problema es la falta de organización como proceso para lograr un equilibrio en la empresa, es decir un problema de estructura organizacional palpable.

- Existe la carencia de organización por áreas funcionales, en donde no existe división del trabajo, un tramo de control, una línea de autoridad y responsabilidad a seguir bien definidos.

Dentro del aspecto financiero:

- La falta de liquidez provoca que los empresarios soliciten créditos, al solicitarlos se han enfrentado a una serie de problemas como:

----Obstáculos en la tramitación del crédito, como la complejidad en los trámites, las altas tasas de interés y las exigencias de garantías.

----Generalmente el plazo de crédito pactado con los proveedores es menor que el plazo de crédito otorgado a los clientes.

- El empresario no divide los gastos familiares de los gastos de la empresa.

- Sus registros contables no son adecuados por lo que no saben en realidad, cuales son sus utilidades, y por lo tanto no sabe que tan rentable es su negocio.

- Carece de estados financieros, puesto que estos le permitirán tomar decisiones.

- No le ofrecen descuentos sus proveedores.

- La mayor parte de los empresarios de la industria mueblera carecen de conocimientos financieros.

- No llevan un control de gastos, por lo que desconocen el destino y uso de los ingresos.

- No saben llevar un control de inventarios, puesto que es uno de los mayores costos que se generan.

### 3. OBJETIVO GENERAL

Proponer diversas alternativas, tanto Administrativas como financieras para ayudar al desarrollo, fortalecimiento y consolidación de la micro y pequeña empresa del sector mueblero del D.F. y área metropolitana.

### 4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Concientizar al empresario de la importancia que tiene el sector de la Industria Mueblera Mexicana y que él es parte del desarrollo.
2. Dar a conocer la importancia que tiene el establecer un sistema de control de calidad.
3. Elaborar estrategias financieras para el mejor fortalecimiento de su empresa.
4. Detectar las ventajas competitivas que tiene la industria Mueblera mexicana para hacerle frente a la competencia.
5. Generarle estrategias mercadológicas para cada etapa del ciclo de vida de sus productos.
6. Conocer las fuerzas y debilidades de la industria Mueblera para convertirlas en un momento dado en oportunidades.
7. Crear conciencia de la importancia que tiene el contar con un manual de procedimientos.
8. Conocer el porcentaje que representan su costos de producción con respecto del precio de venta.
9. Conocer el porcentaje que representa su capital de trabajo.
10. Conocer el monto de su inversión.
11. Conocer su estructura financiera.
12. Conocer el comportamiento de los plazos otorgados a los proveedores y a sus clientes.
13. Conocer en que concepto tienen al banco éstas empresas.
14. Conocer el comportamiento de la institución bancaria con relación a éstas empresas.
15. Saber qué tan rentable es este sector.
16. Conocer su disponibilidad de pertenecer a una unión de compra y de venta.

## 5. HIPÓTESIS Y VARIABLES

**H1. Los muebles mexicanos no tiene un nicho de mercado debido a la carencia de un estilo original.**

V.D. Posición en el mercado.  
V.I. Estilo

**H2. La producción de muebles para el hogar desaprovecha su capacidad instalada.**

V.D. Capacidad instalada.  
V.I. Demanda  
V.I. Producción.

**H3. La industria mueblera ha caído en los últimos tres años, debido a la recesión económica.**

V.D. Ventas  
V.I. Situación económica del país.

**H4. Las empresas han perdido mercado debido al desconocimiento de sus ventajas competitivas.**

V.D. Ventas  
V.I. Diferenciación  
V.I. Costo  
V.I. Política Gubernamental.  
V.I. Servicio

**H5. La línea de productos tradicionales ha disminuido debido al desplazamiento por la línea modernista.**

V.D. Ventas  
V.I. Línea de productos.

**H6. Las empresas de la industria mueblera producen sobre pedido, aumentando los costos fijos en períodos de bajas ventas.**

V.D. Costos fijos  
V.I. Método de producción.

**H7. La producción de la Micro y Pequeña empresa mueblera carece de manuales de procedimientos generando problemas de estandarización de la producción.**

V.D. Estandarización de la producción.

V.I. Manuales de procedimientos

**H8. La producción de la Micro y Pequeña empresa mueblera carece de control de calidad, lo que genera pérdidas de mercado y la imposibilidad de exportación.**

V.D. Ventas y exportación.

V.I. Control de calidad

**H9. Hay un desequilibrio en la estructura financiera de las empresas debido a la diferencia entre los plazos y costos del financiamiento de proveedores de la banca y el otorgado a los clientes.**

V.D. Estructura financiera

V.I. Plazo de crédito

V.I. Costo del financiamiento.

## 6. ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

### A. ENCUESTA

Nuestro universo está constituido por 468 empresas, en donde a través de una encuesta; tenemos como resultado para nuestra investigación de campo la respuesta de 122 cuestionarios.

- 178 Empresas se negaron a contestar.
- 24 Empresas cambiaron de actividad.
- 29 Empresas se dieron de baja.
- 27 Empresas en su domicilio ya no existen.
- 88 Empresas no habían contestado aún el cuestionario.

### B. ALCANCE

La investigación de campo abarcará la oferta de muebles en la Zona Metropolitana.

La oferta de muebles comprende la producción de muebles para el hogar y para oficina.

Los productos son los siguientes:

MUEBLES PARA EL HOGAR	MUEBLES PARA LA OFICINA
Sillas	Sillas
Mesas	a. Giratorias
Escritorios	b. Adicionales
Librerías	Mesas
Sillones	Escritorios
Recámaras	Librerías
Vitrinas	Sillones
Roperos	Credenzas
Salas	Archiveros
Comedor	Sistemas Modulares
Cocina Integral	estantes
Paquete de boda	Muebles para computadoras..

### C. CONDICIONES DE TRABAJO

Con la ayuda de un directorio de CANCINTRA, se apoyo la presente investigación a determinar las posibles empresas que constituyen el Sector de la Industria Mueblera. En donde este documento contiene las direcciones de 468 empresas afiliadas.

Por lo que de las 468 empresas que se tomaron como nuestro universo, tenemos que la presente investigación para su realización contó con 122 cuestionarios resueltos por los propios empresarios. 178 empresarios se negaron a contestar el cuestionario, argumentando que no tenían tiempo, otros ni siquiera se tomaron la molestia de atendernos, en sí una serie de pretextos por la que no querían dar información, pensando que éramos espías de SHCP, o de la competencia.

24 empresas que supuestamente eran fábricas de muebles, cambiaron de actividad empresarial; ahora se dedican a la producción de otro artículo que si les reditúa ganancias.

29 empresas desaparecieron; cuando se recurrió a la dirección señalada, encontré que ya ni siquiera existía esa fábrica.

27 empresas ya no se encontraban en el domicilio señalado o esa dirección ni siquiera existe, dando como resultado que también desaparecieron.

88 empresas quedaron pendientes, es decir que si querían cooperar con el estudio pero que si podíamos regresar en otra ocasión, con mucho gusto nos atenderían.

## 7. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Dentro de una investigación se dispone de diversos instrumentos. En donde el más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario.

En la presente investigación se determinó que el mejor medio para llegar a nuestro objetivo fue el cuestionario, por ser una técnica eficaz, precisa y oportuna para presentarnos ante el empresario mexicano.

Dado que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Este cuestionario fue diseñado especialmente para determinar la problemática a la que se enfrenta la industria mueblera en la Zona Metropolitana.

El contenido de las preguntas son de tipo abiertas y cerradas. En donde las preguntas cerradas contiene alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Y las preguntas abiertas se elaboraron con el fin de saber qué es lo que opina o los motivos de su comportamiento.

El Cuestionario presentó:

1. Una serie de preguntas claras y comprensibles.
2. Las preguntas no intimidaron al empresario (no nos interesa saber cuál era su relación con SHCP).
3. La realización del cuestionario no llevaba más de 20 minutos.
4. No se manipularon las respuestas; en cuanto al empresario, se dejaba que lo contestara libremente, sin intervención del encuestador.
5. Se realizó una carta de presentación, en donde se mencionaba el objetivo y la importancia del mismo, el nombre del encuestador y se le trataba de dar seguridad en lo confidencial de su información.
6. El lenguaje utilizado en las preguntas se adaptó a las características del encuestador.

### PRUEBA PILOTO:

Se llevó a cabo una prueba piloto, que consistió en la aplicación del cuestionario a 10 empresas, con el objetivo de:

- a) Saber si las instrucciones del cuestionario eran comprensibles.
  - b) Si las preguntas eran las adecuadas y si era posible obtener la información objetivo.
- (Ver anexo 1).

Después de haberse aplicado, nos dimos cuenta que habían confusiones en una de las preguntas y otra también fue que no había necesidad de hacer otras. Por lo que decidí aplicar a otras 10 empresas más.

Después de haber corregido y encontrado sus fallas se obtuvo el cuestionario definitivo. Y la necesidad de elaborar una carta dirigida al empresario, y un boletín informativo de la Situación General de la Industria Mueblera. (Ver anexo 3).

## **CAPITULO SEXTO**

### **TRABAJO DE CAMPO**

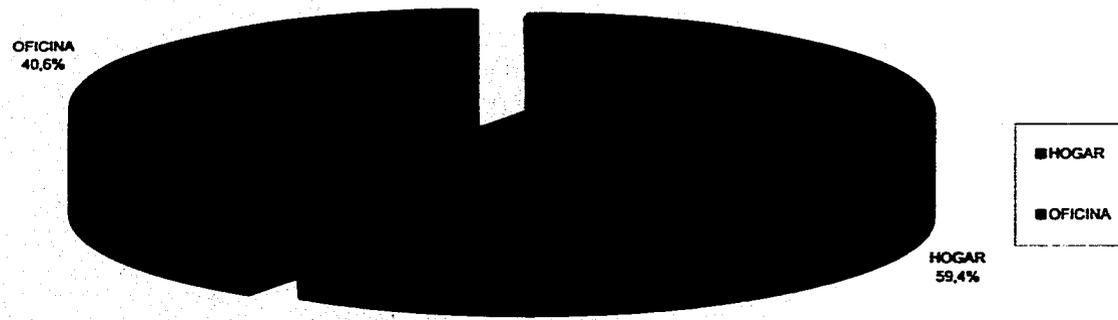
**El Estudio de Campo consistió en la aplicación de Cuestionarios en donde dieron un total de 122, los cuales eran micros y pequeñas empresas de la Industria Mueblera de la Zona Metropolitana.**

**Dicho cuestionario que se presenta en el anexo 2 de esta investigación, incluyó preguntas de las variables independientes y dependientes.**

**Los resultados obtenidos en el estudio de campo, permite realizar un análisis de la situación en la que se encuentra las empresas del sector.**

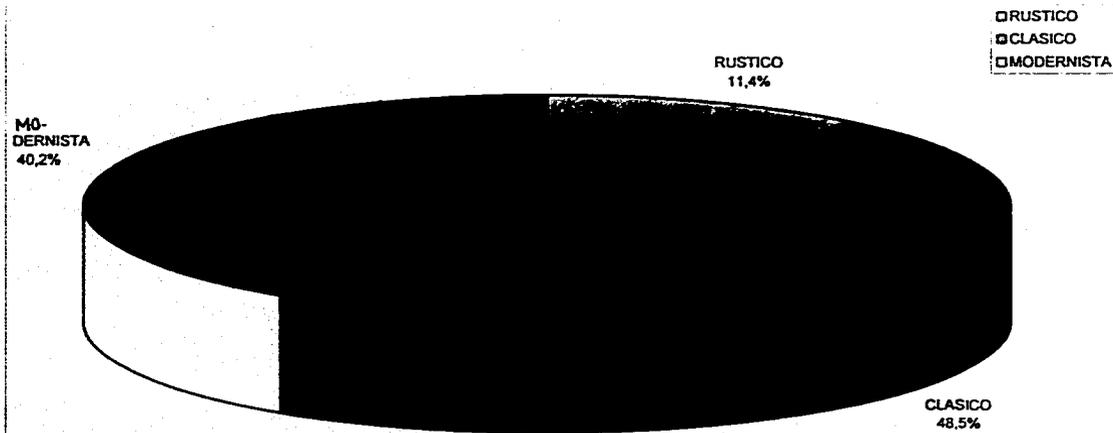
**Dentro de la Recopilación de la Información encontramos los siguientes resultados:**

**MUEBLES PRODUCIDOS**



En primera instancia tenemos que de los resultados obtenidos la Industria Mueblera Mexicana produce un 59,4 % de muebles para el Hogar y un 40,6 % que son muebles para oficina.

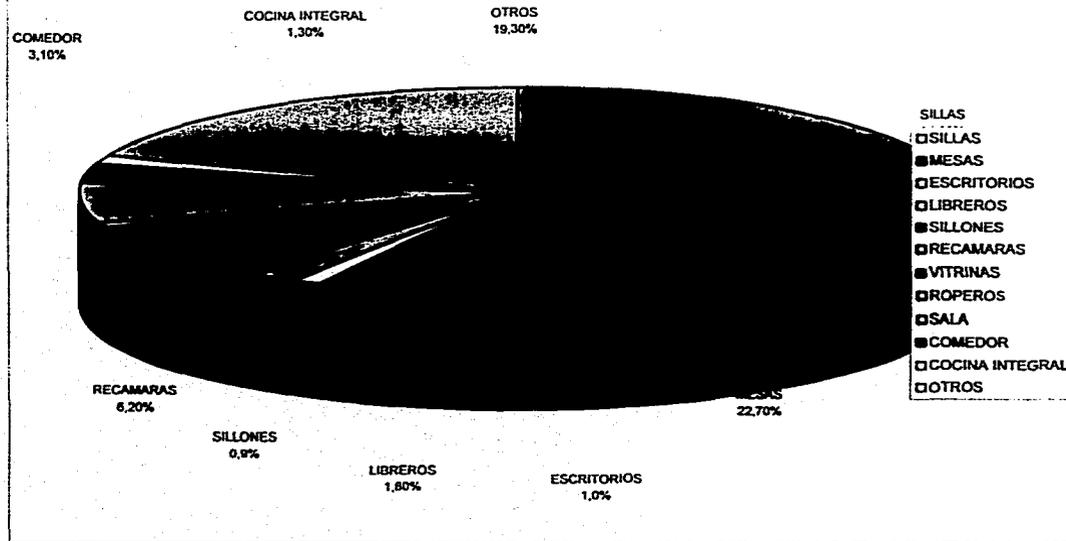
### TIPOS DE MUEBLES



Estos resultados demuestran que tipos de muebles producen las Industrias Muebleras Mexicanas es decir el producto ofrecido lleva un estilo :

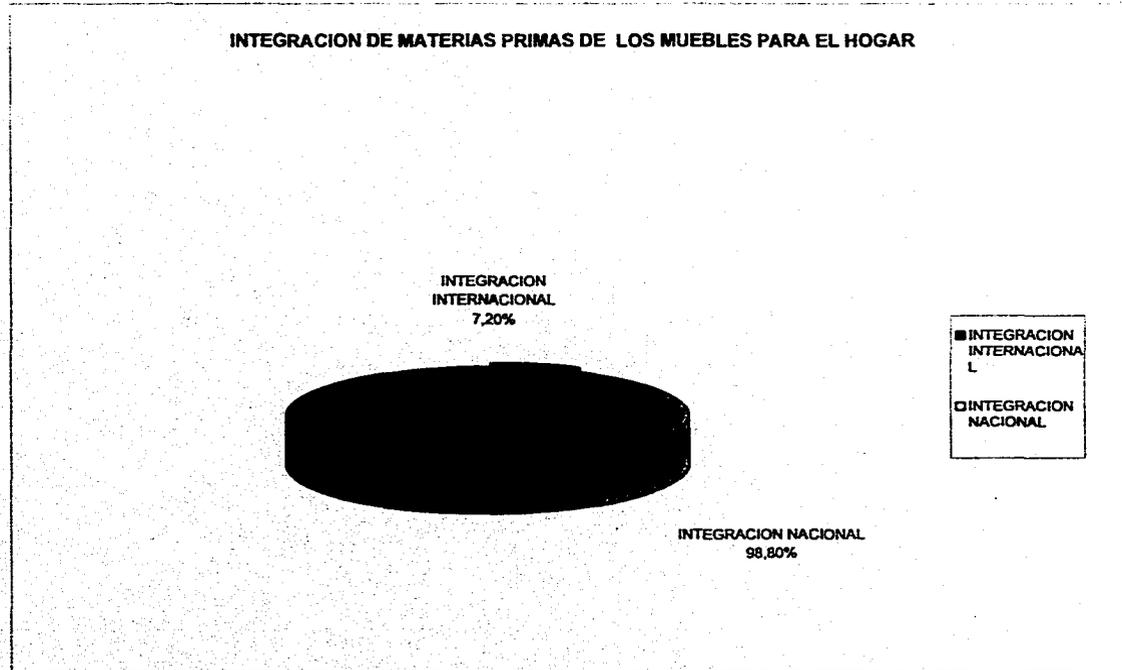
- El 40,2 % produce un estilo Modernista
- El 11,4 % produce un estilo Rústico
- El 48,5 % produce un estilo Clásico

### MUEBLES PARA EL HOGAR



Dentro de la producción de Muebles para el Hogar tenemos mayor producción en sillas con un 34,90 % y las mesas con un 22,70% estos 2 productos únicamente abarcan más de la mitad de la producción de todos los artículos ofrecidos por los productores de Muebles para el Hogar.

**INTEGRACION DE MATERIAS PRIMAS DE LOS MUEBLES PARA EL HOGAR**

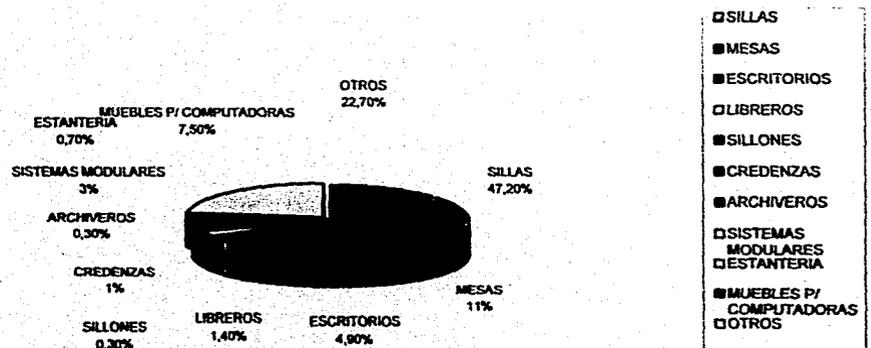


Dentro de la integración de las materias primas para la producción de muebles para el hogar obtenemos que :

El 92,80 % es de Integración Nacional Y

El 7,20% es de Integración Internacional

### MUEBLES PARA OFICINA



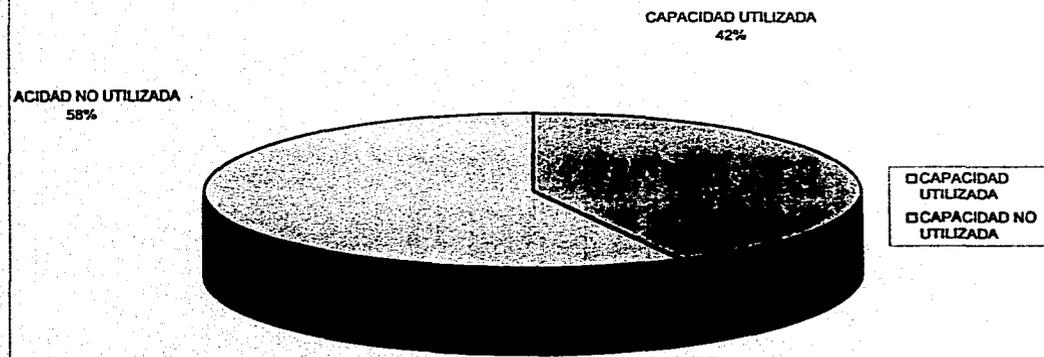
Estos resultados nos refleja claramente que también los productores de Muebles para Oficina, la mayor parte de la producción es para Sillas con un 47,20 % y Mesas con un 11,0 %

**INTEGRACION DE MATERIAS PRIMAS DE LOS MUEBLES PARA OFICINA**



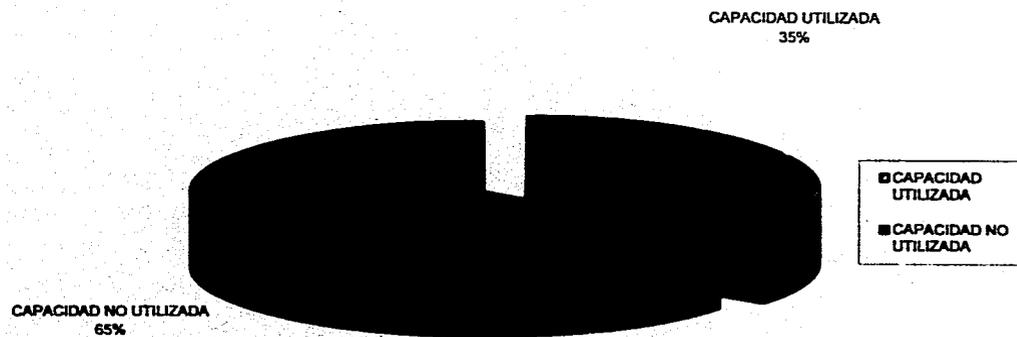
Dentro de la integración de las materias primas para la producción de Muebles para Oficina obtenemos que :  
El 93,70 % es de Integración Nacional Y  
El 6,30% es de Integración Internacional

**CAPACIDAD INSTALADA EN LA PRODUCCION DE MUEBLES PARA EL HOGAR**

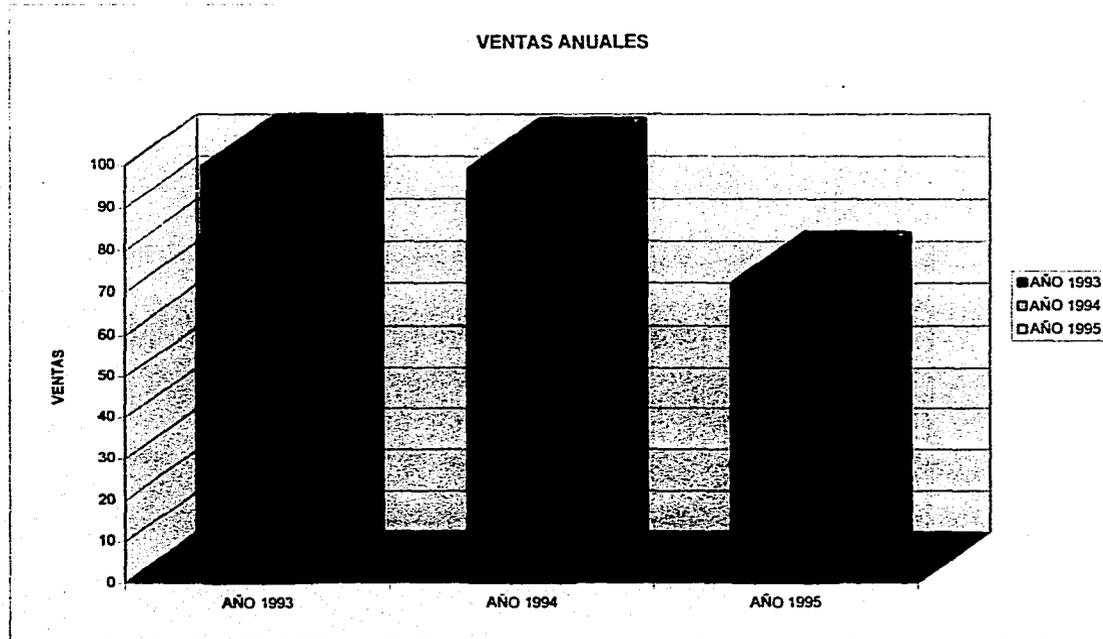


El sector utilizado en la producción de muebles para el hogar únicamente el 42,40 % de su capacidad instalada desaprovechando un 57,60% de la misma.

**CAPACIDAD INSTALADA EN LA PRODUCCION DE MUEBLES PARA OFICINA**

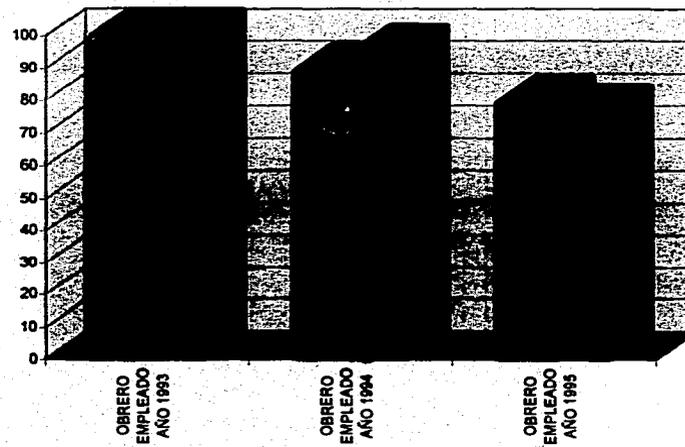


El sector utiliza en la producción de Muebles para Oficina únicamente el 35 % de su capacidad instalada desaprovechando un 65% de la misma.



Tomando como el 100 % 1993.  
 Por lo que en 1993 las ventas anuales promedio fueron de 5,451,653,00  
 Las ventas disminuyeron en comparación a las de 1993.  
 En 1994 disminuyó el 0,9 % y  
 En 1995 disminuyó el 27,80%

### NUMERO DE OBREROS Y NUMERO DE EMPLEADOS



Tomando como el 100 % a 1993.

Por lo que en 1993 el Número de Obreros fue de 7212 personas y el Número de empleados fue de 2864 personas en promedio.

Por lo que el Número de Obreros y Empleados disminuyó :

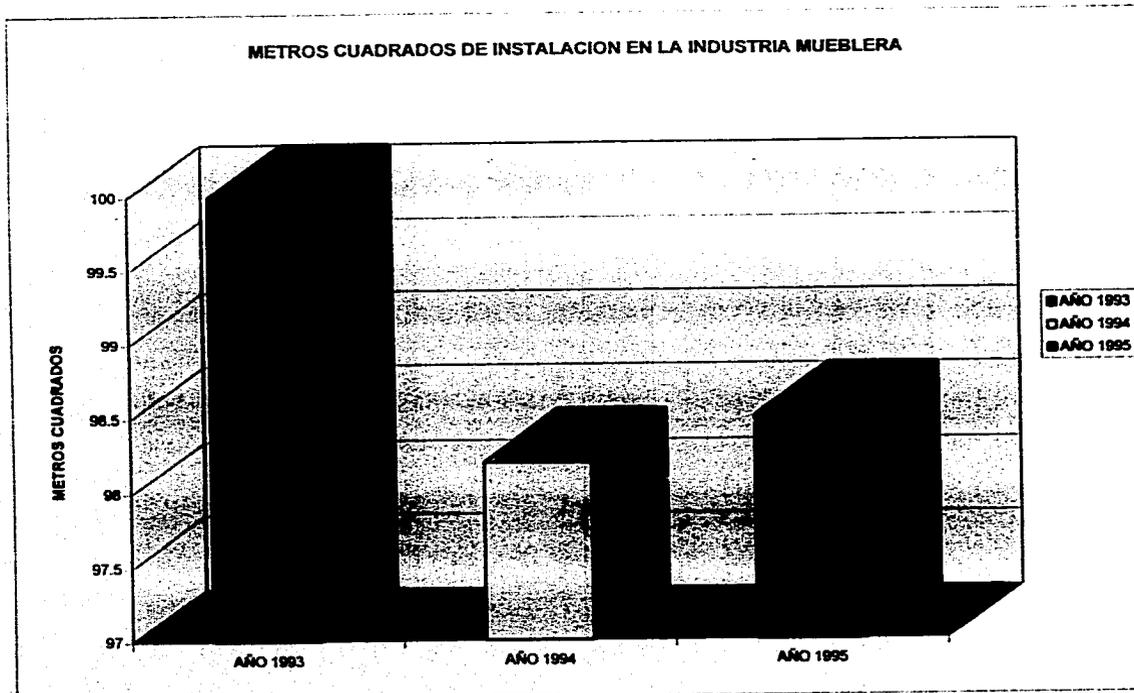
En 1994 El número de obreros disminuyeron en un 4,90 %

En 1994 El número de empleados disminuyeron en un 10,80 % y

En 1995 El número de obreros disminuyeron en un 20,60% y

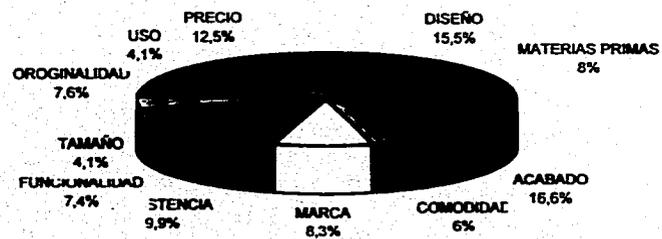
En 1995 El número de empleados disminuyeron en un 23,50%

### METROS CUADRADOS DE INSTALACION EN LA INDUSTRIA MUEBLERA



Los Metros cuadrados de Instalación de los resultados obtenidos tenemos que :  
En 1994 los metros cuadrados disminuyeron en un 1,80 % y  
En 1995 los metros cuadrados disminuyeron en un 1,50 %

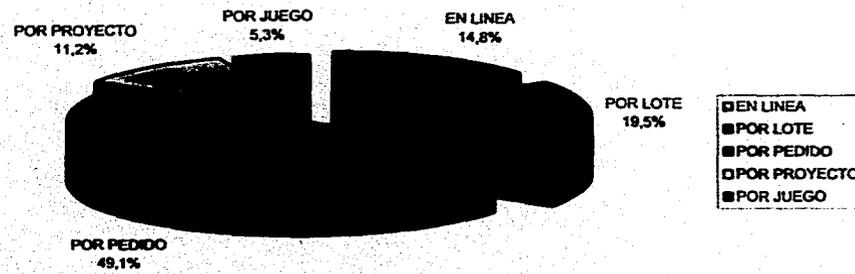
### COMPETITIVIDAD



- DISEÑO
- MATERIAS PRIMAS
- ACABADO
- COMODIDAD
- MARCA
- RESISTENCIA
- FUNCIONALIDAD
- TAMAÑO
- OROGINALIDAD
- USO
- PRECIO

Los resultados obtenidos demuestran claramente que este tipo de empresarios creen diferenciarse principalmente en :  
Acabado 16,6 %  
Diseño 15,5 %  
Precio 12,5 %

### METODOS DE PRODUCCION



La Industria Mueblera Mexicana maneja su método de producción :

Por Pedido en un 49,1 %

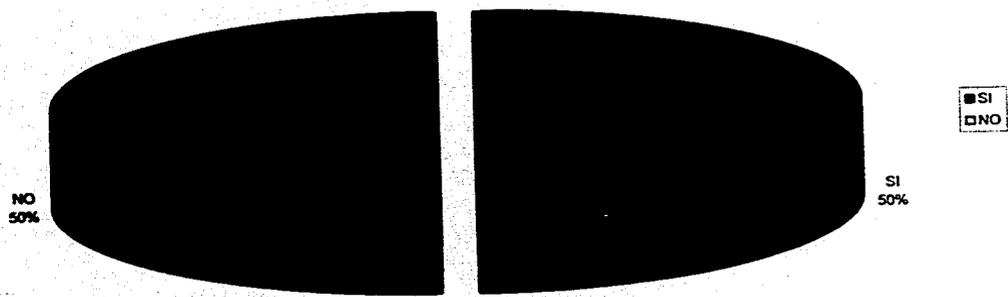
Por Lote en un 19,5 %

En Linea en un 14,8 %

Por Proyecto en un 11,2 %

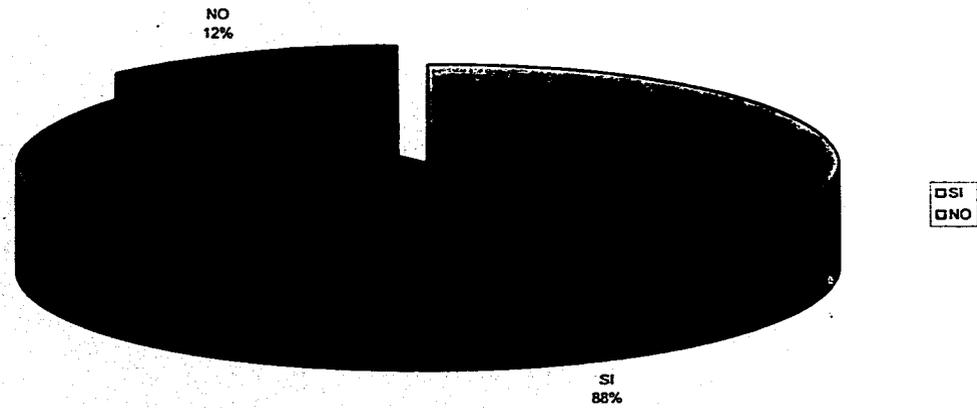
Por Juego en un 5,3 %

**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN**

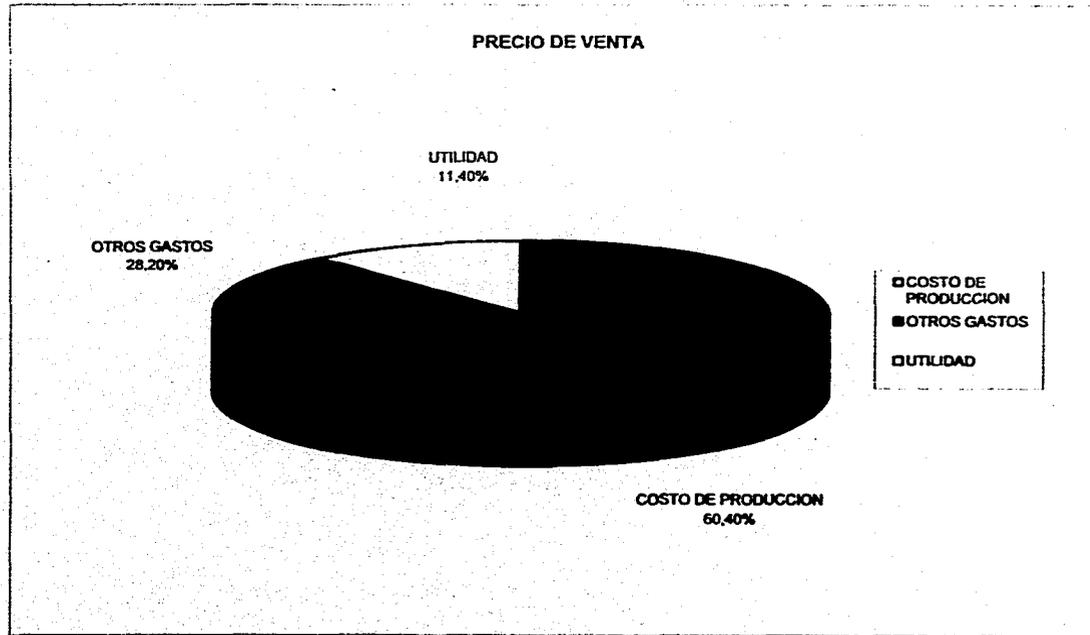


El empresario de la Industria Mueblera utiliza manuales de procedimientos de producción en un 50 % Si y en un 50 % No

### CONTROL DE CALIDAD

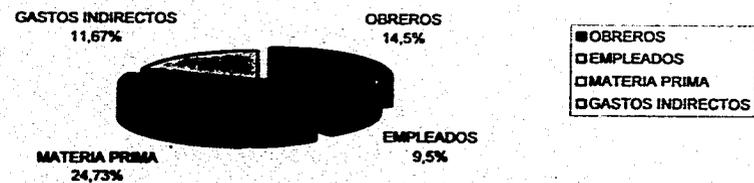


De los resultados que nos muestra el sector el 88 % utiliza un control de calidad y el 12 % contesto no utilizar algún Control de Calidad.



Tomando como base el 100 % el precio de venta.  
Para el empresario del sector de la Industria Mueblera, le representa unicamente el costo de producción el 60,4 % de cada producto que vende.

### COSTO DE PRODUCCION



Tomando como base al Costo de producción el cuál representa el 60,4 %

Dentro de los costos del Sector Mueblero tenemos que :

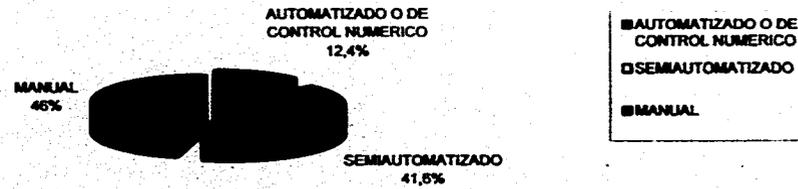
La Materia Prima representa un 24,73 %

Los obreros representan un 14,50 %

Los Gastos Indirectos representan un 11,67 %

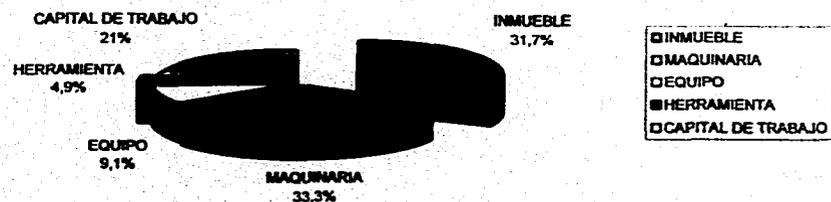
Los empleados representan un 9,50 %

### PROCESOS DE PRODUCCION



El procedimiento Manual en un 46 %  
El procedimiento Semiautomatizado en un 41,6 % y  
El procedimiento Automatizado en un 12,4 %

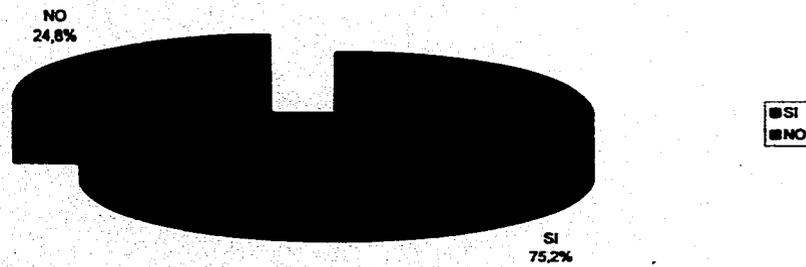
### INVERSION EN EL NEGOCIO



Lo que tiene la Industria Mueblera Mexicana invertido en el sector, en su totalidad corresponde:

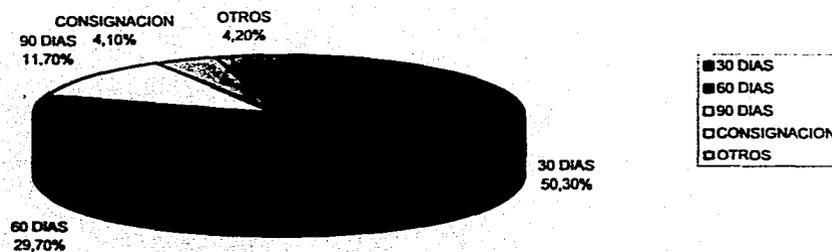
En Inmueble	31,7 %
En Maquinaria	33,3 %
En Capital de Trabajo	21 %
En Equipo	9,1 %
En Herramienta	4,9 %

### VENTAS A CREDITO

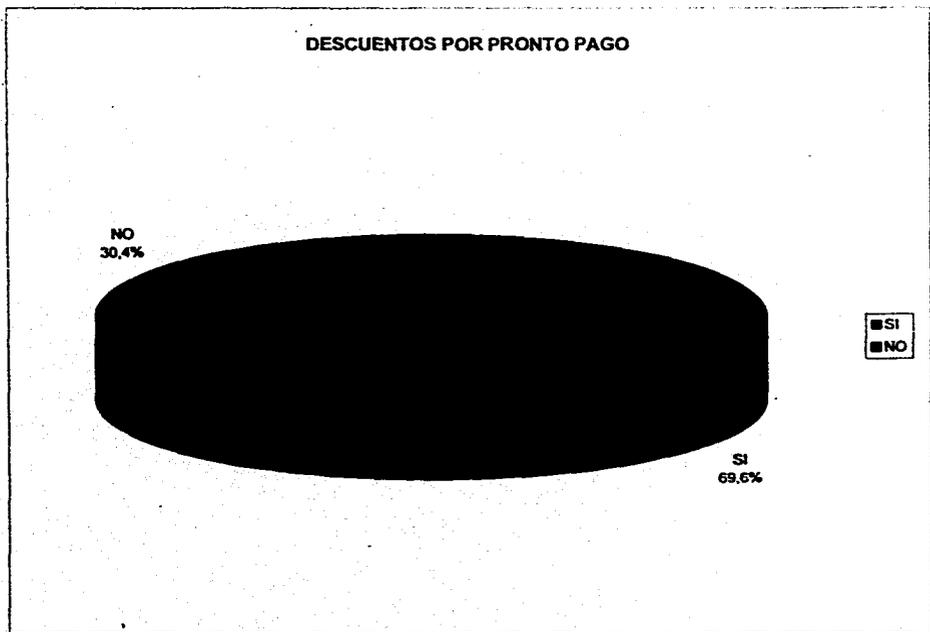


El Industrial Mueblera ofrece Ventas a Crédito en :  
un 75,20 % Si y  
En un 24,8 % No

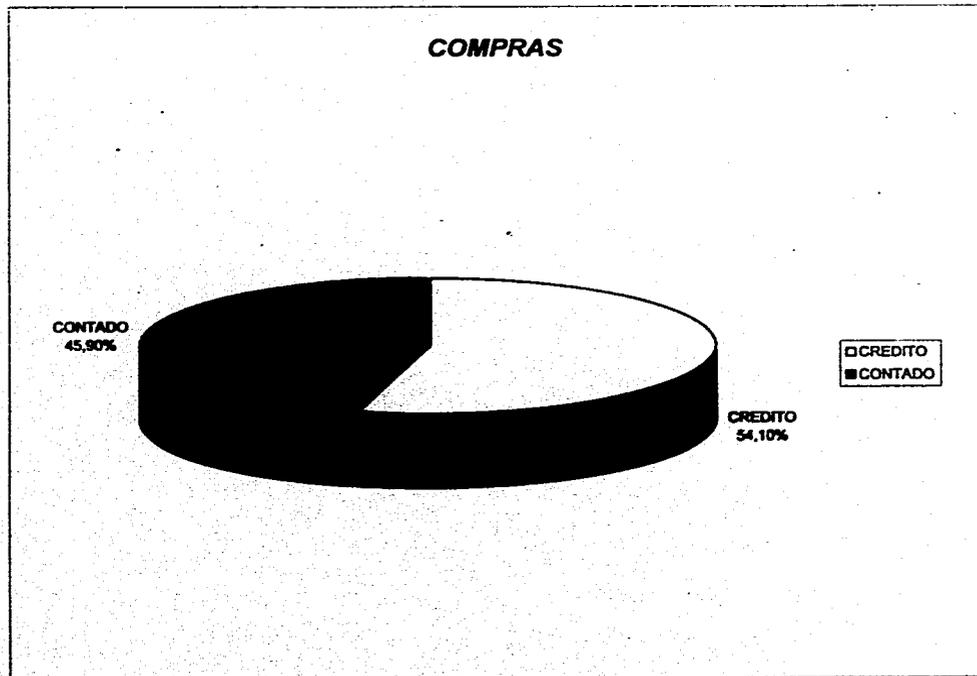
### PLAZO DE VENTAS A CREDITO



Dentro de las Ventas ofrecidas a Crédito encontramos que :  
El plazo para liquidar en 30 días es del 50,30 %  
El plazo para liquidar en 60 días es del 29,70 %  
El plazo para liquidar en 90 días es del 11,70 %  
El plazo para liquidar por consignación es del 4,10 %  
y otros plazos es el 4,20 % lo que corresponde a 46 días en promedio.

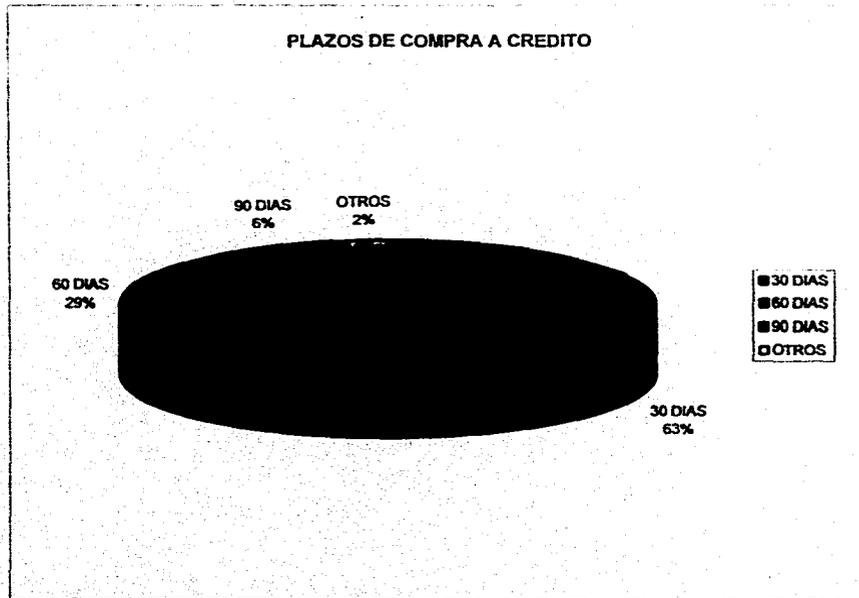


El empresario de la Industria Mueblera Mexicana ofrece descuentos por pronto pago :  
Un 69,60 % Si ofrece descuentos por pronto pago y  
Un 30,40 % No ofrecen descuentos por pronto pago.  
El porcentaje de descuento ofrecido en promedio es del 7,5 %



Las compras a proveedores que abastecen a la Industria Mueblera Mexicana es como sigue :  
A crédito en un 54,10 % y  
Al contado en un 45,90 %

### PLAZOS DE COMPRA A CREDITO



Dentro de las Compras ofrecidas a Crédito encontramos que :

El plazo para liquidar en 30 días es del 62,60 %

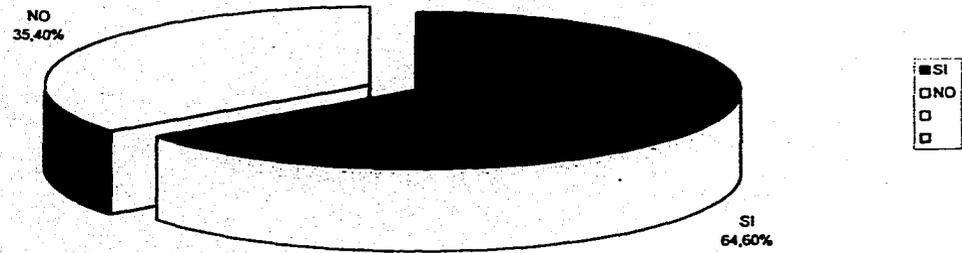
El plazo para liquidar en 60 días es del 29,30 %

El plazo para liquidar en 90 días es del 5,70 %

y otros plazos es del 2,40 %

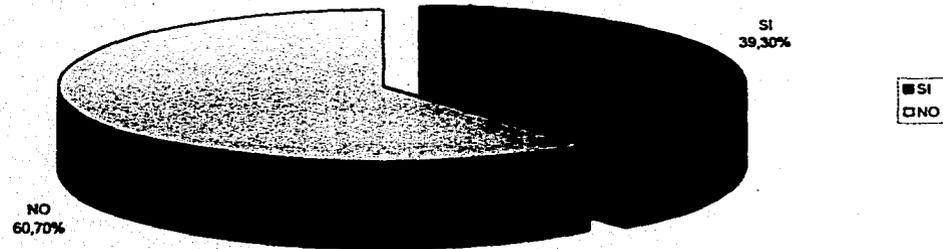
lo que corresponde a 15 días en promedio.

### COMPRAS DESCUENTOS POR PRONTO PAGO



Al empresario de la Industria Mueblera le le ofrecen descuentos por pronto pago :  
Un 64,60 % Si ofrece descuentos por pronto pago y  
Un 35,40 % No ofrecen descuentos por pronto pago.  
El porcentaje de descuento ofrecido en promedio es del 7,3 %

**SOLICITUD DE CREDITOS A INSTITUCIONES BANCARIAS**



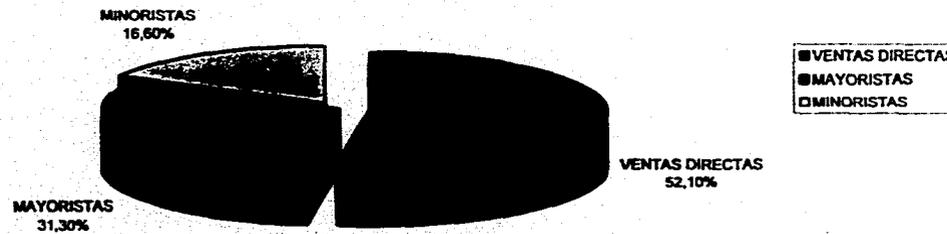
El empresario de la Industria Mueblera Mexicana ha recurrido a las instituciones bancarias para la obtención de un crédito en :  
Un 39,30 % si ha recurrido y  
Un 60,70 % no lo ha hecho.

### GASTOS DE OPERACION



Los Financieros un 17,70 %  
Los Administrativos un 23,0%  
Los de Ventas un 32,90% y  
Los Impuestos un 26,40%

### CANALES DE DISTRUBUCION



La manera con la que hace llegar el producto al cliente los Industriales Muebleros es :

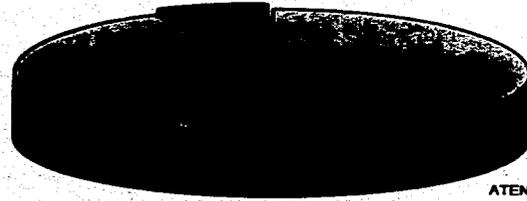
Ventas directas 52,10%

Mayoristas 31,30% y

Minoristas 16,60%

**SERVICIO OFRECIO AL CLIENTES ANTES DE LA COMPRA**

**NO DA SERVICIO DE  
ATENCION PERSONAL  
7%**

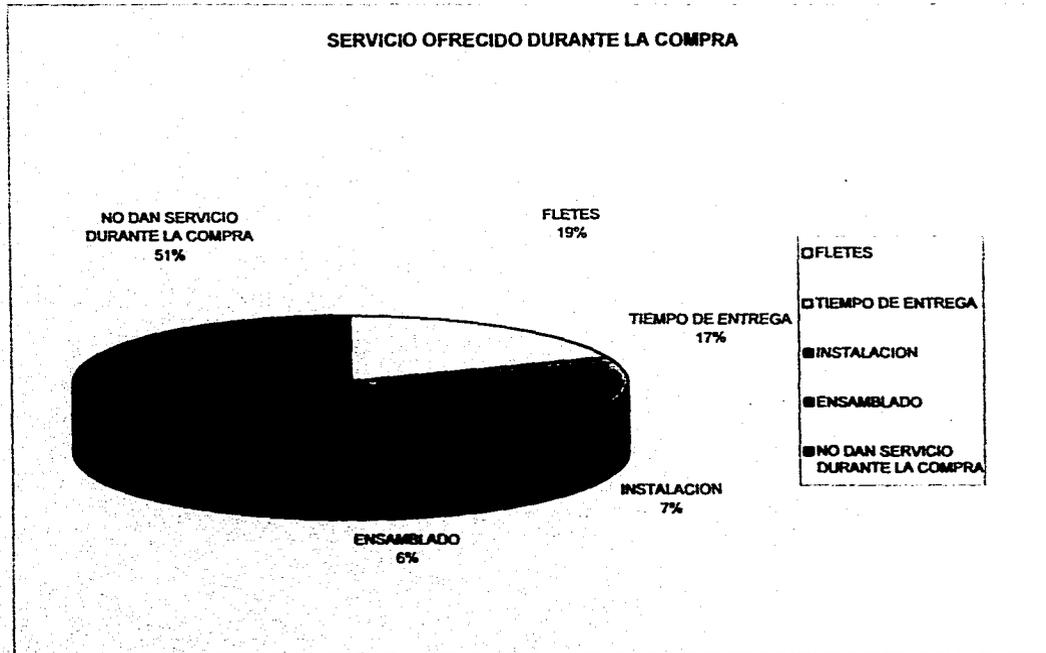


**ATENCION PERSONAL  
93%**

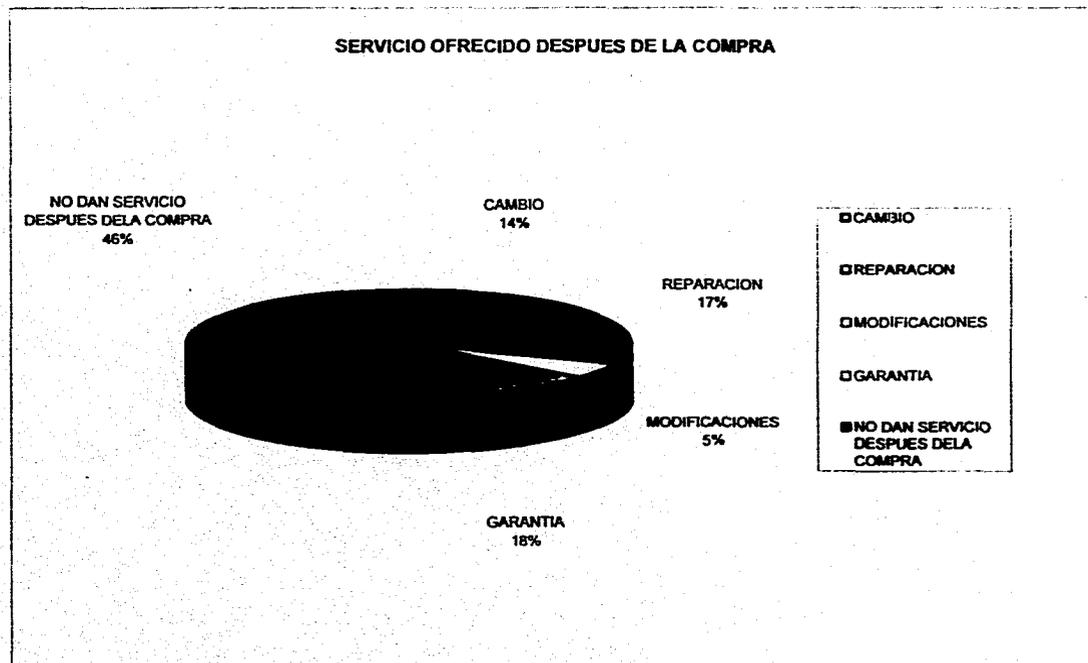
ATENCION PERSONAL  
 NO DA SERVICIO DE ATENCION PERSONAL

De los 122 cuestionarios aplicados al sector mueblero, el 93 % si da Atención Personal antes de la compra

### SERVICIO OFRECIDO DURANTE LA COMPRA

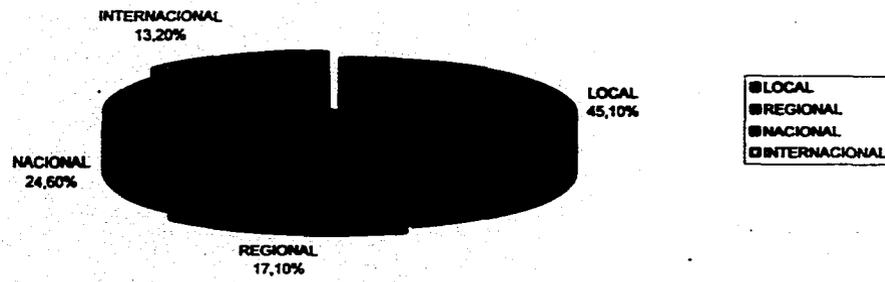


De los 122 cuestionarios aplicados al sector mueblero, el 51 % no da servicio durante la compra y teniendo solamente un 19 % en fletes y un 17 % en tiempo de entrega .



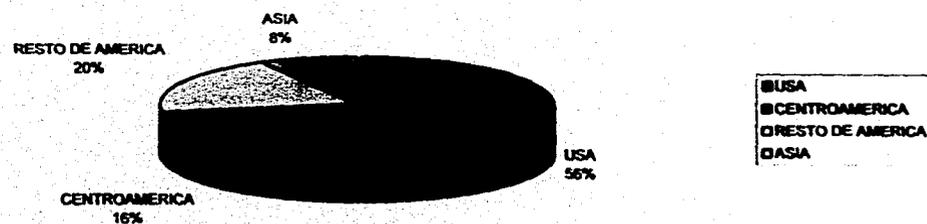
De los 122 cuestionarios aplicados al sector mueblero, el 50 % no da servicio después de la compra y teniendo solamente un 18 % en Garantía y un 17 % en Reparaciones.

### COBERTURA DE MERCADO



La cobertura del Mercado de la Industria Mueblera es :  
Local en un 45,10 %  
Nacional en un 24,60%  
Regional en un 17,10 % e  
Internacional en un 13,20 %

### MERCADO INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA MUEBLERA



Tomando como base la cobertura Internacional tenemos que el destino a nivel internacional es la gran parte a :  
U.S.A en un 56,0 %  
Resto de America en un 20,0 %  
Centroamerica en un 16,0 % y  
Asia en un 8,0 %

### PROBLEMAS DE ABASTO

NO TIENE PROBLEMAS  
28%

PRODUCTO  
39%

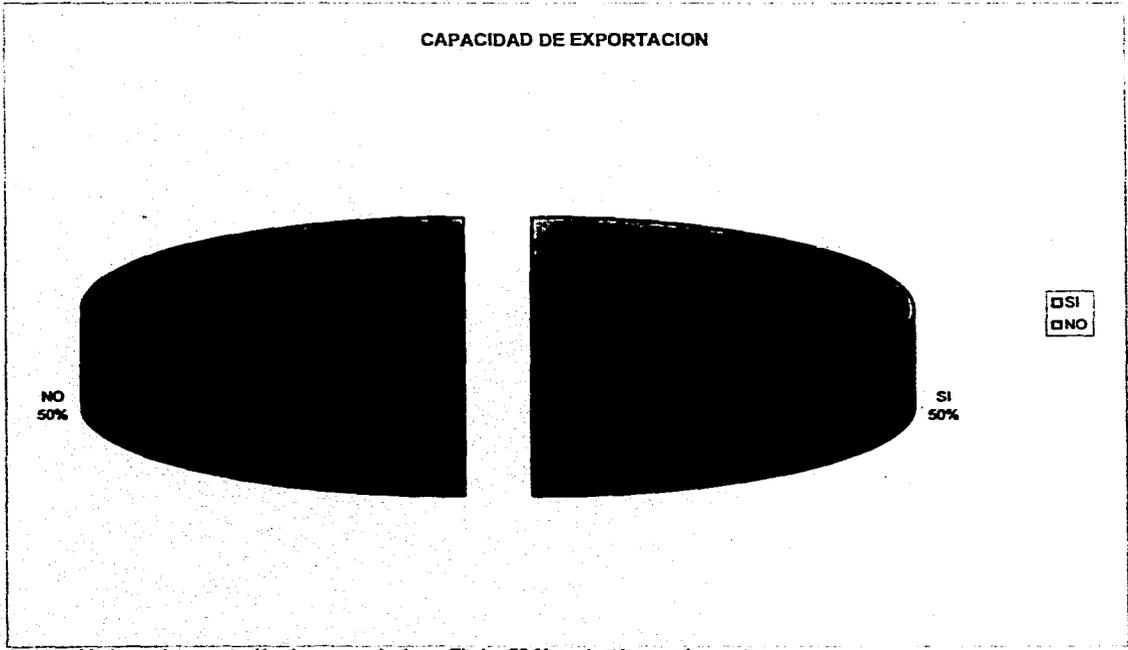


VOLUMEN  
33%

- ▨ PRODUCTO
- VOLUMEN
- NO TIENE PROBLEMAS

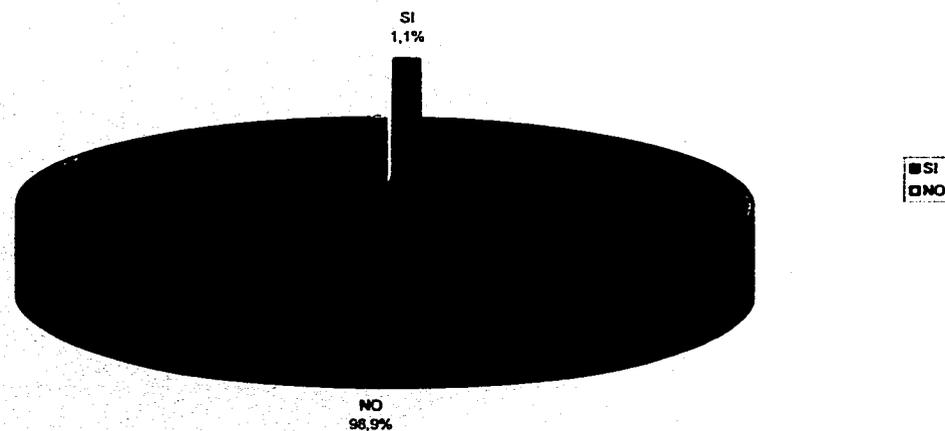
El sector de la Industria Mueblera entre sus principales problemas son :  
Por Producto 39,0%  
Por Volumen 33,0% y  
Lo que no tienen problemas 28,0%

**CAPACIDAD DE EXPORTACION**



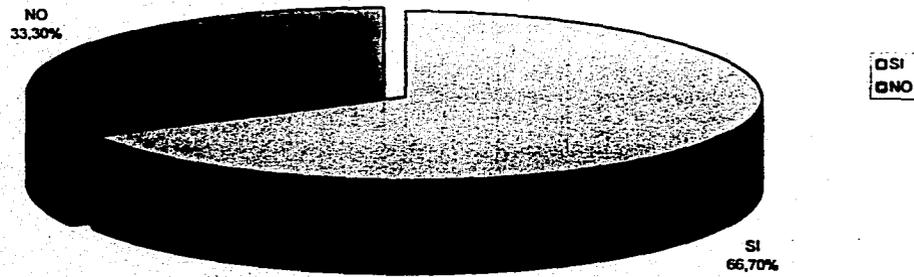
la capacidad para la exportación de sus productos y El otro 50 % contestó no poder contar con esta capacidad de exportación.

UNIONES DE COMPRAS

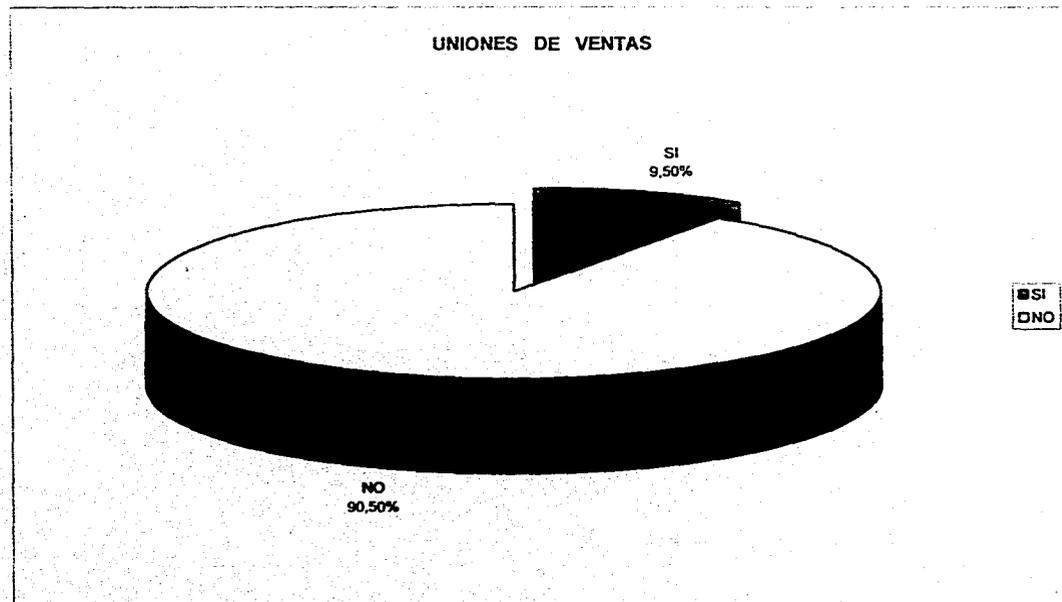


El 98,90 % de los Industriales Muebleros contestarán no pertenecer a alguna unión de Compras y el 1,10% contestó si pertenecer a alguna unión de compras.

**PREFERENCIAS DE PARTICIPACION EN UNIONES DE COMPRAS**

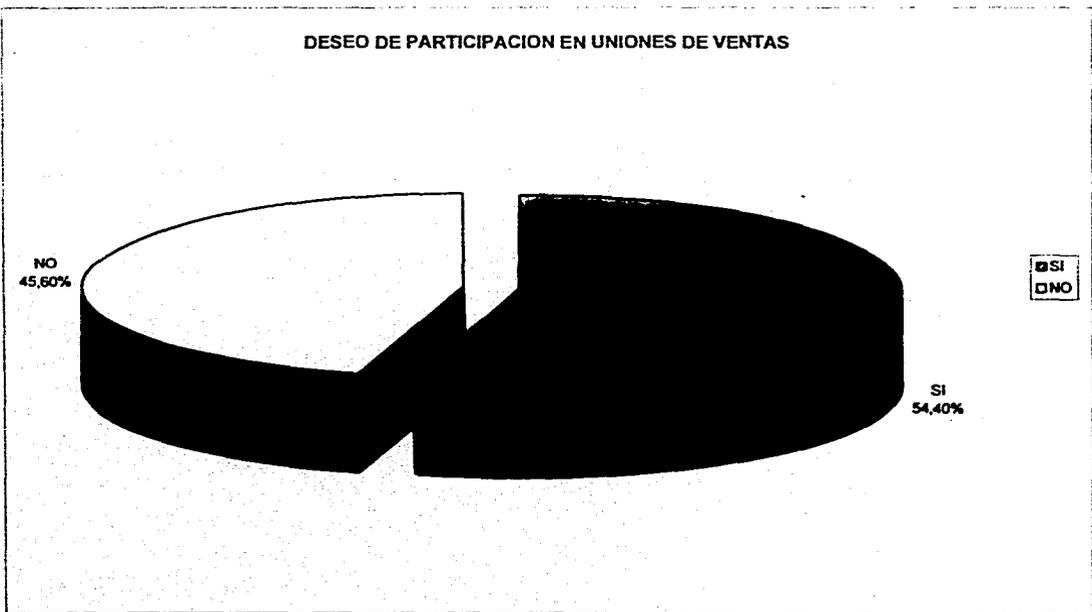


Del porcentaje de empresarios que contestaron no pertenecer a alguna Unión de Compras el 66,70% contestó que sí le gustaría pertenecer a alguna unión de compras y el 33,3 % contestó que no.



El 90,50 % de los Industriales Muebleros contestaron no pertenecer a alguna unión de Ventas y el 9,50% contestó si pertenecer a alguna unión de ventas.

**DESEO DE PARTICIPACION EN UNIONES DE VENTAS**



Del porcentaje de empresarios que contestaron no pertenecer a alguna Unión de Ventas el 54,40% contestó que sí le gustaría pertenecer a alguna unión de ventas y el 45,60 % contestó que no.

## 2. RESULTADOS

De la información que obtenemos después de la aplicación del cuestionario, podemos aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en la Metodología, en donde podemos afirmar lo siguiente:

La H1 se confirma, de los resultados que obtuvimos, el empresario mexicano no se define por un estilo, por lo tanto éste no logra abarcar un mercado definido.

La H2 se confirma, por que claramente se puede identificar que el sector de la Industria Mueblera no utiliza su capacidad instalada.

Dentro del Mueble para el hogar utiliza el 69.1% y los Muebles para la oficina únicamente utiliza el 31%

Por lo tanto el Sector Mueblera no utiliza su capacidad instalada al 100%. Dado que este se encuentra limitado por una demanda, la cual es muy baja y en donde éste empresario no puede estar produciendo sin vender.

La H3 se confirma A partir de 1993 el cuál se consideró como base para determinar el aumento o disminución de ventas para el empresario del mueble. Se obtiene que para 1994 las ventas cayeron el 0.9% y que para 1995 las ventas volvieron a caer en un 27.8%.

La caída de las ventas han sido consecuencia de la recesión económica que ha tenido el país, a partir de Enero de 1995. La Situación Económica del País se ve afectada por la devaluación del peso ante el dólar.

Repercutiendo de manera directa, el poder adquisitivo de la familia mexicana. Esto da como consecuencia que el cliente mexicano, opta por satisfacer necesidades primarias, dejando de lado la compra de muebles para el hogar.

Y dentro del Panorama del mueble para oficina, los posibles clientes de éste producto, también son afectados, teniéndose que preocupar por cubrir deudas bancarias y también sus necesidades primarias.

La H4 se confirma Puesto que la Industria Mueblera Mexicana como se ha enfocado en general a un sólo mercado, ha perdido la posibilidad de poder abarcar nuevos mercados nacionales y extranjeros.

Este sector no ha identificado su ventaja competitiva ante la competencia. No sabe qué es lo que lo hace diferente de los demás productores de muebles.

No sabe determinar su costo de producción, ni mucho menos un precio que le ayude a recuperar su inversión. El costo es otro factor que le pega directamente, en donde si se le incrementa éste, aumenta su precio de venta.

El Sector no cuenta con una política gubernamental que lo apoye verdaderamente o garantice su estabilidad en el Mercado Nacional.

Otra variable importante es el servicio que se ofrece, puesto que éste se limita aun servicio necesario y nada más. pudiendo ser éste una ventaja competitiva inclusive a nivel mundial.

La H5 se **confirma**. México al firmar un TLC, abre la entrada a nuevos productos, los cuales han sido muy sofisticados. Esto trae como consecuencia que la demanda mexicana requiera de muebles modernistas, en donde el mismo consumidor va requiriendo de un nuevo concepto de vida (por un cambio tecnológico).

La H6 se **confirma**. Lo cuál quiere decir, que mientras este empresario no produzca, el seguirá teniendo que pagar sus costos fijos y una vez que tenga una venta, tendrá que incrementar el precio.

Aquí el método de producción es una variable independiente puesto que si el fabricante no vende, pues éste no produce, y sus costos se elevarán.

Este es un círculo tan cerrado que necesita de un gran apoyo tanto financiero como administrativo, por que no puede producir de otra manera, puesto que no cuenta con un capital para invertir, el no vender le agrega un costo de almacenamiento.

La H7 se **confirma**. Supuestamente el 50% no cuenta con manuales de procedimientos, esto genera un problema de estandarización de la producción.

En donde el empresario, va producir el mueble dependiendo de la experiencia que éste tenga y no por una base de conocimiento y por lo tanto no hay uniformidad en el proceso de producción

La H8 se **confirma** puesto que el 88% contestó que si utiliza un control de calidad, siendo este la supervisión. En donde la supervisión no la hace alguien especialista y además no es una medida para poder controlar la calidad. Por lo tanto el sector industrial no cuenta con controles de calidad, siendo que éste es una variable que puede considerar como una ventaja competitiva en el mercado mundial.

Mientras este sector no implante la cultura de calidad, nunca podrá exportar, siendo que ya existen normas y parámetros establecidos de calidad para poder exportar.

La H9 se **confirma** puesto que el empresario el plazo que ofrece a sus clientes para liquidar sus ventas en promedio es a 46 días, mientras que el ofrecido por sus proveedores es en promedio a 30 días.

Claramente se ve el desequilibrio financiero, este empresario tiene más ventas a crédito que de contado y el plazo que ofrece para liquidar su venta es mucho mayor al que le ofrecen.

Este empresario carece de liquidez para poder solventar sus deudas, y por lo tanto no puede estar produciendo.

## CAPITULO SÉPTIMO.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La problemática para la sobrevivencia del sector mueblero en el D.F. y Área Metropolitana, se origina de igual manera que en otros sectores. Es decir, con una falta de mentalidad empresarial. Muchas de éstas Micros y Pequeñas Empresas surgen sin planeación alguna sin un conocimiento mínimo de administración y control, una ignorancia en el ámbito legal y por lo tanto en la operación y funcionamiento de una empresa.

Para efectos de este estudio, se dividió al sector mueblero en dos: Los que producen artículos para el hogar y Los que producen artículos para oficina. En donde pudimos darnos cuenta que no existe gran división, por lo que existen empresarios que producen de los dos artículos y el cual produce lo que le solicitan.

Esto es una gran ventaja para la Micro y Pequeña Empresa, su gran flexibilidad en cuanto a su diversificación de productos, su flexibilidad en su capacidad instalada, y su facilidad de adaptación en satisfacer las necesidades del consumidor.

Después de haberlos separados, se trató de identificar bajo que tipo de estilo se mueve el mueble mexicano. Presentamos 3 estilos los cuales son:

El Rústico, El Clásico y El Modernista.

En donde los identificaremos dentro de la curva del ciclo de vida del producto.

Esto significa que, el mueble de estilo rústico se encuentra en la etapa de declinación, el mueble de estilo clásico está en plena etapa de madurez y el mueble de estilo modernista ésta en la etapa de crecimiento.

Cuando se logra ubicar al tipo de estilo dentro del ciclo de vida de un producto, podemos decir que: En Mercadotecnia se tiene un enfoque y significado a cada etapa, en donde cada de etapa del ciclo de vida del producto determina los métodos apropiados para su análisis.

Durante las etapas iniciales del desarrollo del producto en donde no tenemos ningún estilo, su pronóstico tecnológico es importante, porque el éxito en la introducción de un nuevo producto lo determina la superioridad de sus atributos, la localización geográfica de los usuarios es importante, ya que se debe evaluar el costo de llegar hasta el mercado.

Durante la etapa de crecimiento, que es cuando entra la competencia, se concentran las aplicaciones de uso final, ya que esto requiere de un conocimiento completo de las necesidades de los consumidores.

Durante la etapa de madurez, las estrategias exitosas de la mercadotecnia precisan una comprensión de la conducta de los compradores, porque en este punto las diferencias competitivas entre los productos ya son menores.

En la etapa de declinación, es clara la baja de éste producto, en donde las ventas y la tecnología son parte de éste, y que la competencia nacional e inclusive la extranjera le hacen grandes cambios al dependiendo del gusto del consumidor, ésta etapa se convertirá en un grupo de compradores selectivos.

Después de revisar brevemente las etapas del ciclo de vida del producto, podemos concluir y afirmar que el mueble rústico es un estilo que va de salida del mercado y por lo tanto del gusto del consumidor, mientras que el mueble clásico está siendo el mueble del momento, el que ahora gusta pero que dentro de poco estará de salida, el mueble recomendable para su producción es el Modernista, inclusive desde ahora ir adecuando la maquinaria y tecnología para la producción de éste.

Dentro de los resultados obtenidos de los diferentes artículos que producen los fabricantes de la industria mueblera, se tienen que dentro de los muebles para el hogar: Claramente se ve que México es un productor de sillas, los resultados demuestran que el 34.9% de la producción se utilizan en sillas, el 22.7% de mesas y el resto en los diferentes artículos para el hogar.

Y mientras tanto dentro de los fabricantes del mueble para oficina es: que el 47.2% es otra vez en la producción de sillas y el 11.0% es de mesas de trabajo y el 4.9% se utilizan en escritorios y lo demás en los diferentes artículos para oficina.

A partir de éstos resultados se puede decir que la industria del mueble desaprovecha su capacidad instalada.

El sector del mueble para el hogar utiliza únicamente el 42.4% de su capacidad instalada, pero el sector de mueble para oficina utiliza tan sólo el 30.7% por lo que éste sector está más golpeado.

Esto implica que más del 50% de su capacidad instalada que tiene este empresario, se está desperdiciando y que este es otra causa clave por la que el sector de la industria del mueble está desapareciendo.

Si esa parte de tecnología que se está parada la utilizara, no tendría tanto costo como los que genera, como es el costo financiero al adquirir esta tecnología, el impacto del impuesto al activo. Esto se le podría dar solución si se subarrendara o maquilara, si se le diera otro uso a ese porcentaje de maquinaria no utilizada.

Mientras tanto otro factor clave es el alto costo de las materias primas, es decir la procedencia de los insumos. Los resultados obtenidos muestran que:

Para los muebles para el hogar su integración nacional es del 82.5% y su integración internacional es del 12.9%.

Para los muebles para la oficina, esto también es representativo, puesto que su integración nacional es del 87.1% y la internacional es del 12.9%.

Por lo tanto más del 50% de su integración la procedencia es nacional, esto quiere decir que es excelente, por que también se propicia el desarrollo de otros sectores dentro del país.

Pero a causa de la recesión económica por la que pasa el país, hay sectores también golpeados en donde ellos elevan el costo de su producto, incrementando a su vez el costo de la materia prima de otros sectores como lo es el que tenemos en estudio.

A este problema que afecta a la industria mueblera nacional se le puede dar solución, si el gobierno participara en fomentar apoyo a todas las empresas que se constituyeran para satisfacer esa necesidad, es decir que éstas empresas produjeran los productos que ofrece el extranjero, o también propiciando el desarrollo de las mismas.

Tenemos dentro del contexto de las ventas, éstas muestran una tendencia que van disminuyendo considerablemente:

Tenemos que en 1994 el 0.9% decreció en comparación a las de 1993.

En 1995 el 31% en comparación a las de 1994.

En 1995 el 32.3% en comparación a las de 1993.

Claro es el decrecimiento de éstas, pero podemos afirmar que gran parte de las ventas las está absorbiendo la grande empresa, los resultados demuestran que las bajas ventas son de la Micro y la Pequeña empresa.

Estas comparaciones demuestran lo que verdaderamente está ocurriendo en la Economía de México, éstas son las repercusiones que origina una época de recesión, y no obstante dicha limitación tenemos que encontrar las necesidades a satisfacer también en una época de recesión.

Tenemos también una baja en el número de empleados y número de obreros, es decir debido a las consecuencias de la recesión económica por la que pasa el país, obtenemos que también este sector tiene un incremento de despidos, lo que propicia a incrementar el número de desempleados que habita en el D.F. y Área Metropolitana.

Otro factor importante, es el que determina el propio productor al creer saber cual es su ventaja competitiva, es decir qué es lo que lo diferencia de los demás.

Los resultados como vemos fueron que : Su acabado, Su diseño y el Precio son las principales diferencias de éste sector. Pero sin duda más que nada es el precio que ofrece el fabricante ante el consumidor, aunque ellos no lo sepan determinar.

Los empresarios de este sector necesitan establecer una estrategias de precios pero predeterminando el margen de utilidad que desean obtener, pero sin arriesgar el precio por el que el consumidor está dispuesto a pagar.

Tienen que establecer estrategias competitivas que le ayuden a diferenciarse de los demás países productores de muebles, buscar nuevos nichos de mercado no satisfechos, entregar el producto con mucha más calidad y como consecuencia darle algo extra como un mejor terminado, un nuevo diseño, garantizarle la funcionalidad, dar seguridad al cliente de que su compra fue la más acertada.

La situación por la que pasa México es muy desagradable debido a un conflicto de poder, un desequilibrio en la economía, y por lo tanto en un estancamiento en el desarrollo de la tecnología. Sin embargo, las importaciones de productos de países en vías de desarrollo o países desarrollados, están imponiendo hábitos de consumo vanguardistas, es decir; con la entrada de productos de importación que traen la última moda como los CDs, las PC, y los equipos electrónicos modulares, hacen que el consumidor mexicano prefiera la adquisición de éstos, teniendo como creencia que al adquirir éstos productos, están también adquiriendo status, se crea una selección de personas que obtienen estos productos. Esto trae como consecuencia el desplazamiento del mueble rústico por el mueble modernista. Los productos como la sala, y el comedor son productos que se encuentran en una etapa de declinación, pero que sin duda jamás dejarán de ser productos que vayan a desaparecer, sin embargo lo que está sucediendo en éstos productos es que, los consumidores por el momento no están comprando éstos, debido a su elevado costo, y que en un momento dado que el gobierno decida reactivar a la economía éstos productos comenzarán de nuevo a integrarse al ciclo de vida del producto.

Ahora sabemos que el productos como lo son los sistemas modulares están desplazando a los archiveros, los sistemas modelares son muebles que se adaptan a la nueva tecnología, y qué por la cantidad de espacio, y los múltiples usos que se les puede dar son los que van en pleno crecimiento dentro de la aceptación del consumidor.

Dentro de la Industria Mueblera existen empresarios que operan por medio de pedidos, esto se demuestra con los resultados obtenidos en donde el 49.1% contestó que su proceso de producción era por pedido, éstos empresarios van produciendo como le van pidiendo, pero y si no le piden. Aquí se encuentra el grave problema por lo que el sector mueblera está desapareciendo.

Supongamos que su método de producción sea otro, como el de línea, por lote y por juego, en primer lugar éste empresario como puede producir algo que no podrá vender.

Segundo, No cuenta con capital para invertir;

Tercero, El cosío que le originará el espacio de almacenamiento.

Este empresario necesita tener la seguridad de qué al producir, lo va a vender. Necesita seguridad en la actitud del mercado, pero éste es un factor el cual no podemos predecir, en este momento contamos con un consumidor que no tiene dinero, pero si tiene la disponibilidad y aceptación por endeudarse, pero en éstos momentos el empresario ya no quiere deudas sino tener liquidez financiera.

Cada organización en particular del sector de la industria mueblera, debe contar con un manual de procedimiento, que le indique los pasos a seguir o los lineamientos para resolver un problema determinado. Por lo tanto, éstos son necesarios para aquellas empresas que requieran de una plena determinación para asegurar un buen uso de la técnica. Y este a su vez garantizará el conocimiento general del proceso y como beneficio la uniformidad del proceso de producción.

Desgraciadamente México no cuenta con un sistema que controle la calidad. Sin embargo México requiere de cambios profundos para poder enfrentar a la competencia que involucra el TLC. La actividad Industrial es resultado directo de una cultura y motivación a superarnos como seres humanos. Por lo tanto el sector de la industria mueblera es consecuencia de un proceso de modernización del medio ambiente que lo rodea, de las condiciones que la propicia y que la frena.

Es absurdo tratar de competir sólo o principalmente por precio, esto es arriesgado y demuestra que es una ventaja totalmente frágil y triste, mientras que hay quienes compiten por calidad, diseño y tecnología podrán mantener grandes volúmenes de exportación.

Nunca se ha hecho un esfuerzo nacional por un desarrollo de calidad, muchos de nuestros productos compiten sólo por precio, y esto se lo debemos principalmente a que nuestro insumo-trabajo es mucho menos costoso que el de otras economías.

Este sector no cuenta con ningún control de calidad, por lo que es necesario y urgente dar un gran salto hacia implantar controles y mediciones de calidad, esto implica un desarrollo en:

Precisión en la producción, Desarrollo humano dentro de la organización, La utilización de tecnología avanzada, Autoconfianza, Autoplaneación y Autocontrol, Actitud de superación, Perfeccionamiento continuo, Trabajar en equipo en consenso social, Rigor en el cumplimiento de normas y autocrítica permanente, Tener un compromiso consigo mismo, con la empresa, con el sector y con México.

Para que esto se logre será necesario:

1. Concientizar a los empresarios de éste sector, de que la calidad se hace con todos.
2. Crearle un clima de trabajo en donde propicie la calidad, un clima de dignidad humana y respeto para el trabajo humano.
3. Plantearle los compromisos y contribuciones que podrá hacer para que se dé un intenso programa individual de calidad.

Este sector no cuenta con canales de distribución definidos, dado que el 50% de los empresarios encuestados respondieron que hacen llegar su producto por medio de la venta directa, esto quiere decir que ellos venden a la gente que llega a buscarlos.

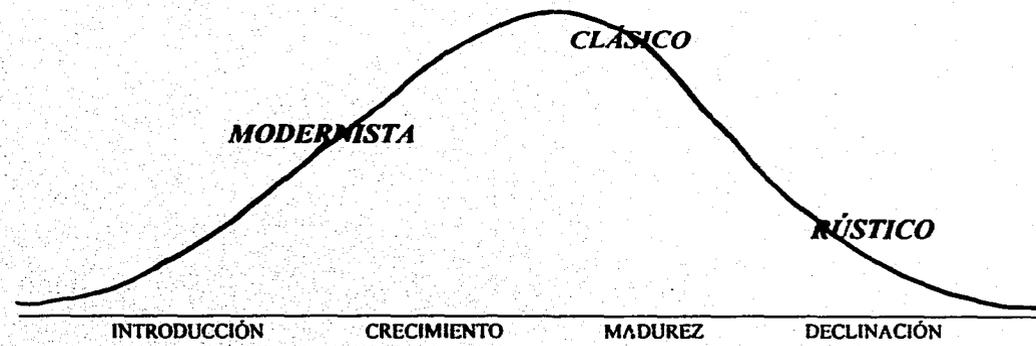
Esta es una de las maneras más antiguas y primitivas de venta, puesto que ahora la Mercadotecnia, una de las técnicas más eficientes de cómo hacerle llegar el producto al cliente y la cual ofrece estrategias en canales de distribución.

Por lo que se refiere al servicio que ofrece el industrial mexicano antes, durante y después de la venta vemos que es muy deficiente.

Los Mexicanos no tenemos un a cultura de servicio y los resultados son una clara afirmación de esto. Este sector debe implantar un sistema de calidad total, en donde también se controle el servicio que se ofrece en el momento de la compra de su producto.

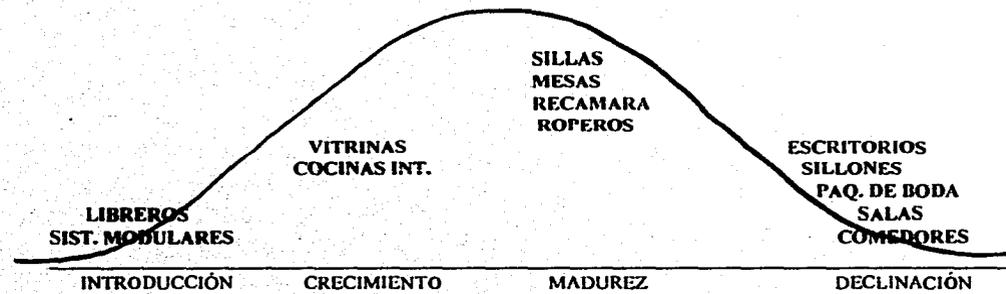
Si en algún momento llegará a mejorar o a brindar un nuevo servicio, este mismo buscará nuevos nichos de mercados diferente al que está acostumbrado.

En la actualidad es más importante y totalmente necesario que el sector del mueble mexicano conozca e implante normas de calidad ISO-9000, esto únicamente para que su producto pueda estar al mismo nivel que la competencia; esto significará que desarrollo políticas, controles estrictos y una integración de manuales de procedimientos.

**EL SECTOR DEL MUEBLE MEXICANO DENTRO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.****EL ESTILO:**

## LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA DENTRO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

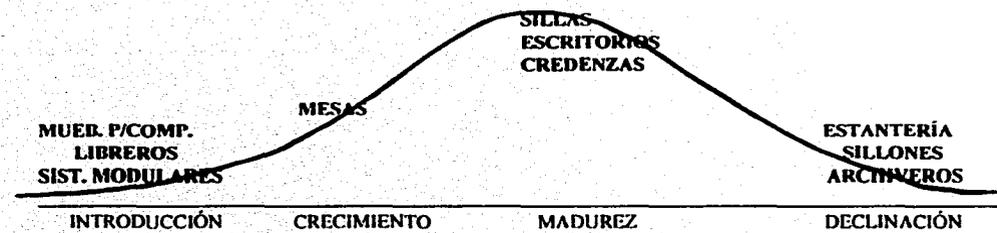
### MUEBLES PARA EL HOGAR:



- \* PARA UBICAR A CADA PRODUCTO DENTRO DE LA CURVA Y DETERMINAR EN QUE ETAPA SE ENCUENTRA, SE TOMARON EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:
1. LA CANTIDAD PRODUCIDA. Y
  2. LA RELACION QUE EXISTE ENTRE LA PRODUCCIÓN Y LA CAPACIDAD INSTALADA.

**LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA DENTRO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.**

**MUEBLES PARA LA OFICINA:**



- PARA UBICAR A CADA PRODUCTO DENTRO DE LA CURVA Y DETERMINAR EN QUE ETAPA SE ENCUENTRA, SE TOMARON EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:
1. LA CANTIDAD PRODUCIDA. Y
  2. LA RELACION QUE EXISTE ENTRE LA PRODUCCIÓN Y LA CAPACIDAD INSTALADA.

## CAPITULO OCTAVO.

### DETERMINACIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA MUEBLERA.

El Sector de la Industria Mueblera Mexicana muestra en este capítulo, la Situación a la que enfrenta, determinando sus fuerzas y debilidades conforme a la investigación de campo realizada:

#### FUERZAS:

- Tenemos que la Industria Mueblera Mexicana está formada por Micros y Pequeñas Empresas siendo éstas el mayor porcentaje dentro del Sector.  
Por lo que se puede decir que es una fuerza, por que la Micro y Pequeña Empresa demuestra una gran flexibilidad en cuanto a: diversificación de productos, Capacidad Instalada y una adaptación en la satisfacción de cualquier necesidad.
- La Industria Mueblera tiene una Integración nacional más del 50% en la producción.
- Los productos que se necesitan, los puede satisfacer la industria mueblera mexicana.
- Es flexible para adaptarse a los cambios de la demanda.

#### DEBILIDADES:

- Los empresarios mexicanos de este sector carecen de conocimiento administrativo y financiero, y por lo tanto de una cultura empresarial.
- El estilo no está definido en el mercado mexicano, ya que se esta produciendo muebles rústicos (los cuales son productos salientes).
- No utiliza su capacidad instalada (únicamente utiliza el 50% de su capacidad).
- La integración Internacional que utilizan eleva el costo de sus insumos.
- No conocen a su competencia, ni mucho menos qué es lo que lo hace diferentes de los demás.
- Este empresario produce al tiempo en que le hacen algún pedido.
- Carece de una organización administrativa por lo que genera duplicidad de funciones, mala administración en tiempos y movimientos y mala delegación de autoridad y responsabilidad
- La Industria Mueblera trata de competir por precio, acabado y diseño.
- No existe un control que mida la calidad del producto.
- No tiene canales de distribución establecidos.
- El servicio que ofrece es deficiente.

- La cobertura de su mercado es mayoritariamente local.
- Fabrica muebles que son demandados.
- Presenta flujos de efectivos negativos.
- Hay una descapitalización de estas empresas.
- Sus costos fijos son altos.
- El plazo otorgado por parte de los proveedores es menor al que él otorga a sus clientes.
- No pide garantías por la compras a crédito y por lo tanto se presenta el riesgo de cuentas incobrables.
- No confía en las Instituciones Bancarias.
- El costo de producción es muy alto.
- En promedio el margen de utilidad es del 11.4%.
- La mano de obra no está capacitada.

#### AMENAZAS:

- Tendencia a desaparecer las Micros y Pequeñas Empresas de la Industria Mueblera.
- No tiene un mercado definido, lo que trae consigo que no hay ventas.
- El alto costo financiero al adquirir su maquinaria.
- Generación del Impuesto al Activo.
- La Integración Internacional incrementa el costo del producto.
- El no conocer el mercado de oferentes, destruye la estructura del sector.
- La entrada en vigor del TLC incrementa la importación de muebles para ensamblar, lo cual afecta las ventas y el precio de los productos mexicanos.
- Estos productos no garantizan Rentabilidad.
- Los productos no llevan uniformidad en el proceso de producción.
- La falta de una cultura de calidad trae como consecuencia que el sector se vuelva vulnerable y frágil ante la competencia extranjera.
- La falta de canales de distribución obstaculiza el crecimiento del mercado.

- El TLC abre las puertas a productos muy competitivos, en cuanto a calidad y precio.
- El TLC disminuye los aranceles para la importación de muebles.
- Estas empresas no tienen un apoyo gubernamental, el cual le ayude a evitar tramitología administrativa y legal, ni tampoco una política fiscal que los beneficie.

#### OPORTUNIDADES:

- La formación de muchas Micros y Pequeñas empresas fortalecen al sector industrial.
- El sector puede satisfacer cualquier necesidad mueblera.
- La integración nacional del producto mueble, propicia el desarrollo de otros sectores productivos del país.
- Si el Estado llegará a apoyar a este sector, éste podría ser una buena alternativa para ayudar a recuperarse de la recesión económica por la que pasa el país.

FACTOR ADMINISTRATIVO	FUERZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
HABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL EMPRESARIO MEXICANO DEL SECTOR MUEBLERO		Carencia de conocimientos administrativos y falta de una cultura empresarial.	La desaparición de las micro y pequeñas empresas de la industria mueblera.		- Crear programas de Apoyo a las MYPES. - Reorganizar su estructura administrativa. - Redefinir su misión, objetivos y metas. - Capacitación en cultura administrativa.
LA FORMACIÓN DE MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DENTRO DE LA INDUSTRIA MUEBLERA.	- Siendo Micro y Pequeña empresa muestra flexibilidad en: * La diversificación de productos. * Su capacidad instalada. * La adaptación en la satisfacción de necesidades.			- Fortalece al sector industrial para satisfacer necesidades de nuevos mercados.	Para que no desaparezca el sector se le tendrá que dar un apoyo: - Económico para estudios de mercado, búsqueda de nichos. - Político, nuevos esquemas fiscales, laborales y tecnológicos. - Social, por medio de capacitación para el trabajo, distribución de la riqueza por ser grupos pequeños.
ESTILO DEL MUEBLE MEXICANO		- Producción de muebles rústicos. (Producto saliente)	- El consumidor prefiere el estilo clásico y a futuro el modernista.		- Adecuar la tecnología existente para poder producir muebles modernistas. - Diseño definido
CAPACIDAD INSTALADA		- No utiliza su capacidad instalada (únicamente utiliza el 50%).	- El costo financiero al adquirir esa maquinaria. - Generación del Impuesto al Activo. - Disminuye la utilidad y favorece al cierre de empresas.		- Dentro de la maquinaria únicamente se la utilizando el 50%, si al otro 50% se la utiliza como: * Subarrendarla * Utilizarla como maquila de otro producto, o * Crear talleres-escuelas.

FACTOR ADMINISTRATIVO	FUERZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
INTEGRACIÓN NACIONAL	Más del 50% de los insumos son de procedencia nacional.			- Propicia el desarrollo de otro sector del país.	- Otorgar facilidades de pago a sus proveedores. - Préstamos financieros ofreciendo buenas garantías.
INTEGRACIÓN INTERNACIONAL		- Alto costo al adquirir insumos del extranjero.	- Incrementa el costo de la materia prima que a su vez, incrementa el costo de producción.		- Apoyo a la creación de empresas que satisfagan las necesidades otorgadas por las importaciones en: Herrajes, Cristales y Chapas.
VENTAJA COMPETITIVA		- No conoce a su competencia, ni mucho menos qué es lo que lo diferencia de los demás.	- Destruye la estructura del sector. - Están entrando vía importación muebles con características absolutamente modernistas que no necesitan fletes, y son fáciles de armar.		- Identificar cual es su diferenciación ante la competencia para saber en que panorama se encuentra. - Conocer a sus principales competidores. - Creación de estrategias de precios predeterminándole su margen de utilidad.
MÉTODO DE PRODUCCIÓN		- Este empresario producirá al tiempo en que le hagan pedido	- No garantiza rentabilidad, ni siquiera para sobrevivir.		- Asegurar la venta de su producción en nuevos nichos de mercados. - Buscar alternativas de financiamiento para aumentar su capacidad de inversión. - Implantarle una cultura de calidad total durante todo el proceso de producción del producto.
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS		- Carencia de organización. - Por lo tanto genera una mala administración de tiempos y movimientos.	- No genera un conocimiento general y una uniformidad en el proceso de producción.		- Programa de capacitación a empresarios para enseñarle a implantar manuales de procedimientos.

FACTOR ADMINISTRATIVO	FUERZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
CONTROL DE CALIDAD		<ul style="list-style-type: none"> <li>- la industria mueblera únicamente compete por precio, acabado y diseño.</li> <li>- No existe un control que mida la calidad del proceso de producción, y mucho menos el producto terminado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La falta del conocimiento de calidad, hace que el sector se vuelva frágil y vulnerable.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que este empresario produzca bajo normas de calidad, estándares y criterios que controlan el mercado mundial.</li> <li>- Concientizar al empresario de que la calidad se hace con todos.</li> <li>- Crear un clima de competencia en cuanto a calidad siendo que ésta podría ser su ventaja competitiva inclusive ante empresas extranjeras.</li> </ul>
CANALES DE DISTRIBUCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentan con maneras primitivas de hacer llegar su producto al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca llegará a un crecimiento, por no hacer llegar su producto al cliente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear estrategias de canales de distribución de acuerdo a las características del sector.</li> <li>- Que el Estado fomente acciones para el desarrollo de canales de distribución, tanto a nivel nacional, como internacional.</li> </ul>
SERVICIO QUE SE OFRECE.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente servicio que se ofrece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estancamiento en un sólo mercado, el cautivo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar un sistema de calidad, cubriendo un servicio adicional que vaya a otorgar cada empresario.</li> <li>- Al mejorar su servicio, encontrará nuevos nichos de mercados.</li> </ul>
MERCADO		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cobertura de mercado es mayoritariamente local.</li> <li>- Se siguen produciendo muebles con ciertas características que ya no se está fabricando un tipo de mueble demandado cada vez más.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Industria Mueblera Mexicana se está quedando estancada en cuanto a satisfacción de necesidades. No se puede tener un sector industrial, el cual no vende por que el consumidor no le gusta su producto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el producto:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiando las necesidades del mercado.</li> <li>2. Añadir funciones o características que requiera el mercado.</li> </ol> </li> <li>- Dirigir la inversión en nuevos productos.</li> <li>- Reorientación de la maquinaria y mano de obra (capacitarla para nuevos productos).</li> <li>- Desinvertir en la maquinaria y equipo específico de los productos salientes.</li> <li>- No otorgar financiamientos a la producción de muebles rústicos.</li> </ul>

FACTOR FINANCIERO	FUERZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
VENTAS		<p>El Sector de la industria mueblera presenta:</p> <p>a. Flujos de efectivo negativos.</p> <p>b. Descapitalización de las empresas.</p> <p>c. Altos costos fijos que hace que aumente el precio de los productos. Lo que forma un círculo vicioso. Mayor precio. Menores ventas.</p>	<p>- El TLC ha abierto las puertas a productos muy competitivos, en cuanto a calidad y precio.</p> <p>- Las Micros y Pequeñas empresas tienden a desaparecer.</p>		<p>- Reducción de costos fijos.</p> <p>- Mejorar la calidad del producto.</p> <p>- Exigir créditos accesibles y de emergencia para el Sector Mueblero, para poder reactivar sus ventas a nivel sector.</p> <p>- Publicidad sectorial y por cada una de las empresas que constituyan el mismo.</p> <p>- Realizar estrategias de integración, ya sea con otras empresas muebleras, con proveedores o con distribuidores.</p>
CRÉDITO Y FINANCIAMIENTO		<p>- El plazo otorgado por parte de los proveedores es menor al plazo que otorga a sus clientes.</p> <p>- No se piden garantías y por lo tanto se presenta el riesgo de cuentas incobrables.</p> <p>- No se tiene confianza a las Instituciones Bancarias y por lo tanto no se solicitan créditos.</p> <p>- La tenencia de créditos anteriormente contratados ponen en peligro los activos de la empresa.</p>	<p>- Las tasas internacionales son menores a las nacionales.</p> <p>- El TLC, disminuye los aranceles para la importación de los muebles.</p> <p>- El empresario no sabe a dónde recurrir para pedir préstamos, y las alternativas que encuentra prefiere no aceptarlas.</p>		<p>- Exigir garantías a los cliente, o al menos la firma de un pagaré.</p> <p>- Pedir mayor tiempo para el pago a los proveedores, manteniendo el equilibrio entre el plazo e intereses recibidos y otorgados.</p> <p>- Pedir (Nafin y Canacina) créditos preferenciales para las empresas del sector y que hagan una renegociación de los préstamos anteriores.</p> <p>- Buscar alternativas de financiamiento como: arrendamiento financieros, anticipos de clientes y subsidios fiscales.</p>

FACTOR FINANCIERO	FUERZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
INVERSIÓN Y COSTOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El costo de producción es muy alto, lo que lo deja muy poco margen de utilidad.</li> <li>- Existe un alto costo en mano de obra.</li> <li>- Existe una buena inversión en activos fijos, que no se refleja en las utilidades y ventas; por lo tanto solo incrementa los costos fijos.</li> <li>- El promedio de utilidad es del 11.4% está muy por debajo de lo que produciría una inversión en mercados financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Política Gubernamental ha venido prometiendo facilidades administrativas y fiscales para las empresas de los sectores prioritarios. Sin embargo no se ha concentrado en nada y las empresas siguen encontrándose en desventaja frente a las empresas internacionales quienes tienen mayores utilidades.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe de hacer un estudio para reducir los costos de producción.</li> <li>- Reducir los gastos administrativos en relación a los costos directos de producción</li> <li>- Aprovechar los activos fijos con estrategias como: la maquila, Reducir la inversión en activos y eliminar el IA.</li> <li>- Castigar la inversión especulativa y aumentar la inversión via política fiscal.</li> </ul>

**MODELO BOSTON CONSULTING GROUP.**

Como es posible observar que los productos denominados "estrellas":

**MUEBLES PARA EL HOGAR:**

Vitrinas

Cocinas Integrales

**MUEBLES PARA OFICINA:**

Mesas

Poseen una importante participación en un mercado de alta tasa de crecimiento, de estos productos se puede esperar un crecimiento rápido de ventas y buenas utilidades.

Debemos de mejorar la calidad del producto, agregar características y buenos modelos, penetrar en nuevos nichos de mercados, identificar sus canales de distribución, invertir en publicidad, promover el producto con promociones.

Los productos encontrados como "vacas lecheras" son:

**MUEBLES PARA EL HOGAR:**

Sillas

Mesas

Recámaras

Roperos

**MUEBLES PARA OFICINA:**

Sillas

Escritorios

Credenzas

Se posicionan como líderes en el mercado, su volumen de ventas es suficientemente grande para generar utilidades pero se encuentran en mercados de bajo crecimiento, y la consiguiente baja exigencia de fondos de inversión.

Se debe mejorar la calidad de estos productos, mejorar las características del producto en cuanto a seguridad, comodidad, resistencia, funcionalidad y uso. Tener un estilo definido por el mueble mexicano, debemos estimular al comprador.

Los considerados como "niño problema o interrogantes" son::

**MUEBLES PARA EL HOGAR:**

Libreros

Sistemas modulares

**MUEBLES PARA OFICINA:**

Muebles para computadora

Libreros

Sistemas modulares

Son considerados como interrogantes porque poseen un gran potencial, es decir se trata de mercados de alto crecimiento, pero por otra parte requiere de gran atención para aumentar su participación en el mercado.

Son los que tiene peor posición de flujo de caja por ser sus necesidades de dinero altas, debido al crecimiento y su generación de dinero baja.

Se debe de aumentar las porciones de mercado renunciando a las utilidades a corto plazo, dar a conocer el producto en nuevos mercados y clientes, garantizar que el producto va a estar cuando lo necesite, es decir garantizar la distribución en el mercado.

Los productos considerados "perros" son:

**MUEBLES PARA EL HOGAR**

Escritorios  
Sillones  
Paquetes de boda  
Salas  
Comedores

**MUEBLES PARA OFICINA:**

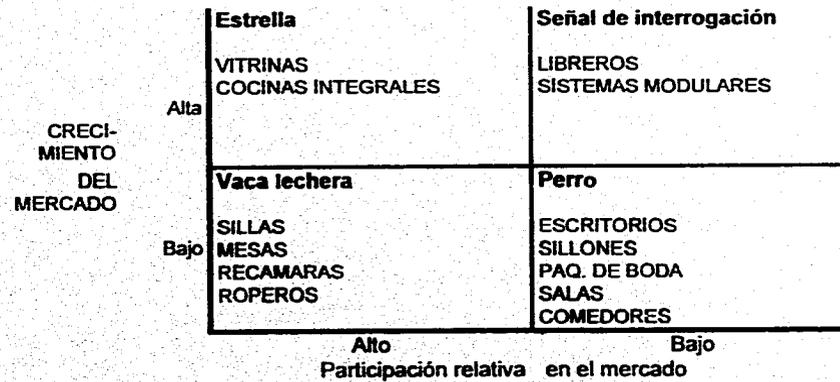
Estantería  
Sillones  
Archiveros

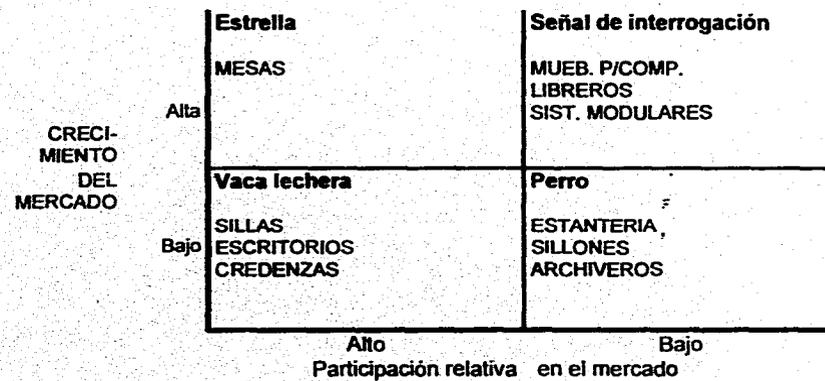
El ser un producto perro resulta muy costoso, absorbe gran parte del tiempo, exige frecuentes ajustes de precio e inventario, su elaboración cuesta muchos más, se le dedica mucha fuerza de venta que daría mejores resultados si se destinase a nuevos productos, quizá los clientes comienzan a dudar de el éxito de los demás productos.

En esta fase se deterioran las ventas como las utilidades, las empresas deben identificar los productos que pasan por este estado y decidir si conviene producirlos o no. En caso de que no los quiera desaparecer puede buscar otros mercados.

## MODELO BOSTON CONSULTING GROUP EN LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA

### MUEBLES PARA EL HOGAR



**MODELO BOSTON CONSULTING GROUP EN LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA****MUEBLES PARA LA OFICINA**

## **CAPITULO NOVENO**

### **GENERACION DE ALTERNATIVAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS A LA PROBLEMATICA DE LA INDUSTRIA.**

Dentro del Sector de Industria Mueblera Mexicana, para que logre un crecimiento, debe tratar de crecer en volumen de mercado y así por lo tanto generar utilidades.

Lo más importante para que se logre tener un crecimiento, es que las empresas sepan distinguir sus oportunidades, planear y analizar sus recursos con los que cuenta, y tomar la decisión que mejor le convenga.

Dentro de la problemática de la Industria mueblera debe hacer una Planeación Estratégica orientada a trazar líneas de expansión y crecimiento para el Sector Industrial, a través de nuevos productos, o los productos existentes impulsarlos (Los detectados en el ciclo de vida del producto) Penetrar nuevos mercados, Incorporar nueva tecnología (si es posible de punta) Reducir los costos (mediante un estudio).

### TAREAS BÁSICAS DE MERCADOTECNIA

ESTADO DE DEMANDA	TAREA DE MERCADOTECNIA	NOMBRE FORMAL
I. Demanda negativa	" Desabuso" de la demanda	Mercadotecnia de conversión
II. No hay demanda	Crear demanda	Mercadotecnia de estímulo
III. Demanda latente	Fomentar demanda	Mercadotecnia de fomento
IV. Demanda flaqueante	Revitalizar la demanda	Remercadotecnia
V. Demanda irregular	Sincronizar la demanda	Sincromercadotecnia
VI. Demanda plena	Mantener la demanda	Mercadotecnia de mantenimiento
VII. Demanda en exceso	Reducir la demanda	Desmercadotecnia
VIII. Demanda malsana	Destruir la demanda	Contramercadotecnia

FUENTE: Kotler Phillip, Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control. México. Diana. 4a. ed., p.42

### ESTRATEGIAS PARA CRECIMIENTO DEL MERCADO

ESTRATEGIA	OBJETIVO	MEDIOS
Crecimiento	Expansión en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Penetración en el mercado</li> <li>- Nuevos mercados</li> <li>- Creación de nuevos productos</li> <li>- Diversificación de productos</li> </ul>
Competitiva	Participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación en productos</li> <li>- Promociones</li> <li>- Precio</li> <li>- Calidad</li> <li>- Segmentación del mercado</li> <li>- Distribución selectiva</li> </ul>
Desarrollo	Crecimiento en el desarrollo de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agregar nuevos productos</li> <li>- Agregar un nuevo servicio</li> <li>- Manejo de tecnología de punta</li> <li>- Desarrollo de un sistema de mercadotecnia.</li> </ul>
Mercadotecnia	Orientada a variables no controlables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionar al producto (Por medio de innovación , precio, canales de distribución , calidad)</li> <li>- Utilización de la mezcla de mercadotecnia.</li> <li>- Lanzamiento de nuevos productos.</li> </ul>

FUENTE: Fisher De la Vega, Mercadotecnia. México. 1993 , Mc. Graw Hill , P. 414

Dentro de la problemática que presenta la Industria Mueblera Mexicana encontramos que existen una serie de factores que no ayudan en nada, y que sin embargo fortalecen la desaparición de este sector.

El desarrollo de los Organismos sociales deben añadir un nuevo motivo de urgencia en la necesidad de lograr una administración efectiva. Los métodos basados en la experiencia son insuficientes en la Micro y Pequeña empresa, tales métodos deben ser minimizados siempre que sea posible.

La Habilidad Administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa.

Realmente lo que sucede, es que todos los expertos reconocen unánimemente la importancia de los conocimientos y experiencia administrativa en el manejo de las empresas.

La única forma de demostrar que este sector industrial tiene ventajas competitivas a nivel mundial, es enfocarse a los factores en cuestión de la industria como son: El Estilo del Mueble Mexicano, Su Capacidad Instalada, Método de producción, Servicio que se ofrece, Lograr una diversificación y diferenciación de productos. Ubicar una marca en el mercado.

De acuerdo a las fuerzas y debilidades discutidas en el capítulo anterior, se presenta a continuación una propuesta para los productos que integran el Sector Mueblera:

1. Los Productos "Vacas Lecheras" son:

NIUEBLES PARA EL HOGAR:	MUEBLES PARA LA OFICINA:
Sillas	Sillas
Mesas	Escritorios
Recámaras	Credenzas
Roperos	

- Se debe aumentar las porciones de mercado, renunciando a corto plazo las utilidades.
- Buscar alianzas estratégicas con empresas extranjeras a fin de tener acceso a tecnología de punta y recursos que les permitan hacer frente a las condiciones del mercado.
- Se debe buscar alianzas entre los mismos empresarios mexicanos que permitan dar solución al problema de bajos volúmenes de producción, el cual es una barrera para lograr mercado en el extranjero.
- Se debe garantizar la distribución de los productos, ya que en breve entrará a una etapa de declive en el mercado.
- Se debe presentar proyectos que ayuden a comercializar los productos en el mercado exterior a las dependencias gubernamentales que apoyan a las Micros y pequeñas empresas.
- Se requiere de una política gubernamental que apoye la producción de estos productos, en cuanto al acceso de los insumos que las Micros y Pequeñas empresas requieren para producir y poder abatir costos.
- Es necesario que el gobierno adopte medidas para hacer cumplir el contenido mínimo, para

apoyar las ventas de estos productos.

- Para que estos productos tengan ventajas competitivas es primordial que mantenga una investigación y desarrollo de productos.
- Es necesario una estrategia de desarrollo que ayude para aprovechar las oportunidades que se presentan en los productos, mediante la penetración de mercado.
- Los artículos señalados como vacas lecheras deben determinar que canales de distribución van a utilizar.
- Es importante elevar los estándares de calidad para lograr ventajas competitivas que le permitan tener un mayor crecimiento en el mercado.

## 2. Productos "Perros" los cuales son:

MUEBLES PARA EL HOGAR	MUEBLES PARA OFICINA
Escritorios	Estantería
Sillones	Sillones
Paquete de boda	Archiveros
Salas	
Comedores	

- Buscar la diferenciación de los productos aprovechando el atractivo de algunos de ellos para lograr un posicionamiento en el mercado.
- Se requiere que estos productos conozca el mercado en el cual esta compitiendo, para lo cual una alternativa sería la vinculación de estos productos con el nuevo estilo modernista.
- Se recomienda una estrategia de diversificación concéntrica, que consiste en agregar un nuevo servicio que sea compatible con la línea de productos y con la tecnología que manejan. la estrategia puede orientarse a otros mercados los cuales pueda vender sus productos.
- Es importante lograr un posicionamiento de marca para abatir la competencia de los productos que se venden ilegalmente.
- Desarrollar una estructura sólida con una cultura organizacional que permita a las empresas que producen estos artículos crecer y elevar su participación en el mercado.
- Se requiere que estos productos desarrollen una producción a escala para proveer y penetrar en nuevos mercados, en donde sean requeridos.
- Se recomienda una estrategia de crecimiento para penetrar en nuevos nichos de mercados no satisfechos hasta el momento.
- Estos productos pueden orientarse a otros segmentos de mercado como el de Muebles tradicionales o Muebles antiguos para sustituir la baja demanda de la Industria Mueblera.
- Buscar alianzas estratégicas para obtener apoyo financiero y desarrollar nuevos productos para satisfacer segmentos actuales y potenciales.

3. Productos "Interrogantes" los cuales son:

MUEBLES PARA EL HOGAR	MUEBLES PARA OFICINA
Librerías	Muebles para computadora
Sistemas Modulares	Librerías
	Sistemas Modulares

- Buscar una penetración en los segmentos de mercado que actualmente importan estos productos, mediante la utilización de los altos estándares de calidad.
- Buscar entidades gubernamentales para obtener información sobre comercio exterior, investigación de mercados y un financiamiento.
- Realizar investigación y desarrollo de nuevos productos para satisfacer las necesidades actuales del mercado.
- Aprovechar las ventajas de flexibilidad para atender nuevos nichos de mercados que puedan demandar los productos que actualmente se fabrican.

4. Productos "Estrellas" los cuales son:

MUEBLES PARA EL HOGAR	MUEBLES PARA OFICINA
Virrinas	Mesas
Cocinas Integrales	

- Es importante adoptar un enfoque estratégico y una constante evolución de estos productos a través de la innovación.
- Crear una imagen de calidad que estos productos poseen en el mercado doméstico y en el mundo exterior para mantener la preferencia, (siempre y cuando se haga una reestructuración en cuanto a sistemas y medición de calidad).
- Con base al conocimiento de mercado, desarrollar marca para lograr una expansión del mercado.
- Se recomienda una estrategia de consolidación para lograr armonía en el funcionamiento de la organización, mediante el desarrollo económico, tecnológico y humano de la empresa.

## CONCLUSIONES

Dentro del Sector de la Industria Mueblera Mexicana, la problemática a la que se enfrenta hoy en día, amenaza su supervivencia en el mercado, estos problemas no sólo afectan a las empresas en cuestión sino que es una situación generalizada debido a la Crisis Económica que en estos momentos esta viviendo el país.

El Sector de la Industria Mueblera Mexicana esta sufriendo un decrecimiento en la demanda, es decir que se encuentra en un estado en el que los segmentos más importantes al que orientan sus productos se muestran indiferentes por la oferta de estos productos.

Para poder atacar a estos factores que están acabando con las Micros y Pequeñas Empresas, recurrió a la administración de mercadotecnia, en donde el manejo de la demanda podría ser la clave, para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos en este caso es la supervivencia de las mismas. En este contexto es posible aplicar una mercadotecnia de estímulo para crear demanda.

De acuerdo a la información obtenida en el estudio de campo, se ha determinado que el: Mueble para el hogar utiliza el 42.4% de su capacidad instalada y el Mueble para oficina utiliza el 35%.

Es necesario huscar segmentos de mercados potenciales que hasta el momento no demandan los productos tratando de introducir los productos al mayor número de lugares, existe una demanda latente que no ha sido cubierta.

Es preciso mencionar que las hipótesis de la investigación se han confirmado de acuerdo a la información obtenida en el estudio de campo realizada en Empresas Micros y Pequeñas de la Industria Mueblera Mexicana de la Zona Metropolitana.

Se comprobó estadísticamente que la supervivencia de esta empresa depende desde su formación administrativa, su organización y la demanda real, existe una relación bastante alta entre la permanencia en el mercado, donde se encontró que a partir de 1993 a 1995 las Ventas han venido bajando, a 1995 cayó en un 27.8% tomando como el 100% las ventas de 1993.

La Supervivencia de este sector también depende del método de producción en donde el 49.1% de las empresas producen por pedido, aquellas empresas que presentan un método de producción en línea que son el 14.8% son aquellas que tienen capacidad de producir, invertir y almacenar.

Así mismo se encontró que la supervivencia depende del costo de producción de cada producto al venderlo, siendo este el 60.4% del precio de venta.

Los principales problemas que enfrentan las micros y Pequeñas Empresas Muebleras en la Zona Metropolitana y que de alguna manera limitan su supervivencia en el mercado y se pueden enlistar de la siguiente manera:

- No hay un estilo definido por el mueble mexicano.
- No aprovecha su capacidad instalada.
- No conoce su ventaja competitiva.
- No cuenta con manuales de procedimientos.
- No tiene sistemas que controlen la calidad.
- No hay canales de distribución establecidos.

- El servicio que ofrece es deficiente.
- El mercado que abastece es local.
- Tiene elevados costos de producción.
- Falta de capital para comprar materia prima necesaria para operar.
- Precios altos en comparación con los muebles sustitutos importados.
- Desconocimiento del mercado en que se encuentra y de la manera de comercializar sus productos.
- Dificil acceso a la tecnología que requiere.
- Bajos volúmenes de producción que impiden cubrir las necesidades de mercados externos.
- Alto costo financiero para el sector.

Las empresas mexicanas sólo pueden ser competitivas si son sensibles a las tendencias e innovaciones.

El Estado juega un papel muy importante en el desarrollo de este sector, en donde este sea el agente que contribuya a través de una política gubernamental eficiente, considerando las necesidades y la problemática real de este tipo de empresas.

La necesidad de incorporarse a los mercados externos se presenta hoy en día una alternativa para el desarrollo y recuperación del aparato productivo.

Sin embargo, este proceso se ha dado en forma desorganizada y sin apoyo para las micros y Pequeñas empresas para enfrentar este reto. Es necesario un cambio en la política gubernamental en donde debe apoyar en primer término al aparato productivo y castigando a la especulación.

Debe contar con inversiones en el Sector Productivo, eficientar al sistema fiscal, Modernizar la Política Industrial, modernizar los planes educacionales a todos los niveles. Todo esto orientado para enfrentarse al mercado mundial.

Dentro de la Micro y Pequeña empresa no tiene áreas diferenciadas. El dueño es que el realiza las funciones y actividades de compras, contratación de personal, ventas, fijación del precio, define las condiciones de la producción, se encarga de los escasos registros o control contable, realiza los trámites de: pago de impuestos, solicitud de permisos, maneja el dinero de la empresa. Las actividades las realiza sin definir un seguimiento, lo cual genera problemas de organización. La falta de organización de las actividades conducen a la duplicidad, incremento en costo, falta de control, descuido en las actividades prioritarias y principalmente en la toma de decisiones.

También algo bien importante es que éste empresario asume toda la responsabilidad, descartando a cualquier otra que la desee poseer, otro problema es que no hay una determinación de funciones y tareas, no existe supervisión en el trabajo ni mucho menos en la calidad.

No existe una continuidad en la producción de los productos, ya que normalmente depende de la necesidad del cliente. Por lo que si requiere de algún mueble existirá trabajo y si no pues no la habrá, a menos que desee almacenarla, generando mayores costos.

otro factor perjudicial es la mano de obra que realiza el producto, este empresario cree que esta persona no es capaz de asumir responsabilidades y que su duración será temporal. No existe un sistema de contratación, evaluación y fijación de salarios. Este empresario no toma en cuenta el nivel educacional del trabajador.

El empresario desconoce las variables económicas que rodean a su mercado, por lo que sus decisiones no son planteadas. Este empresario no busca nuevos mercados, produce lo que está acostumbrado hacer (muebles rústicos) y no lo que requiere el mercado (muebles de estilo modernistas).

No realizan esfuerzo planeado, coordinado y provocando bajos ingresos. Hay un desconocimiento de estrategias de ventas y de canales de distribución.

El empresario desconoce sus ventajas competitivas y las de su competencia. Sus costos de producción son altos y esto genera a su vez que el precio sea más alto que el del mercado de importaciones.

Estas empresas cuentan con escasa tecnología, en la adquisición de maquinaria no se toma en cuenta criterios en la cantidad a producir, en materia prima a utilizar, los desperdicios, la calidad, ni asistencia técnica. La falta de mantenimiento a su maquinaria.

El costo de la materia prima es mayor debido a que se adquiere en pequeños volúmenes. No cuenta con espacio para inventario de materia prima y/o productos terminados.

No cuentan con crédito para adquirir sus mercancías, el empresario no considera la calidad de la materia prima en sus criterios de adquisición, lo hace con base a criterios de precio y crédito.

La calidad de su tecnología, la falta de especialización de sus trabajadores y la carencia de calidad de sus materias primas generan desperdicios de producción y de tiempo.

Este empresario desconoce el costo real de producción. No se cuenta con estándares de calidad, y por lo tanto esta no se mide y no se controla.

La ausencia de un control de calidad desde la adquisición de materias primas, en el proceso y el producto, provoca que no se permitan incurrir en mercados especializados o de exportación.

Debido a la falta de información contable, carencia de registros, las empresas desconocen la magnitud de sus utilidades o pérdidas.

Estas empresas por los resultados obtenidos se ve que no generan ingresos, subsisten con los recursos que se obtienen por los escasos productos que vende.

En cuanto a sus inventarios, se encontró que este tipo de empresas no hay un conteo físico ni contable, que le ayude a cotejar los saldos de inventarios, desconociendo la existencia real de muebles, herramientas, materias primas y productos terminados.

Los empresarios desconocen las causas de falta de liquidez de las empresas.

No cuentan con presupuestos de venta, de inversión o de producción.

El empresario cuando compra, por su pequeño volumen de sus adquisiciones, tiene que comprar generalmente en efectivo y para poder vender se ve obligado a dar crédito por lo que ésta relación provoca que se descapitalice.

Su capacidad de negociación es muy baja, ya que no tiene mayor relación con la banca, sus recursos son tan bajas que pasan inadvertidas para la banca comercial.

No existe orientación sobre el financiamiento a las empresas, por lo que los empresarios se encuentran alejados ante el mercado especulativo, con tasas de interés muy superiores a las internacionales, lo que hace que estas empresas trabajen para pagar el financiamiento y no para su propia empresa.

De la investigación realizada se puede concluir que las causas de falta de liquidez están ligadas al mercado, los costos de producción, la organización, el control y el costo fiscal y financiero, pero el gobierno está simplificando esta realidad para equilibrar al aspecto financiero haciendo que las empresas se endeuden sin conocer su verdadera problemática, lo cual ha llevado a la banca y a las empresas a tener índices nunca vistos.

La Política Industrial no corresponde a las necesidades de los empresarios, por lo que no apoya la comercialización ni el crecimiento.

Esto se refiere principalmente a la falta de apoyo al sector industrial (Micros y Pequeñas empresas) en el proceso de apertura económica, que desde el punto de vista del empresario se dio de una manera agresiva.

Otro problema que se presenta son los altos costos, lo que genera a su vez incremento en los precios, en comparación a sus competidores extranjeros.

Existen también problemas financieros, aunque éste no se presentó como principal, muchos empresarios están de acuerdo en que lo que necesitan no es dinero, es "mercado".

Los problemas que afectan el desarrollo industrial requiere de estrategias que generen soluciones.

Como respuesta a la problemática detectada de la Industria Mueblera, se elaboraron una serie de estrategias y alternativas para solucionar que este sector desaparezca, ya que éste sector productivo es de vital importancia para la Economía de México.

- Crear programas de Apoyo a las micros y pequeñas empresas.
- Reorganizar su estructura administrativa.
- Redefinir su misión, objetivos y metas.
- Capacitación en cultura administrativa.
- Otorgarle apoyo:
  - Económico; para estudios de mercado, búsquedas de nichos.
  - Político; nuevos esquemas fiscales, laborales y tecnológicos.
  - Sociales; mediante capacitación para el trabajo y una mejor distribución de la riqueza.
- Adecuar la tecnología existente para poder producir muebles modernistas.
- Tener un estilo definido.
- Utilizar al 100% la maquinaria, mediante:
  - Subarrendamientos
  - Maquila de otro producto
  - Crear talleres - escuelas.
- Otorgar facilidades de pago a sus proveedores.
- Facilitarle los préstamos financieros.
- Apoyar a las Micros y Pequeñas empresas creadas con el fin de satisfacer las necesidades que ofrece las importaciones (como productos: Herrajes, Cristales y Chapas.).
- Desarrollarle estrategias de precios, predeterminándoles su margen de utilidad
- Asegurar la venta de su producción en nuevos nichos de mercados.
- Buscar alternativas de financiamiento para aumentar su capacidad de inversión.
- Implantarle una cultura de calidad total durante todo el proceso de producción del producto.
- Desarrollar un programa de capacitación a empresarios para enseñarle a implantar manuales de procedimientos.
- Que el empresario mueblera produzca bajo normas de calidad, estándares y criterios que controlan el mercado mundial.
- Concientizar al empresario de que la calidad se hace con todos.
- Crear un clima de competencia en cuanto a calidad siendo que ésta podría ser su ventaja competitiva inclusive ante empresas extranjeras.
- Crear estrategias de canales de distribución de acuerdo a las características del sector.
- Obligar al Estado a que fomente acciones que ayuden al desarrollo de canales de distribución, tanto a nivel nacional, como internacional.
- Implantar sistemas de calidad, cubriendo un servicio adicional que vaya otorgando cada empresario.
- Mejorar el servicio.
- Elaborar una investigación y desarrollo de productos.
- Desinvertir en maquinaria y equipo específico de los productos salientes.
- No otorgar financiamientos a la producción de muebles rústicos.
- Apoyar la producción de muebles modernistas.
- Reducción de costos fijos.
- Hacer publicidad sectorial y por cada una de las empresas que constituyan el mismo.
- Realizar estrategias de integración, ya sea con otras empresas muebleras, con proveedores o con distribuidores.
- Exigir garantías a los clientes, o al menos la firma de un pagaré,
- Pedir créditos preferenciales para las empresas del sector y que hagan una renegociación de los préstamos anteriores.
- Buscar alternativas de financiamiento como:

Arrendamiento financieros, anticipos de clientes y subsidios fiscales.

- Aprovechar los activos fijos con estrategias como: maquila, reducir la inversión en activos y eliminar el impuesto al Activo.
- Castigar la inversión especulativa y aumentar la inversión en el aparato productivo vía política fiscal.

A través de este estudio se puede constatar la importancia de éste sector en la economía nacional y a su vez el eminente peligro en que se encuentra, por lo tal motivo es deber del gobierno implementar los instrumentos necesarios para evitar que estas empresas desaparezcan.

**BIBLIOGRAFIA**

ARONSON, Joshep, "Enciclopedia Gráfica del Mueble y la Decoración".  
Buenos aires, Argentina: Centurión, 1966 (1a. ed)

BADIA Francisco, Miguel, "Historia General del Arte".  
Barcelona, España: Montaner y Simon (Tomo VIII) 1987. (1a. ed.)

BASSOLS Balalla, Angel, "Recursos Naturales".  
México, D.F: Nuestro tiempo, 1970 (2a. ed)

BOLTEN, Steven, "Manual de Administración Financiera".  
México, D.F.: Mc Graw Hill, 1990

EYSSAUTIER, Maurece, "Elementos Básicos de Mercadotecnia".  
México, D.F.: Trillas, 1987 (1a. Ed)

FEDUCCHI, Luis, "Historia del mueble".  
Madrid, España: Abanto, 1966 (1a. ed)

FISCHER, Laura, "Mercadotecnia".  
México, D.F.: Mc Graw Hill, 1993 (2a. Ed)

HARRY, Lipson y Darling, "Fundamentos de Mercadotecnia. Textos y Casos".  
México: Ciencia y Técnica S.A., 1987 (Vol II).

HERMAN, Schmitz, "Historia del mueble"  
Barcelona, España: Gustavo Gili, 1971 (6a. Ed)

HERNANDEZ, Felipe, "Contabilidad y Finanzas"  
México: CECSA, 1991 (2a. Ed)

HERNANDEZ, Sampieri, Roberto, "Metodología de la Investigación"  
México: Mc Graw Hill, 1993

INEGI, "La Micro y Pequeña empresa"  
México: NAFIN, 1993

KOTLER, Philip, "Dirección de Mercadotecnia".  
México: DIANA, 1990 p.p. 24-42, 167-425

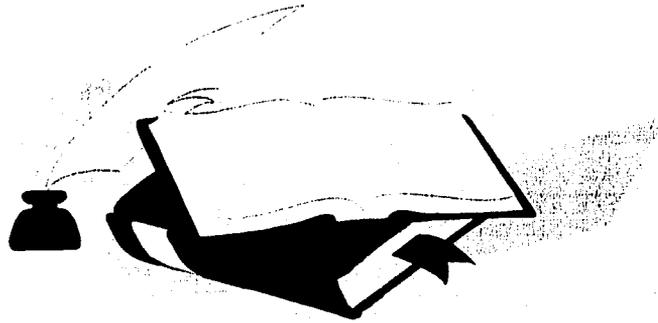
KOTLER, Philip, "Mercadotecnia"  
México: Prentice Hall, 1989 p.p. 68-70, 264. (2a. Ed)

LOPEZ Espinosa, Mario, "El Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en América Latina. Proyecto Regional, Políticas Financieras para el desarrollo, Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el Programa de la Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), p.p. 4-10

NAFINSA. "Estudio Sectorial orientado a identificar las Industrias con alto potencial exportador". 1990

ORBIS, "Enciclopedia de dirección y administración de la empresa".  
México, 1994

PORTER, Michael E. "Ventaja Competitiva".  
México: CECSA, 1988.



# ANEXOS

# **ANEXO • 1**

## **PRUEBA PILOTO**

No. \_\_\_\_\_

"CUESTIONARIO DE OFERTA"

Objetivo: Determinar bajo que condiciones se producen y comercializan los muebles mexicanos.

Datos del empresario:

Nombre: \_\_\_\_\_

Razón social: \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_ empresa:

\_\_\_\_\_ Calle y Número

\_\_\_\_\_ Delegación

\_\_\_\_\_ C.P.

\_\_\_\_\_ Teléfono

\_\_\_\_\_ Fax

1. Los muebles que usted produce son para uso de:

a) Hogar ( ) b) Oficina ( ) pase pregunta 4

2. Tipo de mueble produce:

a) Rustico ( )

b) Clásico ( )

c) Modernista ( )

d) Contemporáneo ( )

2a. Insumo principal que utiliza:

a) Madera ( )

b) Tablero enchapado ( )

c) Tablero natural ( )

d) Laminados plásticos ( )

e) Metal ( )

f) Tubulares ( )

3. Clasificación para muebles del hogar:

Tipo	Cantidad	Capacidad Instalada	Integración Nacional	Integración Internacional %
a) Sala	_____	_____	_____	_____
b) Comedor	_____	_____	_____	_____
c) Antecomedor	_____	_____	_____	_____
d) Recámaras	_____	_____	_____	_____

e) Mobiliario infantil	_____	_____	_____	_____
f) Muebles auxiliares	_____	_____	_____	_____
g) Libreros	_____	_____	_____	_____
h) Roperos	_____	_____	_____	_____
i)Cocina integral	_____	_____	_____	_____
j) Sofa cama	_____	_____	_____	_____
k) Sillas	_____	_____	_____	_____
l) Colchones	_____	_____	_____	_____
m) Otro	_____	_____	_____	_____
Cuál _____				

4. Clasificación para muebles para oficina:

Tipo	Cantidad	Capacidad Instalada	Integración Nacional %	Integración Internacional %
a) Sillas	_____	_____	_____	_____
a.1 Giratorias	_____	_____	_____	_____
a.1.1 Con brazos	_____	_____	_____	_____
a.1.2 Sin brazos	_____	_____	_____	_____
a.2 Adicionales	_____	_____	_____	_____
a.2.1. Con brazos	_____	_____	_____	_____
a.2.2 Sin brazos	_____	_____	_____	_____
a.3 Secretariales	_____	_____	_____	_____
b) Mesas	_____	_____	_____	_____
c) Escritorios	_____	_____	_____	_____
d) Libreros	_____	_____	_____	_____
e) Sillones Confortables	_____	_____	_____	_____
f) Credenzas	_____	_____	_____	_____
g) Archiveros	_____	_____	_____	_____
h) Sistemas modulares	_____	_____	_____	_____
h.1 Panel	_____	_____	_____	_____
h.2 Cubiertas	_____	_____	_____	_____
h.3 Cajones	_____	_____	_____	_____
h.Archivero	_____	_____	_____	_____
i) Estanteria	_____	_____	_____	_____
i.1 Pesada	_____	_____	_____	_____
i.2 Estandar (normal) )	_____	_____	_____	_____
i.3 Ligera (entrepafios)	_____	_____	_____	_____
j) Muebles para computadora	_____	_____	_____	_____
k) Otro	_____	_____	_____	_____
Cuál _____				

	1993	1994	1995
5. a) Ventas anuales	_____	_____	_____
b) No. de empleados	_____	_____	_____
c) No. De obreros	_____	_____	_____
d) M <sup>2</sup> de instalaciones	_____	_____	_____

6. El producto que ofrece se diferencia de la competencia por su:

- a) Diseño ( )
  - b) Materia primas ( )
  - c) Acabado ( )
  - d) Comodidad ( )
  - e) Marca ( )
  - f) Resistencia ( )
  - g) Funcionalidad ( )
  - h) Tamaño ( )
  - i) Originalidad ( )
  - j) Uso ( )
  - k) Precio ( )
  - l) Otro ( )
- Cuál \_\_\_\_\_

7a. Ha incrementado sus líneas o productos.

- Si ( ) Cuáles \_\_\_\_\_
- No ( )

7a. Ha reducido sus líneas o productos.

- Si ( ) Cuáles \_\_\_\_\_
- No ( )

8. ¿Cómo es su método de producción?

- a) En línea ( )
- b) Por lote ( )
- c) Por pedido ( )
- d) Por proyecto ( )
- e) Por juego ( )

9. Tiene manuales de procedimientos de producción.

- a) Si ( )
- b) No ( )

10. Utiliza algún control de calidad.

- a) Si ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
b) No ( )

11. ¿Con base a qué determina la calidad del producto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Del precio de venta, ¿Qué porcentaje representa el costo de producción? \_\_\_\_\_

13. Dentro del costo indique los porcentajes que corresponden a:

- a) Mano de obra \_\_\_\_\_ %  
a1) Obreros \_\_\_\_\_ %  
a2) Empleados \_\_\_\_\_ %  
  
b) Materia prima \_\_\_\_\_ %  
c) Gastos indirectos \_\_\_\_\_ %

14. Su proceso de producción es:

- a) Automatizado o de control numérico ( )  
b) Semiautomatizado ( )  
c) Manual ( )

15. ¿A cuánto asciende la inversión de su negocio?

- |                       | Monto | ó | %     |
|-----------------------|-------|---|-------|
| a) Inmueble           | _____ |   | _____ |
| b) Maquinaria         | _____ |   | _____ |
| c) Equipo             | _____ |   | _____ |
| d) Herramienta        | _____ |   | _____ |
| e) Capital de trabajo | _____ |   | _____ |

16.- Indique cuáles son sus principales clientes.

- A. Nombre del cliente \_\_\_\_\_  
B. Nombre del cliente \_\_\_\_\_  
C. Nombre del cliente \_\_\_\_\_  
D. Nombre del cliente \_\_\_\_\_  
E. Nombre del cliente \_\_\_\_\_  
F. Nombre del cliente \_\_\_\_\_

17. ¿Ofrece ventas a crédito?

- a) Si ( )
- b) No ( )

18 El plazo que ofrece para liquidar sus ventas a crédito es a:

- a) Menos de 30 Días ( )
- b) 30 Días ( )
- c) 60 Días ( )
- d) 90 Días ( )
- e) Consignación ( )
- f) Otro ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

19 ¿A cuánto asciende el monto de sus ventas a crédito y qué mecanismos utiliza para su control?

Monto \_\_\_\_\_  
Mecanismo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20 ¿Cuál es la garantía que solicita a sus clientes para respaldar sus compras a crédito?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21 ¿Ofrece descuentos por pronto pago?

- a) Si ( ) ¿Qué porcentaje? \_\_\_\_\_
- b) No ( )

22 Actualmente con cuántos proveedores cuenta para que le surtan su(s) principal(es) materia prima.

- A. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_
- B. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_
- C. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_
- D. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_
- E. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_
- F. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_

23 Sus proveedores le venden de:

- a) Crédito ( )
- b) Contado ( ) pase a la pregunta 26

24 ¿A cuánto asciende el monto por el que le otorgan crédito sus proveedores?

- A) Monto S \_\_\_\_\_
- B) Monto S \_\_\_\_\_
- C) Monto S \_\_\_\_\_
- D) Monto S \_\_\_\_\_
- E) Monto S \_\_\_\_\_
- F) Monto S \_\_\_\_\_

25 ¿Qué plazo le ofrecen sus proveedores para liquidar sus compras a crédito?

- A. ( ) a) 30 Días ( )
- B. ( ) b) 60 Días ( )
- C. ( ) c) 90 Días ( )
- D. ( ) d) Otro ( )  
Especificar cuál \_\_\_\_\_
- E. ( )
- F. ( )

26 ¿Le ofrecen algún descuento por pronto pago?

- a) Si ( ) ¿Qué porcentaje? \_\_\_\_\_
- b) No ( )

27 ¿A recurrido a alguna institución (banco) para solicitar un crédito?

- a) Si ( )
  - b) No ( ) pase a la pregunta 29
- Porque \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

28 ¿Qué institución le ha otorgado el crédito, a qué plazo y a qué tasa?

- A. Institución \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_ Tasa \_\_\_\_\_
- B. Institución \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_ Tasa \_\_\_\_\_
- C. Institución \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_ Tasa \_\_\_\_\_
- D. Institución \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_ Tasa \_\_\_\_\_

29 ¿Qué garantía le pide la institución que le otorga el crédito?

- A. \_\_\_\_\_
- B. \_\_\_\_\_
- C. \_\_\_\_\_
- D. \_\_\_\_\_

30.- Del precio de venta, ¿Qué porcentaje representan los siguientes gastos?

Considerando las Ventas Netas como el 100%

- A. Financieros \_\_\_\_\_ %
- B. Administración \_\_\_\_\_ %
- C. De Ventas \_\_\_\_\_ %
- D. Impuestos \_\_\_\_\_ %

31 ¿Cómo hace llegar su producto al cliente?

- a) Venta directa ( )
- b) Mayoristas ( )
- c) Minoristas ( )

32 ¿Qué servicios ofrece al cliente antes, durante y después de la venta de su producto?

Antes:

- a) Atención personal ( )

Durante:

- a) Flete ( )
- b) Tiempo de entrega ( )
- c) Instalación ( )
- d) Ensamblado ( )

Después:

- a) Cambio ( )
- b) Reparación ( )
- c) Modificaciones ( )
- d) Garantía (tiempo) ( )

33 Su cobertura de mercado es:

- a) Local ( )
- b) Regional ( )
- c) Nacional ( )
- d) Internacional ( ) Destino \_\_\_\_\_

34. En qué elemento tiene problemas de abasto. Indicar:

- a) Producto ( )
- b) Volumen ( )

35. Cuenta con capacidad para la exportación:

- a) Si ( )
- b) No ( )

36. Forma parte de alguna unión de compras:

- a) Si ( )
- b) No ( )

37. Si la respuesta fue no, le gustaría pertenecer a alguna:

- a) Si ( )
- b) No ( )

38. Forma parte de alguna unión de ventas:

- a) Si ( )
- b) No ( )

39. Si la respuesta fue no, le gustaría pertenecer a alguna:

- a) Si ( )
- b) No ( )

**Datos del encuestador:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# **ANEXO · 2**

## **CUESTIONARIO DEFINITIVO**

No. \_\_\_\_\_

### "CUESTIONARIO DE OFERTA"

**Objetivo:** Determinar bajo que condiciones se producen y comercializan los muebles de madera mexicanos.

**Datos del empresario:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Razón social: \_\_\_\_\_

Domicilio de la empresa: \_\_\_\_\_

Calle y Número

Delegación

C.P.

Teléfono

Fax

1. Los muebles que usted produce son para uso de:

a) Hogar ( )                      b) Oficina ( )                      ) pase pregunta 4

2. Tipo de mueble:

a) Rustico ( )

b) Clásico ( )

c) Modernista ( )

3. ¿Qué tipo de muebles produce y cantidad producida por mes?

Tipo	Cantidad	Capacidad Instalada	Integración Nacional %	Integración Internacional %
a) Sillas ( )	_____	_____	_____	_____
b) Mesas ( )	_____	_____	_____	_____
c) Escritorios ( )	_____	_____	_____	_____
d) Librerías ( )	_____	_____	_____	_____
e) Sillones ( )	_____	_____	_____	_____
f) Recámaras ( )	_____	_____	_____	_____
g) Vitrinas ( )	_____	_____	_____	_____
h) Roperos ( )	_____	_____	_____	_____
i) Sala ( )	_____	_____	_____	_____
j) Comedor ( )	_____	_____	_____	_____
k) Cocina integral ( )	_____	_____	_____	_____
l) Paquete de bodas ( )	_____	_____	_____	_____
m) Otro ( )	_____	_____	_____	_____
Cuál _____				

4. ¿Qué tipo de muebles produce y cantidad producida por mes?

Tipo	Cantidad	Capacidad Instalada	Integración Nacional	Integración Internacional %
a) Sillas ( )	_____	_____	_____	_____
a.1 Giratorias ( )	_____	_____	_____	_____
a.2 Adicionales ( )	_____	_____	_____	_____
b) Mesas ( )	_____	_____	_____	_____
c) Escritorios ( )	_____	_____	_____	_____
d) Libreros ( )	_____	_____	_____	_____
e) Sillones ( )	_____	_____	_____	_____
f) Credenzas ( )	_____	_____	_____	_____
g) Archiveros ( )	_____	_____	_____	_____
h) Sistemas modulares ( )	_____	_____	_____	_____
i) Estantes ( )	_____	_____	_____	_____
i.1 Pesada ( )	_____	_____	_____	_____
i.2 Estandar (normal) ( )	_____	_____	_____	_____
i.3 Ligera (entrepaños) ( )	_____	_____	_____	_____
j) Muebles para computadora ( )	_____	_____	_____	_____
k) Otro ( )	_____	_____	_____	_____
Cuál _____				

	1993	1994	1995
5. a) Ventas anuales	_____	_____	_____
b) No. de empleados	_____	_____	_____
c) No. De obreros	_____	_____	_____
d) M <sup>2</sup> de instalación	_____	_____	_____

6. El producto que ofrece se diferencia de la competencia por su:

a) Diseño ( )	_____
b) Materia primas ( )	_____
c) Acabado ( )	_____
d) Comodidad ( )	_____
e) Marca ( )	_____
f) Resistencia ( )	_____
g) Funcionalidad ( )	_____
h) Tamaño ( )	_____
i) Originalidad ( )	_____
j) Uso ( )	_____
k) Precio ( )	_____
l) Otro ( )	_____
Cuál _____	

7. ¿Ha aumentado o disminuido los productos que vende? Indicar:

a) Producto nuevo

a.1 \_\_\_\_\_

a.2 \_\_\_\_\_

a.3 \_\_\_\_\_

b) Producto saliente

b.1 \_\_\_\_\_

b.2 \_\_\_\_\_

b.3 \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo es su método de producción?

a) En línea ( )

b) Por lote ( )

c) Por pedido ( )

d) Por proyecto ( )

e) Por juego ( )

9. Tiene manuales de procedimientos de producción.

a) Si ( )

b) No ( )

10. Utiliza algún control de calidad.

a) Si ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

b) No ( )

11. ¿Con base a qué determina la calidad del producto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Del precio de venta, ¿Qué porcentaje representa el costo de producción? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Dentro del costo indique los porcentajes que corresponden a:

a) Mano de obra \_\_\_\_\_%

a1) Obreros \_\_\_\_\_%

a2) Empleados \_\_\_\_\_%

b) Materia prima \_\_\_\_\_%

c) Gastos indirectos \_\_\_\_\_%

14. Su proceso de producción es:

- a) Automatizado o de control numérico (    )
- b) Semiautomatizado (    )
- c) Manual (    )

15. ¿A cuánto asciende la inversión de su negocio?

	Monto	ó	%
a) Inmueble	_____		_____
b) Maquinaria	_____		_____
c) Equipo	_____		_____
d) Herramienta	_____		_____
e) Capital de trabajo	_____		_____

16.- Indique cuáles son sus principales clientes.

- A. Nombre del cliente \_\_\_\_\_
- B. Nombre del cliente \_\_\_\_\_
- C. Nombre del cliente \_\_\_\_\_
- D. Nombre del cliente \_\_\_\_\_
- E. Nombre del cliente \_\_\_\_\_
- F. Nombre del cliente \_\_\_\_\_

17. ¿Ofrece ventas a crédito?

- a) Sí (    )
- b) No (    )

18 El plazo que ofrece para liquidar sus ventas a crédito es a:

- a) 30 Días (    )
- b) 60 Días (    )
- c) 90 Días (    )
- d) Consignación (    )
- e) Otro (    )    ¿Cuál? \_\_\_\_\_

19 ¿ A cuánto asciende el monto de sus ventas a crédito y qué mecanismos utiliza para su control?

Monto \_\_\_\_\_  
Mecanismo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20 ¿Cuál es la garantía que solicita a sus clientes para respaldar sus compras a crédito?

---

---

21 ¿Ofrece descuentos por pronto pago?

- a) Si ( ) ¿Qué porcentaje? \_\_\_\_\_  
b) No ( )

22 Actualmente con cuántos proveedores cuenta para que le surtan la materia prima.

- A. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_  
B. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_  
C. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_  
D. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_  
E. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_  
F. Nombre del proveedor \_\_\_\_\_

23 Sus proveedores le venden de:

- a) Crédito ( )  
b) Contado ( ) pase a la pregunta 26

24 ¿A cuánto asciende el monto por el que le otorgan crédito sus proveedores?

- A) Monto \$ \_\_\_\_\_  
B) Monto \$ \_\_\_\_\_  
C) Monto \$ \_\_\_\_\_  
D) Monto \$ \_\_\_\_\_  
E) Monto \$ \_\_\_\_\_  
F) Monto \$ \_\_\_\_\_

25 ¿Qué plazo le ofrecen sus proveedores para liquidar sus compras a crédito?

- A. ( ) a) 30 Días ( )  
B. ( ) b) 60 Días ( )  
C. ( ) c) 90 Días ( )  
D. ( ) d) Otro ( )  
Especificar cuál \_\_\_\_\_  
E. ( )  
F. ( )

26 ¿Le ofrecen algún descuento por pronto pago?

- a) Si ( ) ¿Qué porcentaje? \_\_\_\_\_  
b) No ( )

27 ¿A recurrido a alguna institución (banco) para solicitar un crédito?

- a) Si ( )  
b) No ( ) pase a la pregunta 29  
Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28 ¿Qué institución le ha otorgado el crédito, a qué plazo y a qué tasa?

- |                      |             |            |
|----------------------|-------------|------------|
| A. Institución _____ | Plazo _____ | Tasa _____ |
| B. Institución _____ | Plazo _____ | Tasa _____ |
| C. Institución _____ | Plazo _____ | Tasa _____ |
| D. Institución _____ | Plazo _____ | Tasa _____ |

29 ¿Qué garantía le pide la institución que le otorga el crédito?

- A. \_\_\_\_\_  
B. \_\_\_\_\_  
C. \_\_\_\_\_  
D. \_\_\_\_\_

30.- Del precio de venta, ¿Qué porcentaje representan los siguientes gastos?

Considerando las Ventas Netas como el 100%

- A. Financieros \_\_\_\_\_ %  
B. Administración \_\_\_\_\_ %  
C. De Ventas \_\_\_\_\_ %  
D. Impuestos \_\_\_\_\_ %

31 ¿Cómo hace llegar su producto al cliente?

- a) Venta directa ( )  
b) Mayoristas ( )  
c) Minoristas ( )

32 ¿Qué servicios ofrece al cliente antes, durante y después de la venta de su producto?

Antes:

- a) Atención personal ( )

Durante:

- a) Flete ( )      c) Instalación ( )  
b) Tiempo de entrega ( )      d) Ensamblado ( )

Después:

- a) Cambio ( )  
b) Reparación ( )  
c) Modificaciones ( )  
d) Garantía (tiempo) ( )

33 Su cobertura de mercado es:

- a) Local ( )  
b) Regional ( )  
c) Nacional ( )  
d) Internacional ( )      Destino \_\_\_\_\_

34. En qué elemento tiene problemas de abasto. Indicar:

- a) Producto ( )  
b) Volúmen ( )

35. Cuenta con capacidad para la exportación:

- a) Si ( )  
b) No ( )

36. Forma parte de alguna unión de compras:

- a) Si ( )
- b) No ( )

37. Si la respuesta fue no, le gustaría pertenecer a alguna:

- a) Si ( )
- b) No ( )

38. Forma parte de alguna unión de ventas:

- a) Si ( )
- b) No ( )

39. Si la respuesta fue no, le gustaría pertenecer a alguna:

- a) Si ( )
- b) No ( )

**Datos del encuestador:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# **ANEXO ·3**

## **BOLETÍN INFORMATIVO**

## BOLETIN INFORMATIVO

### ESTIMADO AMIGO MUEBLERO:

**Oportunidad, calidad, disponibilidad y honestidad**, son valores que nos permiten participar en el sostenimiento, desarrollo y crecimiento de nuestras industrias.

Las expectativas a corto, mediano y largo plazo, distan ya de ser generadas por un simple enfoque de sensibilidad, el mercado global nos impone y determina conceptos más profundos para la toma de decisiones: **Información**.

Hoy día cobra mayor validez el mencionado dicho: **"el dueño de la Información es el dueño del mundo"**.

Pero no podemos pensar en cualquier nivel de información, tiene que ser absolutamente confiable, para darle soporte a nuestro encause empresarial y nos permita la sobrevivencia y desarrollo en momentos tan críticos.

De lo anterior, se desprende la necesidad de generar: **el análisis de nuestro sector, tanto en oferta como en demanda, así como los mismos tópicos en mercados internacionales; la problemática específica sectorial y sus posibles y más viables soluciones; y por supuesto, el encause a factores necesarios de apoyo institucional o gubernamental a desarrollar.**

Esto implica seriedad, confiabilidad, confidencialidad, voluntad, honestidad y representatividad. Las tres primeras en el manejo y procesamiento de la información; la cuarta y la quinta en **tú convencimiento del valor de la Información** y la última en el ejercicio y obligación de los elementos que le dan encause a tus preocupaciones y necesidades.

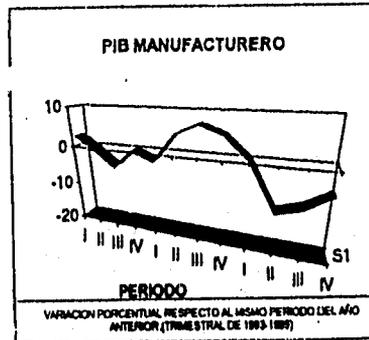
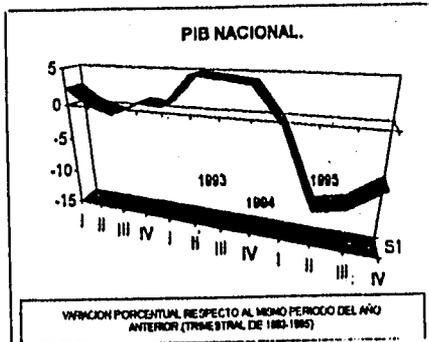
En la primer parte hemos involucrado a una Institución comprometida con el progreso nacional, la U.N.A.M., a través de la Facultad de Contaduría y Administración; en la segunda, **confiamos en tú respuesta, entusiasmo y reclamo**; y en la última, con tú participación nuestro esfuerzo representativo tendrá objetivos definidos, claros y estrictamente vigilados.

Agradeciendo de antemano tú colaboración, honesta y voluntaria a esta encuesta, que nos permita encontrar los canales de reestructuración y encause de nuestro sector, nos mantenemos estrechamente a tus órdenes.

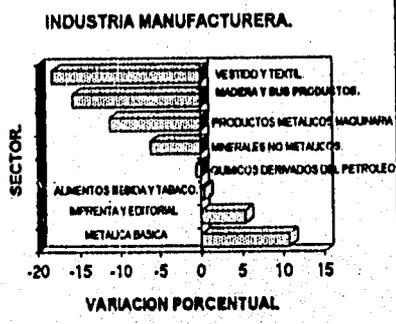
**DRA. ANACEE JURADO ARRIJANO**  
Facultad de Contaduría y Admón

**ARQ. GUSTAVO A. CASTAÑEDA R.M.**  
Consejo Coordinador de la Ind. Mueblera

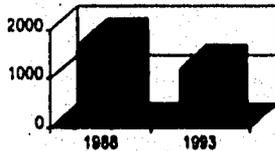
**CONSEJO COORDINADOR DE LA INDUSTRIA MUEBLERA**



Los indicadores económicos muestran que las industrias maderera y metálica, han sido de las más afectadas por la crisis económica de nuestro país....



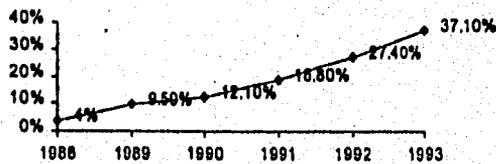
La industria mueblera nacional está desapareciendo .....



Han desaparecido más del 40% de las empresas

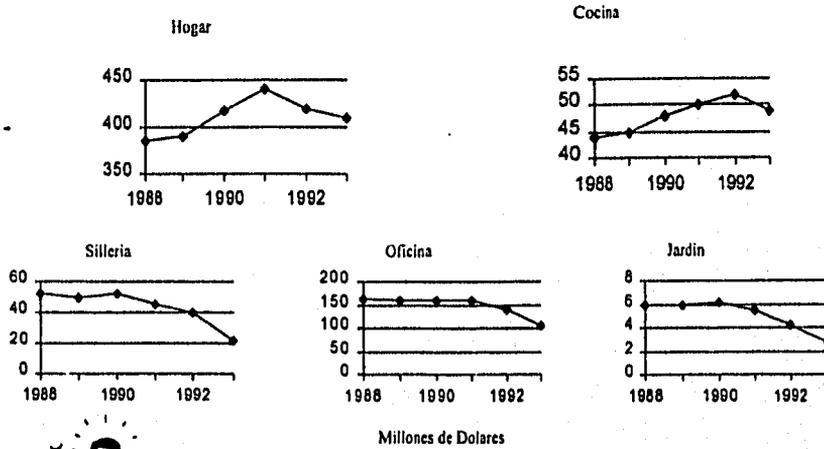


... las estadísticas muestran que no somos competitivos, que mientras las importaciones de muebles han crecido constantemente ...



Participación de las importaciones en el consumo nacional

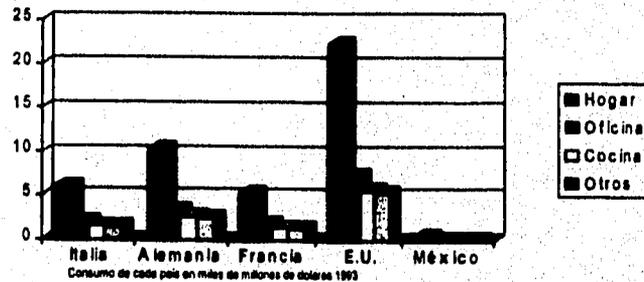
... la producción nacional se ha contraído dramáticamente .....



... es nuestro deber rescatarla, pero antes, es muy importante saber en que areas debemos orientar nuestros esfuerzos.

Como ?

Primero es necesario conocer mejor nuestro mercado y los mercados internacionales ...



... despues, debemos conocernos mejor, detectando nuestras fuerzas y debilidades, de tal forma, que cada fabricante sea capaz de ubicarse mejor competitivamente y pueda fortalecer su industria en las areas que más lo necesitan.

Para conocernos mejor y poder evaluar la situación de cada sector de esta industria necesitamos tu cooperación, es de vital importancia que aportes tu información.

## BOLETIN INFORMATIVO

### COMPROMISOS

Para el industrial o comerciante mueblero no representará ningún costo este análisis a nivel nacional e internacional, siempre y cuando su respuesta determine el interés por la información, vía la aportación de sus datos que serán manejados confidencialmente por la U.N.A.M., a través de la Facultad de Contaduría y Administración.

La elevación a nivel nacional de oferta - demanda y el enfoque internacional, así como el estudio del costo, del precio, canales de distribución, determinación de ventajas competitivas, ciclo de vida y estrategias por producto; hasta la definición de propuestas, implica un costo de \$ 1,887,000.00.

El Consejo Coordinador de la Industria Mueblera y la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., generarán un Boletín Informativo con toda la estadística, tendencias y recomendaciones generadas por este análisis, tanto a nivel nacional como en su posicionamiento internacional. Esto permitirá, vía CANACO, a los comerciantes y a través de CANACINTRA, a los industriales, el conocer un panorama real y tomar decisiones de acuerdo a ello.

Mediante la aportación de los industriales muebleros, de datos específicos trimestrales, estableceremos la actualización de las bases de datos a fin de mantener una información sectorial, fiel a la realidad nacional e internacional, que nos permitirá ver nuestro desenvolvimiento y las tendencias del mercado.

El Consejo Coordinador de la Industria Mueblera compromete todo su esfuerzo y dedicación en la consecución de factores que auxilien el mejor desarrollo de los industriales que lo conforman y el estrechamiento de los lazos dentro de la cadena productiva, con el sector comercial, de acuerdo a la temática que el presente análisis determine.

**El intento y el esfuerzo: indiscutiblemente comprometidos;  
tu voluntad y participación: factores imprescindibles;  
el beneficio: tu permanencia, desarrollo y crecimiento.**

**Bien lo vale, lo requerimos.**

**CONSEJO COORDINADOR DE LA INDUSTRIA MUEBLERA**