



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

26
2ij

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LA
PROBLEMATICA EN LA INDUSTRIA MUEBLERA
DEL D. F. Y AREA METROPOLITANA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
C O N T A B L E
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
CASTRO PRADO VERONICA
GARCIA HERRERA EDUARDO RUBEN
PALOMARES MONROY ANDRES

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.

GRACIAS a la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO** y
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
Por ofrecernos la oportunidad de Formar parte de ellas, de sus
Instalaciones, Materiales y personal.

A **NUESTROS PROFESORES** que con sus enseñanzas cimentaron Las bases
de La carrera, con la que trabajaremos siguiendo su ejemplo de Docencia
y Profesionalismo en Beneficio de Nuestro Pais.

A LA **DRA. ARACELI JURADO ARELLANO** Por su Dirección y Valiosas
Aportaciones Durante la realización de esta tesis.
Por la lectura Critica y Sugerencias Asi como
Por su Amistad, Confianza y Estimulo Inagotable
GRACIAS

También queremos agradecer a todas aquellas personas que facilitaron y
proporcionaron su ayuda incondicional para la realización de esta tesis

GRACIAS A TODOS

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

**CASTRO PRADO VERONICA
GARCIA HERRERA EDUARDO
PALOMARES MONRROY ANDRES**

DOY GRACIAS :

A DIOS:

Por haberme permitido Cumplir
Con Esta Meta Anhelada para
culminar mis Estudios

A MI MADRE :

Cuantos recuerdos felices, cuantas tristezas y cuantos sueños
hemos vivido juntas, hoy te quiero agradecer todos y cada uno
de tus consejos que has plasmado en mí, gracias por el apoyo que
me has brindado siempre. Gracias por hacer de mí una persona que
sabe luchar por las metas que se propone, a levantarse cuando las
caídas son fuertes, a nunca sentirse derrotada y a ver lo maravilloso
que es la vida. Para ti con infinito Amor, agradecimiento y admiración
a la mujer más hermosa de este mundo.

GUADALUPE

A MI PADRE

Agradezco los momentos que hemos pasado juntos, muchas veces
distantes y muchas veces cercanos, más sin embargo te agradezco tu
apoyo incondicional que me has brindado hasta donde Dios te lo ha
permitido. Doy gracias a Dios por tenerte y dejarme compartir este
triumfo contigo, se que sin ti no lo hubiera logrado. Gracias Papá te quiero.

LUCIO

A MI ABUELITA:

Por ser como una segunda madre por apoyarme en mis momentos más
difíciles por darme ánimos de seguir adelante y no dejarme vencer,
Doy gracias a Dios por tener a mi lado a una abuelita como tú.

MATILDE

A MI HERMANO:

Por haberme alegrado mi vida , por tu apoyo que me brindabas
cuando yo me encontraba en situaciones difíciles , Doy gracias a
Dios por haberme permitido tener un hermanito como tú. Hoy solo
me resta decirte en donde quiera que te encuentres que te guardo
en lo más profundo de mi corazón, como uno de los sueños y
realidades más hermosos de mi vida. Estarás en mí hoy y siempre.

JOSE ANTONIO

A MI NOVIO

Porque en este poco tiempo haz llegado a ocupar un lugar importante
en mi vida, te agradezco tu paciencia, apoyo y comprensión, por
entenderme y soportarme, doy gracias a Dios por haberte puesto en
mi camino por haber estado a mi lado en los momentos más
difíciles de mi vida.

ENRIQUE

VERONICA

Aunque este trabajo en particular
tuvo la imprescindible participación
de algunos de mis familiares y amigos

Debo también reconocer que toda mi
familia y amigos me apoyaron siempre
de alguna manera, en mis estudios
Una dedicatoria a alguien en particular
resultaría injusta, entonces:

DEDICATORIA

A las dos grandes Instituciones a las que
orgullosamente pertenezco, a mi familia
(Padres, Hermanos, Sobrinos y Cuñados)
y a mi Universidad la UNAM (Profesores,
Amigos y Compañeros) en especial a la
FCA.

EDUARDO GARCÍA HERRERA

A MI ESPOSA E HIJOS

**Sabiendo que jamás existirá
una forma de agradecer
en esta vida la lucha
y superación constante
deseo expresarles, que mis
ideales, esfuerzos y logros
han sido también suyos
E inspirado en ustedes y
Constituyen el legado
grande que pudiera recibir.**

**Con Amor Admiración y
Respeto.**

ANDRES

INDICE

	Paginas
INTRODUCCION	01
I. ANTECEDENTES DEL MUEBLE Y ESTILOS	
II. CLASIFICACION Y ANTECEDENTES DEL FINANCIAMIENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.	09
1.- El Fondo de Garantia y Fomento de la Pequeña y Mediana Industria (FOGAIN)	10
2.-El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP)	14
3.- Fideicomiso para el Estudio y Fomentos de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEN)	15
4.- Fondo de equipamiento industrial (FONEI)	16
5.- El Fondo de Fomento Industrial (FOMIN)	19
6.- El Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI)	19
7.- El Programa de Apoyo Integral a la Microindustria Informal (PROMICRO)	20
8.- Programa de Modernización a la Industria (PROMIN)	
III PROBLEMATICA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
1.- Financiamiento	27
2.- Limitada Capacidad de Negociación por falta de Organización y deficiente gestión Administrativa	29
3.- Distribución de productos	30
4.- Acción Individual	30
5.- Escasa Cultura tecnológica	30
6.- Capacitación	31
7.- Criterios de Decisión	31
8.- Improvisación y carencia de patrones de Calidad.	31
9.- Continuidad.	31
10.- Excesiva Regulación.	32

11.- Obligaciones Fiscales y Laborales	32
12.- División del Trabajo	32
13.- Asesoramiento	32
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	33
V. ESTUDIOS PREVIOS	
1.- BOOZ ALLEN & HAMILTON DE MEXICO	36
2.- NAFIN	42
3.- TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA MUNDIAL	50
4.- MERCADO MUNDIAL	59
5.- PROGRAMA DE POLITICA INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR	66
VI. MARCO TEORICO ESPECIFICO	72
1.-CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	78
2.- VENTAJA COMPETITIVA	87
3.- MODELO BOSTON CONSULTING GROUP	90
4.- ESTRATEGIAS PARA EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO	93
5.- FLUJOS DE EFECTIVO TÍPICOS POR CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.	96
6.- ANALISIS FINANCIERO	98
7.- TIPOS DE ESTRATEGIAS PLANEACION ESTRATEGICA	107
8.- ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE CAPITAL	114
VII. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	114
1.- PROBLEMÁTICA GENERAL	115
2.- PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA DE LA INDUSTRIA MUEBLERA	116
3.- OBJETIVO GENERAL	116
4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	117
5.- HIPÓTESIS Y VARIABLES	117

6.- METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	118
7.- ALCANCE	118
8.- LIMITACIONES	118
9.- METODO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	119
10.- INTERPRETACION DE LA INFORMACION	110
VIII. ANALISIS DE LA INFORMACION Y GENERACION DE ESTRATEGIAS	120

IX. CONCLUSIONES

X. APENDICES Y BIBLIOGRAFIA

APENDICE A CUADRO DE DATOS

APENDICE B RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS (GRAFICAS)

APENDICE C RESULTADOS, TOTALES Y PROMEDIOS DE LAS ENCUESTAS (NUMERICO)

APENDICE D RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS 3,4 Y 5 (VENTAS Y TIPOS DE MUEBLES HOGAR Y OFICINA)

APENDICE E ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES

APENDICE F CUESTIONARIO

INTRODUCCION

La industria Mueblera es uno de los sectores productivos de gran importancia a nivel Nacional y representa un 0.3 % del PIB Nacional Así mismo genera fuentes de trabajo a nivel manufacturero.

La mayoría de estas empresas son Micros y Pequeñas empresas a lo largo y a lo ancho de todo el territorio Nacional encontramos varias ciudades o poblaciones dedicados a la fabricación de muebles.

Su crecimiento Económico es tiempos pasados fue importante a pesar de su administración empirica de muchos de los empresario de falta de control de calidad y del poco conocimiento de las áreas en su micro empresa

En la actualidad podemos notar el estancamiento y decremento que ha tenido el Sector Mueblera así que esta circunstancia nos ha motivado a realizar la presente investigación, en ella se pretende encontrar los factores o motivos del problema que no permite aumentar las pocas ventas que tienen en la actualidad y dar posibles soluciones para ayudar a este sector.

Así que en :

EL CAPITULO 1 : Contiene los antecedentes históricos de las diferentes épocas de los muebles, así como sus características y estilos.

EL CAPITULO 2 : Hablaremos de la clasificación de la micro y pequeña empresa y sobre los diferentes programas de financiamiento que han tenido a lo largo de los últimos 20 años estas empresas. Veremos las funciones que tenía cada programa y como ayudaba a las micros y pequeñas empresas a obtener financiamiento.

EL CAPITULO 3 : Se hablara de los diferentes problemas a los que se enfrentan las micros y pequeñas empresas del Sector Mueblera.

EL CAPITULO 4 : Se hablara de las características de las micros y pequeñas empresas.

EL CAPITULO 5 : Se hablará de los diferentes estudios que han realizado ciertas instituciones (NAFIN, SECOFI) del sector mueblera.

EL CAPITULO 6 : Se tratara del Marco Teórico en donde se mencionaran los aspectos más importantes acerca del Ciclo de vida del producto, Las Ventajas Competitivas, El Modelo de Boston Consulting Group, Estrategias del ciclo de Vida del Producto, Flujos de Efectivo , Tipos por Ciclo de Vida del Producto, El Análisis Financiero, Tipos de Estrategias de Planeación Estratégica y las Estrategias Financieras de Capital.

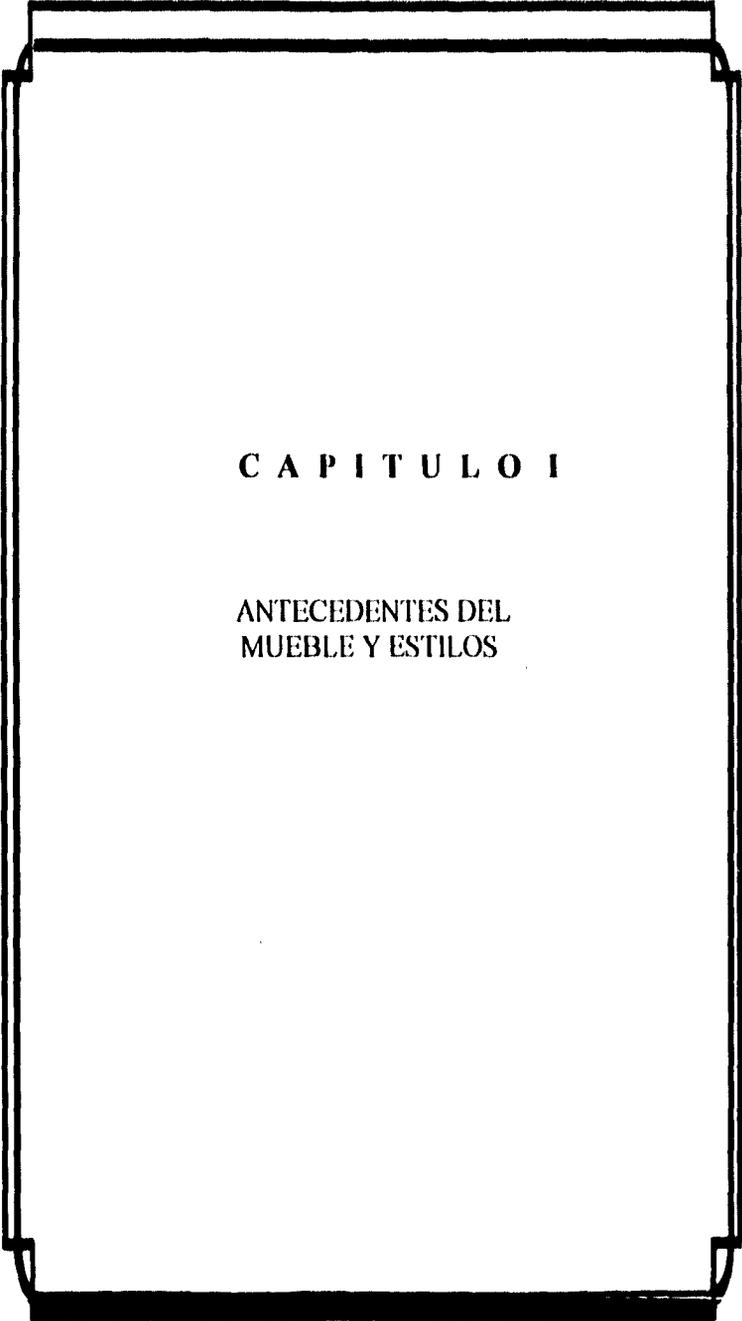
EL CAPITULO 7 : Hablaremos de la Metodología de la Investigación, aquí se presentara El Planteamiento de la Investigación realizada, El Problema General y

Específico del Sector Mueblero, Los Objetivos Generales y Específicos de la investigación, Las Hipótesis, Los instrumentos a seguir para la recopilación de la información, y la Interpretación de los resultados

EL CAPITULO OCTAVO : Contiene el Análisis de la Información y la Generación de Estrategías Financieras, Administrativas y de Ventaja Competitiva, por tipo de productos; para resolver la problemática existente

EL CAPITULO 9 : Contiene las conclusiones de la investigación. y

EL CAPITULO 10 : Se encuentran los apéndices y la Bibliografía



C A P I T U L O I

ANTECEDENTES DEL
MUEBLE Y ESTILOS

ANTECEDENTES DEL MUEBLE Y ESTILOS

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 TUFANKAMEN.

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.

Debian 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 nimbres 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 GOTICO

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

Materiales

El roble es usado en casi todo el continente, sobre todo en las regiones septentrionales. Sigueron 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 fué 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.

PAISES 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, NEOCLASICO E IMPERIO

El paso del Renacimiento al Barroco da lugar a un periodo 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 CONTEMPORANEO

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 nta 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 CONTEMPORANEO

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 cambió totalmente el estilo del mueble y es en este período 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 Tomás 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 barnizado.

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.

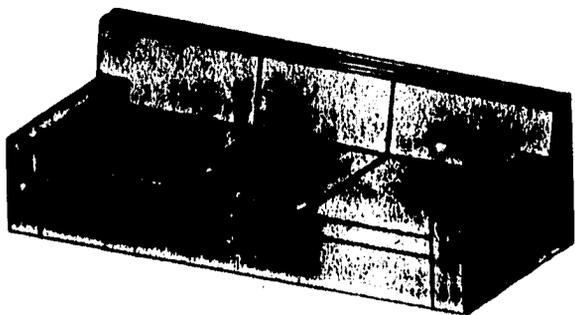
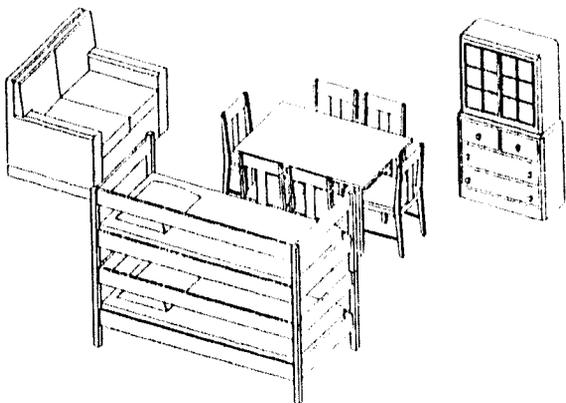
Silla mexicana

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

CRONOLOGIA DE LOS MUEBLES

PAIS	ESTILOS	PERIODO	DURACION
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	RESTAURACION	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	HEPPEWHITE	1785-1795	10 AÑOS
INGLATERRA	SHERATON	1795-1805	10 AÑOS
INGLATERRA	REGENCIA	1800-1840	40 AÑOS
INGLATERRA	VICTORIANO	1840-1910	70 AÑOS

INDUSTRIA MUEBLERA



C A P I T U L O I I

CLASIFICACION Y ANTECEDENTES DEL
FINANCIAMIENTO DE LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

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 (CIIU) 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.

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.- Descontar, 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 periodos, sobre todo los de crisis y mayor índice de inflación, resultaban significativamente inferiores a las prevalecientes 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 ¹

CUADRO # 1

EMPRESAS INDUSTRIALES PEQUEÑAS Y MEDIANAS APOYADAS POR EL FOGAIN			
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.

¹ El FOGAIN en cifras - treinta años de Financiamiento 1954-1984 - informes anuales

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 1988²

CUADRO # 2

PRESTAMOS OTORGADOS POR EL FONEP					
	1968-1984	1985	1986	1987	TOTAL
SECTOR PUBLICO	516	41	29	18	604
SECTOR PRIVADO	711	64	55	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

² FONEP.- Informes Anuales

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. 3¹ y No 4² 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

¹ FONEI Informe anual 1988

² Idem 3

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

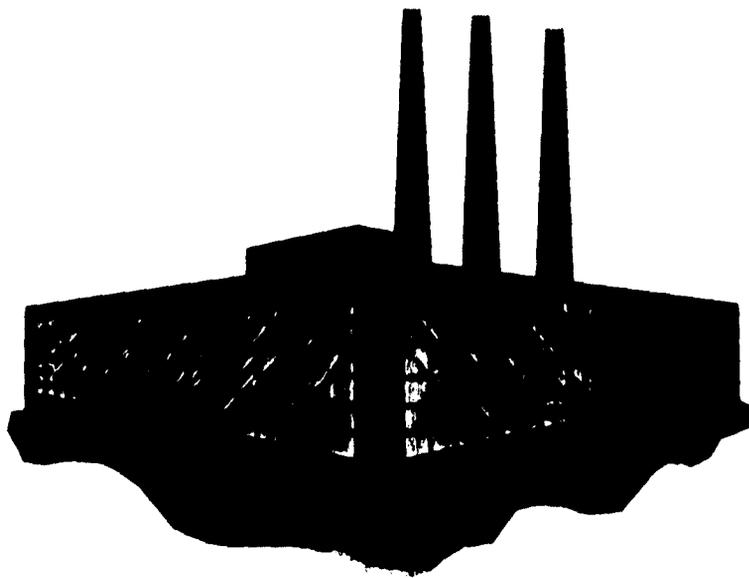
En 1986 NAFIN puso en operación su primer programa especializado de atención a la microempresa, el Programa de Apoyo Integral a la Microindustria Informal PROMICRO, a través del cual se canalizaron recursos y respaldo técnico a las microindustrias, básicamente aquellas informales y sin acceso al crédito 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.

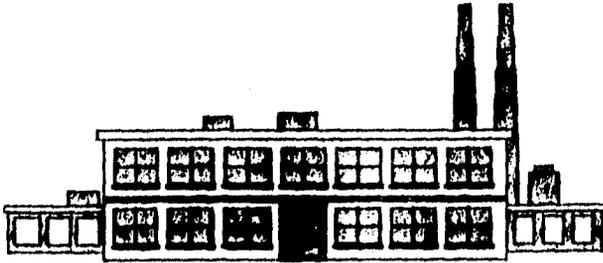
PROMIN

Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial



SUJETOS DE CREDITO

Nacional Financiera apoya con recursos de este programa y a través de los intermediarios financieros a las personas legalmente constituidas como físicas o morales que desempeñen actividades:

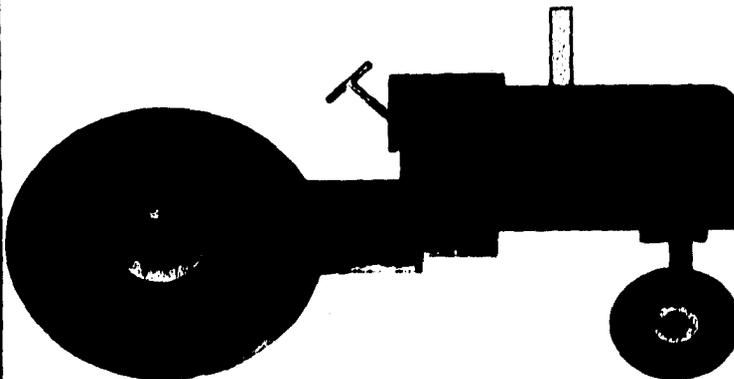


INDUSTRIALES

Y de servicios siempre y cuando sean proveedoras de la industria.

MODALIDADES DE APOYO **Refaccionario**

Compra o Arrendamiento Financiero de Maquinaria , Equipo y Local, Asi como Modificación de Instalaciones.



PROMIN.PROGRAMA UNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL.

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 eficientar 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,
Pequeña empresa	\$12.0 millones
Mediana empresa	\$26.0 millones
Gran empresa	\$/2

1/ A través de entidades de fomento, el monto máximo de financiamiento para las microempresas es de \$850 miles.

2/ 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.

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.

CAPITULO III

PROBLEMATICA DE LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

PROBLEMATICA 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

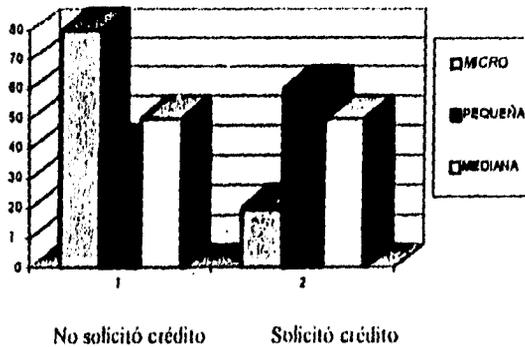
Para el caso de financiamiento este tipo de empresas no siempre son sujetas de crédito ya que carecen de garantías reales se constituye en una de las causas principales del rechazo de la banca comercial para canalizar a este estrato empresarial créditos con recursos propios e incluso con recursos de 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.

a) 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.⁵



⁵ INEGI, La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Principales Características) NAFIN México, D.F. 1993

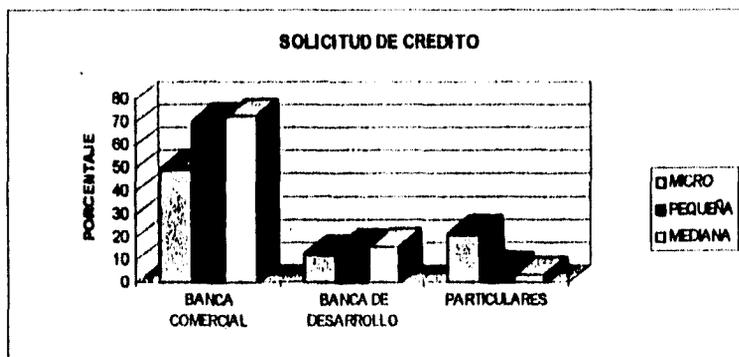
b) Instancias a las que se solicitó crédito

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.

6

SOLICITUD DE CREDITO			
INSTANCIAS	TAMAÑO 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

7



⁶ INEGI La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (Principales Características) NAFIN México, D.F.

1993

⁷ Idem 6

B) LIMITADA CAPACIDAD DE NEGOCIACION POR FALTA DE ORGANIZACION Y DEFICIENTE GESTION 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 e 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) DISTRIBUCION 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) ACCION 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 TECNOLOGICA

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) CAPACITACION

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 DECISION

Otra de las características generalizadas e importantes que limitan el desarrollo de la microempresa informal, la constituye la injerencia 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) IMPROVISACION 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 incapacidad 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 REGULACION

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) DIVISION 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

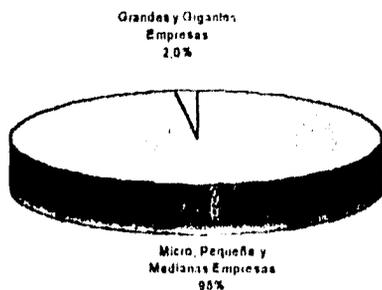
CAPITULO IV

CARACTERISTICAS DE LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

CARACTERÍSTICAS 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

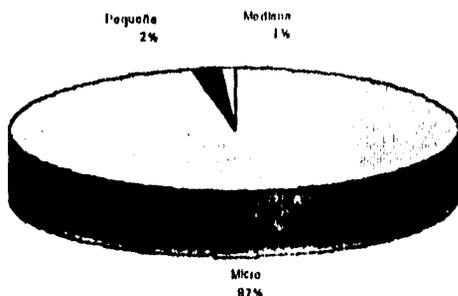
En el contexto nacional la micro, pequeña y mediana empresa, representan el 98 % del total de las empresas del País (1'316,952)⁸



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)⁹

Distribución por Tamaño



⁸ INEGI, La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (Principales Características) NAFIN México, D.F. 1993

⁹ Idem 8

CAPITULO V

ESTUDIOS PREVIOS

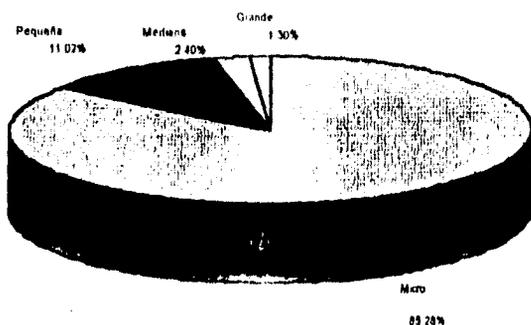
Observando estos datos resalta inmediatamente que las unidades de menor tamaño son las que más abundan en nuestro país

En cuanto a la distribución por sectores encontramos que las empresas en México se encuentran estaficadas 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 ¹⁰ empresas, en el sector comercio hay 749,827 ¹¹ unidades, y que en el sector servicios hay 410,214 ¹² 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 ¹³ establecimientos de la micro y pequeña empresa, 3,295 ¹⁴ de Medianas y 1,785 ¹⁵ 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.



¹⁰ INEGI, Censos Económicos de 1989, Tabulaciones Especiales realizadas por NAFIN

¹¹ Idem 10

¹² Idem 10

¹³ Idem 10

¹⁴ Idem 10

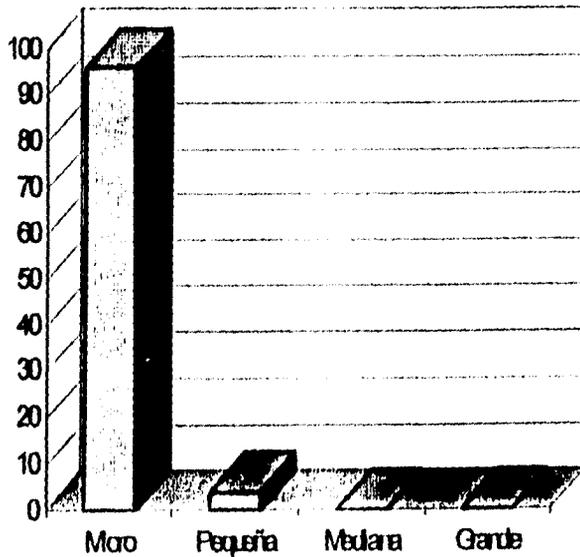
¹⁵ Idem 10

Por lo que respecta al sector comercio, en el cual existe mayor número de empresas, la distribución de los establecimientos es en las Micros y Pequeñas empresas de 744,232¹⁶ en las Empresas Medianas agrupan a 4,768¹⁷ establecimientos y en las Grandes hay 827.¹⁸

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.

En el sector servicios se puede observar que hay 392,929¹⁹ Micros y Pequeñas empresas, mientras que en las medianas empresas hay 1,054²⁰ establecimientos y 265²¹ 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.



¹⁶ INEGI, Censos Económicos de 1989, Tabulaciones Especiales realizadas para NAFIN

¹⁷ Idem 16

¹⁸ Idem 16

¹⁹ Idem 16

²⁰ Idem 16

²¹ Idem 16

I. BOOZ ALLEN & HAMILTON DE MEXICO

Diciembre de 1994, México D.F.
"Programa de fortalecimiento de la Industria Mueblería 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. ANALISIS 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:
 - a) Servicio
 - b) No hay fabricación nacional
 - c) Calidad
 - d) 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. ANALISIS 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 aun 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. 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 participantes 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. ESTUDIO PREVIOS DE NAFIN.

A N T E C E D E N T E S:

Secretaría de Energía y Minas e Industria Paraestatal (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, ameritarían 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 concertación, 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

PROYECCIÓN
1992 - 2000

**Mercado Norteamericano
Estadounidense.**

Demanda
- Tamaño
- Crecimiento

Importaciones
- Tamaño
- Crecimiento

Mercado Mundial
- Demanda
EL
- Tamaño
- Crecimiento
- Principales demandantes

Importaciones
- Tamaño
- Crecimiento
para
- Principales demandantes
- Principales productores

Mercado

Demanda
- Tamaño
- Crecimiento

Importaciones
- Tamaño
- Crecimiento

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

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

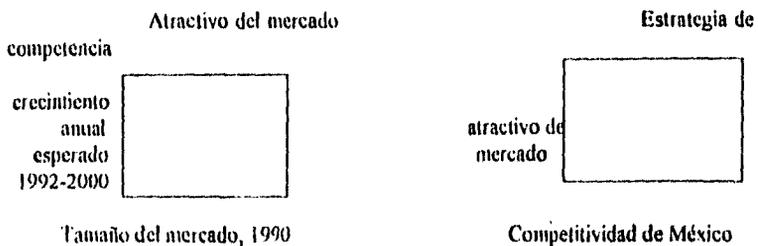
Comparación entre estas últimas y las prácticas de México.

RESULTADOS.

Los resultados obtenidos a partir de los análisis anteriores que se han resumido en tres matrices 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.



ATRATIVO 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. periodo 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.

<u>Factores clave</u>	<u>Posición de México con respecto a sus competidores</u>
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 <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la reestructuración • Identificar las empresas del subsector • Confinar 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 <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el crecimiento • Canalizar los recursos financieros • Promover la actualización tecnológica
NO A T R A C T I V O	III <ul style="list-style-type: none"> • Abandonar • Reorientar los recursos productivos a otros subsectores 	IV <ul style="list-style-type: none"> • Mantener posición • Invertir exclusivamente en los recursos que sean necesarios para mantener su posición

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.TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA MUEBLERA MUNDIAL.

A nivel internacional esta industria muestra una mayor concentración, especialización y una creciente integración entre empresas, através 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 templeadas.

Incremento en el uso de MDF (MEDIUM 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.

Contribuyó 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 representa 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 % está 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 maquiladura representa el 58.3 % en promedio del total exportado durante el periodo

ALGUNOS DE LOS PRODUCTOS DE EXPORTACION 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 METALICOS

- Muebles de Hierro Forjado
- Muebles de Oficina, Organizadores
- Cabeceras, Literas y Camas
- Estantería Industrial
- Ataúdes
- Partes para Muebles
- Carreolas 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, Taiwanés 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.

DISTRIBUCION GEOGRAFICA

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

FACTORES DETERMINANTES DEL COSTO EN LA FABRICACION DE MUEBLES

FACTORES EXTERNOS	POSICION DE LA INDUSTRIA NACIONAL
- Disponibilidad de Materias Primas Nacionales	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)
- Acceso a las fuentes de abastecimiento	Limitaciones en infraestructura portuaria, ferroviaria y carretera grandes distancias entre centros de producción y abastecimiento.
FACTORES INTERNOS	
- Gráfica de integración de la industria	Escasa integración y baja escala poca especialización y variedad exclusiva de materiales usados.
- Aprovechamiento de materiales	Insuficiente estandarización de partes falta de capacitación en mano de obra para eliminar desperdicio y retrabajo.
- Estándares de Calidad	Poca utilización de controles de calidad y de normas internacionales.
- Tecnología	Anticuada, producción orientada al tipo artesanal.
- Orientación Comercial	Al mercado interno y regional, reactivas a demandas externas exportan generalmente bajo el esquema maquilador y de subcontratación.
- Capacitación	Nivel bajo, incluso en mandos medios y gerenciales.

POSICION DE LA INDUSTRIA NACIONAL

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.

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 retrabajo.

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.

PERCEPCION COMPETITIVA INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA MUEBLERA EN MEXICO

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 calidad 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 ensamblamiento 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.

PERCEPCION COMPETITIVA INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA MUEBLERA EN MEXICO

COMERCIALIZACION

- Canales de distribución Internacionales para maquiladoras.
- Canales de distribución Internacionales para no maquiladoras
- Espacios de exhibición en instalaciones de comercializadores
- Auditorías post-Venta 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

ASIA

- 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 más 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 más diversificado, donde alrededor del 45 % de ellas provienen de países en vías de desarrollo.

ESTILOS

- **CONTEMPORANEOS**
 - 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.

El comercio internacional de muebles de madera es muy escaso, en relación con el 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: EE. UU.

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.²²

²² Análisis Booz-Allen and Hamilton: Industria Mueblera.

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.²¹

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.²⁴

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.

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.²⁵

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).

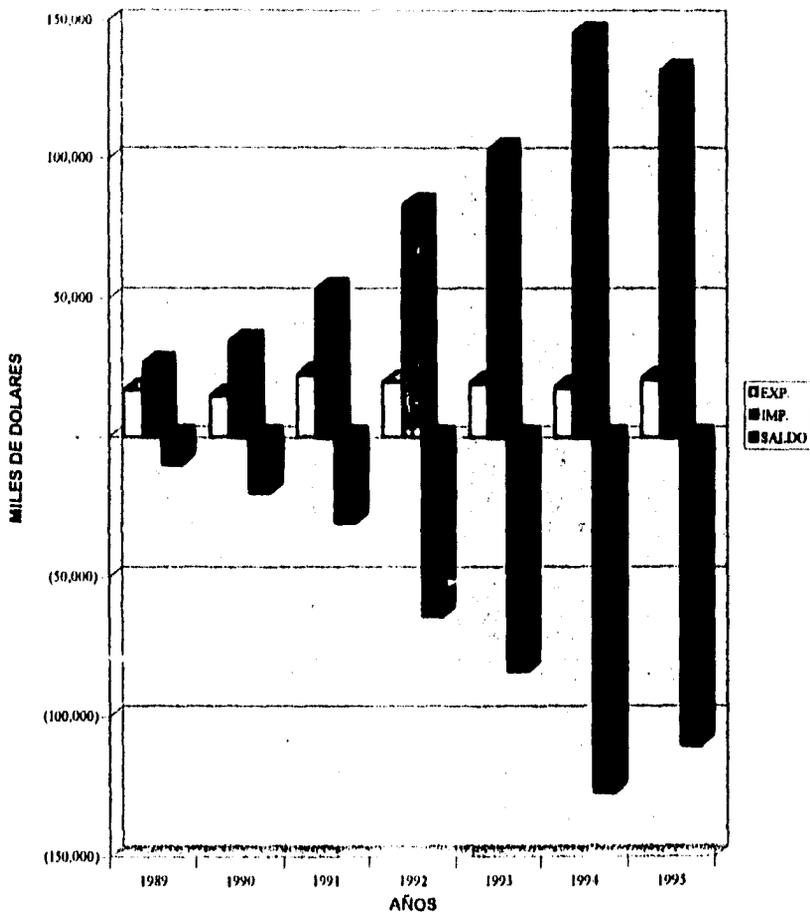
²¹ Sector industrial del mueble. Bancomext.

²² Sector industrial del mueble. Bancomext.

²⁴ Análisis Booz-Allen and Hamilton Industria Mueblera.

GRAFICA 1

BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR MUEBLERO



DATOS DE 1995 PRELIMINARES A AGOSTO

FUENTES SECOFI Y BANCOMEXT

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 2.²⁶

Cuadro 1. Origen 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

Cuadro 2. Destino 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

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 EE. UU. y dentro del mercado internacional estudiar las aparentes ventajas de la producción del mueble tipo artesanal.

²⁶ Fuente SECOFI

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 rubro que una vez fue dominado por el productor nacional.

OPORTUNIDADES DE EXPORTACION

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-EE.UU. (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:

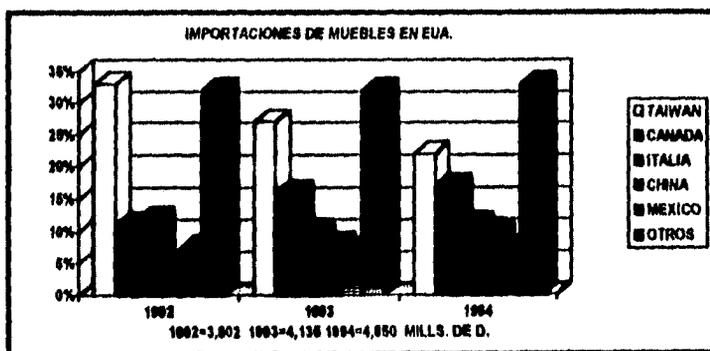
- Calidad del producto. Es difícil obtener un producto con características constantes y uniformes.
- Precio. El precio resulta alto principalmente por: el alto costo de las materias primas, que normalmente se importan, el alto costo del financiamiento en México y por la obtención de utilidades demasiado 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.²⁷

²⁷ Sector Industrial del Mueble. Bancomext

MERCADO DE EE. UU.

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 ²⁸ 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.



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

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 a un arancel 0 entre 1998 y 2003.

²⁸ Fuente SECOFI

Cuadro 3.²⁹ Aumento de la demanda de muebles en EE. UU

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%

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 EE. UU. 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.

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 dio 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.

²⁹Fuente SECOFI

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 lo promuevan.

La estrategia económica no puede constreñirse a corto plazo, debe mirar hacia el porvenir y anticiparlo, firmando 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 rachas 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.

Ade más 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 siniente 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 eficazmente 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 calidad, 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 vinculados 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 solo 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 política 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 VI

MARCO TEORICO ESPECIFICO

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.

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.

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* está 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 característica 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 meter 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.

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 la 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, segararlo 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:

Ciclo de vida del producto: características y respuestas ¹⁰

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
CARACTERÍSTICAS				
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
RESPUESTAS				
ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA	Expandir el mercado	Penetración del mercado	Participación defensiva	Productiva
GASTOS DE MERCADEO	Altos	Altos (declinando el porcentaje)	Cayendo	Bajos
ÉNFASIS DE MERCADEO	Conocimiento del producto	Preferencia de marca	Lealtad a la marca	Selectivo
DISTRIBUCIÓN	Deshilvanada	Intensiva	Intensiva	Selectiva
PRECIO	Alto	Más bajo	El más bajo	Elevándose
PRODUCTO	Básico	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado

¹⁰ Fuente: Peter Doyle, "The Realities of the Product Life Cycle", Quarterly Review of Marketing, verano 1976, pág. 5

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 realizada 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

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 en 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 disipándolo 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. 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 periodos de exceso de capacidad.

Las consecuencias de un desbalance entre oferta y demanda para la utilidad del sector industrial también difieren ampliamente, de peudiendo 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 periodos 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 alcanzarlos, 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.

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.

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

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. 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.

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 enfocador 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.

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 el líder de costo, normalmente estará sobre el ejecutante o realizador sobre el promedio.

ENFOQUE.

Esta estrategia descansa en la elección de un panorama de competencia estrecha dentro de un sector industrial. El enfocador 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 enfocador 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 enfocador 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 esta 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 como 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.

El éxito puede llevar a un enfocador 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 igualar 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.

Riesgos de las estrategias genéricas

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

J. 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 cuánta 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.

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.

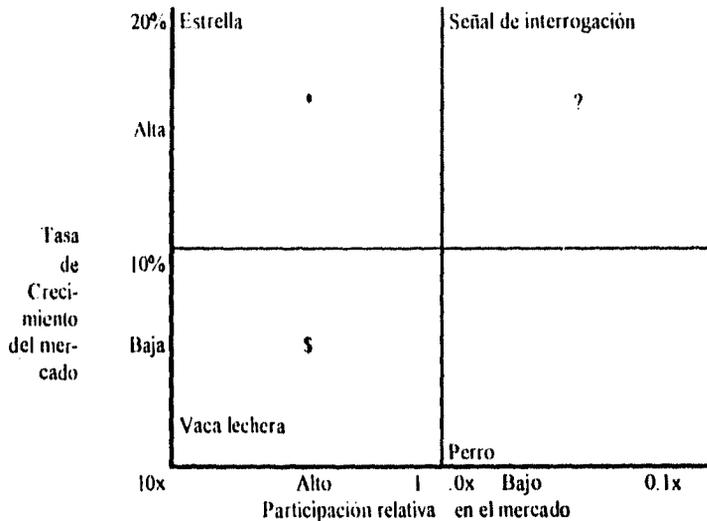
Al dividir la matriz de porción de crecimiento de la manera indicada, se pueden distinguir cuatro tipos de UEN:

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.

PERROS.- 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.



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.

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 lentos 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 percatarse 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:

- a) La posibilidad de mejorar la calidad
- b) La aceptación del mejoramiento de la calidad por parte del público.
- c) 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 mermar. 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 excluirlos, quizá los venda a otra firma o simplemente los deje morir.

5. FLUJOS DE EFECTIVO TÍPICOS POR CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

INTRODUCCION.- 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 comienza 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 halla 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.

PARTICIPACION 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.

MEDICION DE FLUJOS PARA CRITERIOS DE DECISION

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 RECUPERACION - 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

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.

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 relacion a los otros rublos de la empresa Muestra tambien 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	Participacion relativa del inventario respecto al capital de trabajo.

METODO DE TENDENCIAS

El método de tendencias consiste en mostrar mediante el uso de números relativos, el movimiento de los elementos significativos de los Estados Financieros de varios ejercicios.

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

7. TIPOS DE ESTRATEGIAS PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica no trata con problemas operativos o de mejoramiento, sino que está orientada a trazar las líneas de expansión para la empresa, ya sea a través de nuevos productos, variantes en los productos, penetrar en nuevos mercados, tecnologías de punta, o reducción de costos.

Peter Drucker fue uno de los primeros que percibió la necesidad de un refinamiento en el concepto de estrategia. Para él la estrategia de una organización es la respuesta al doble interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debe ser? (Hofer, 1985).

Es posible distinguir, tres tipos de estrategias organizacionales.

Estrategia Directiva. La estrategia de nivel directivo debe ante todo contestar el interrogante: ¿En que clase de negocio debemos estar?.

Estrategia operativa. La estrategia operativa se concentra en como competir en una determinada industria o segmento de producto-mercado. En este nivel los componentes más importantes suelen ser las competencias distintivas y la ventaja competitiva

Estrategia de área funcional. El principal enfoque de la estrategia de área funcional consiste en maximizar la productividad de los recursos

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Son las utilizadas por la empresa para lograr una expansión en el mercado, dentro de ellas se encuentran:

Estrategias de intensivas. Que se emplean para el aprovechamiento de las oportunidades en los productos y en los mercados

Estrategias de integración. Tienen el objetivo de incrementar la eficiencia, eficacia y el control por parte de las empresas

Estrategias de consolidación. Las cuales permiten lograr la armonía en el funcionamiento de la organización mediante el desarrollo económico, tecnológico y humano de la empresa

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Están diseñadas para aplicarse en empresas de cualquier tamaño (grandes, medianas, pequeñas y micro).

Para las empresas menores es posible aplicar este tipo de estrategias mediante la diferenciación de productos, segmentación de mercados, distribución selectiva y promoción selectiva.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Las estrategias de desarrollo son utilizadas principalmente para crecer con base a la diversificación, se dividen en tres grandes grupos

Estrategias de diversificación concéntrica. Consiste en agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos, con la tecnología y el sistema de mercadotecnia que maneja.

Estrategias de diversificación horizontal. Consiste en crear una nueva línea de productos que no tiene relación tecnológica con los actuales

Estrategias de diversificación conglomerada. Esta estrategia se utiliza cuando se desea una diversificación total, es decir, nuevos productos para nuevos mercados, que requieran distinta tecnología y mercadotecnia

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Están orientadas a las variables que la empresa puede controlar, dentro de esta división se encuentran:

Estrategias de entrada. Ubican un producto en un lugar más favorable mediante su innovación, precios, canales, calidad, etc.

Estrategias de segmentación-posicionamiento. Explotan el segmento escogido como blanco de mercado.

Estrategias de mezcla de mercadotecnia. Se refieren a la utilización de las cuatro variables por parte de la empresa para impactar al mercado.

Estrategias de oportunidad. Esta encaminada a determinar el momento oportuno de intentar una acción, significativa para la empresa como es el lanzamiento de un producto nuevo.

MODELOS ESTRATEGICOS FINANCIEROS

La dirección o rumbo estratégico global sólo dispone de tres opciones básicas: crecer, consolidarse o reducir el negocio

CRECIMIENTO

Es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula iniciativas y aumenta la motivación del personal y los ejecutivos

Entre los varios objetivos que la empresa adopta, el crecimiento es uno de los más comunes. Para llevar a cabo esto las compañías tienen que seleccionar una tasa objetiva de crecimiento y formular una estrategia para alcanzarla.

Una estrategia de crecimiento puede ser iniciada por la compañía al moverse a través de niveles de análisis.

- El primer nivel identifica aquellas oportunidades disponibles para la compañía en su actual esfera de operaciones (oportunidades de crecimiento intensivo).
- El segundo nivel identifica aquellas oportunidades disponibles a través de la integración a otras partes de su sistema de canal de mercado (oportunidades de crecimiento integrado).

- El tercer nivel identifica aquellas oportunidades situadas fuera del actual sistema de cada mercado (oportunidades de crecimiento diversificado).

CRECIMIENTO INTENSIVO

El crecimiento intensivo es justificable para una empresa cuando ésta no ha aprovechado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados actualmente

Existen principalmente tres tipos de oportunidades de crecimiento intensivo

1. Penetración del mercado. Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados esta incluye dos posibilidades

A) Aumentar las ventas gracias a un aumento de las cuotas de mercado, atrayendo a los compradores de los productos competidores, esta estrategia supone que los productos presenten cualidades distintivas importantes para el comprador

B) Invertir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total, por ejemplo, incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto, estimular para que se consuma más por ocasión de consumo, hallar nuevas oportunidades de utilización

2. Desarrollo del mercado. Consiste en desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Esto incluye tres posibilidades.

A) Proceder a una expansión geográfica hacia otras regiones del país o hacia otros países.

B) Adoptar un nuevo circuito de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes.

C) Dirigirse a nuevos segmentos de usuarios, posicionando el producto diferente

3. Desarrollo del producto. Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, desde los mercados ya atendidos por la empresa. Diferentes posibilidades pueden ser consideradas:

A) Añadir funciones o características del producto de manera que se extienda al mercado.

B) Ampliar la gama de productos desarrollando nuevos modelos, nuevos tamaños, o varias versiones del producto correspondiente a diferentes niveles de calidad.

C) Desarrollar una nueva generación de productos que presenten características de rendimientos nuevos que dejen espacio a los productos existentes

CRECIMIENTO INTEGRAL

El crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en la cual se inserta. Existen tres posibilidades de integración:

- 1. Integración hacia atrás.** Consiste en la búsqueda por parte de la compañía de hacerse propietaria o incrementar el control de los sistemas de suministros.
- 2. Integración hacia adelante.** Consiste en la búsqueda de apropiarse o incrementar el control de los sistemas de distribución.
- 3. Integración horizontal.** Apropiarse o incrementar el control de alguno de sus competidores.

CRECIMIENTO DIVERSIFICADO

Una compañía se diversifica cuando incorpora a su línea de producción artículos que había fabricado antes con vista a penetrar a un nuevo mercado o para ofrecer a sus clientes actuales productos con nuevas aplicaciones, lo cual significa simultáneamente adquirir tecnología.

La diversificación significa añadir productos para aplicaciones o consumidores nuevos; la aplicación, por el contrario no origina un cambio sensible de clientes o aplicaciones.

OBJETIVOS DE LA DIVERSIFICACIÓN

En función de la situación de la empresa y de su mercado, una diversificación puede perseguir los siguientes fines:

- Una mejor utilización de los medios de producción.
- Un mayor ahorro en la organización de ventas.
- Una menor dependencia de la empresa con respecto al mercado un producto o un cliente.
- Una mayor rentabilidad de lo que se obtenía en el sector actual de actividades.
- Evitar una fuerte competencia a los efectos de ruinoso deterioro del precio en su mercado actual.

Muchas empresas se esfuerzan por alcanzar varios de estos objetivos, aunque en la práctica las posibilidades no son tan amplias, pues es difícil encontrar un artículo con buenas perspectivas que requiera modificaciones actuales para un mercado dinámico, sin inversiones adicionales en el equipo de producción

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION

Para obtener el metodo más recomendable para la obtención de nuevos productos, se debe hacer un estudio de la situación de la empresa y de las condiciones del mercado, según la relación se mide entre los productos antiguos y los nuevos y sus mercados, se harán posibles las siguientes estrategias básicas:

DIVERSIFICACION HORIZONTAL

Implica la adición de nuevos productos que guarden una estrecha relación con los antiguos. Esta relación puede referirse a los clientes, a la aplicación del producto, o a la organización de estas o a los métodos de producción

DIVERSIFICACION VERTICAL

Se logra cuando se integran en la línea de productos de una empresa aquellos que se compraban anteriormente como materia prima o que se fabricaban con materiales elaborados por la propia empresa.

DIVERSIFICACION LATERAL

No se establece una relación directa entre el antiguo producto y el nuevo producto. La rentabilidad de las inversiones de la empresa es un factor determinante. Los lazos de la unión como la actividad anterior no se utilizan (distribución, clientela, medios de producción) y la empresa se lanza a una actividad enteramente distinta.

RAZONES PARA DIVERSIFICAR UN PRODUCTO

Antes de emprender el desarrollo de un nuevo producto debemos preguntar las razones que justifiquen tales esfuerzos. A continuación mencionaremos algunas que justifican el desarrollo de un nuevo producto.

1. En primer lugar, hay un ciclo de vida del producto, es inevitable que las ventas de todo producto declinen después de cierto tiempo.
2. Se tiene que responder a cambios en las condiciones del mercado o a una nueva legislación
3. Compensar la estacionalidad del producto dado a lograr una mejor utilización de la capacidad de la compañía.
4. Capitalizar un producto que la compañía ha obtenido y que puede comercializarse

5. El desarrollo de un nuevo producto puede diversificar una compañía
6. Dar solidez de una posición de propietario, en un esfuerzo por lograr el dominio del mercado
7. Es la supervivencia de la compañía a largo plazo
8. Es el beneficio o el retorno de inversión (realmente) la razón única para desarrollar un nuevo producto

En la misma medida que existen razones para desarrollar un nuevo producto, también existen razones para no desarrollar nuevos productos

A continuación se mencionan algunas razones por las cuales una compañía deberá evitar el desarrollo de nuevos productos

1. Puede no haber mercado para el producto que se planea desarrollar
2. Puede haber demasiada competencia en el área que la compañía está tomando en consideración
3. El costo sea demasiado alto.
4. Que no haya forma de hacer dinero mediante el desarrollo de un nuevo producto.
5. El riesgo sea demasiado grande.
6. Que la compañía puede carecer de los recursos u de la tecnología requerida para acometer satisfactoriamente el desarrollo del nuevo producto.
7. Puede haber mejores alternativas que el desarrollo de nuevos productos.

REDUCCION

Otras opciones estratégicas que pueden recurrir las empresas en la reducción son

FUSION

La fusión es la unión jurídica de dos o más especies de sociedades mercantiles para aumentar los ingresos de las sociedades que se fusionan, disminuir los costos de producción y distribución y los capitales ajenos, y aumentar la productividad de la empresa (utilidades), en esta unión, se da una transmisión universal de derechos y obligaciones, donde la fusionante es la receptora y la fusionada es la que trasmite.

Así responde a la necesidad económica de la concentración de las empresas, como unión de fuerzas productivas, pretendiendo la creación de una empresa con mayor vigor económico, mediante la unión de sus patrimonios

ESPECIALIZACION

En el aspecto económico existe una especialización en las empresas, unas producen una cosa, y otras otra, de forma que en conjunto satisface todas las necesidades de la sociedad. Para obtener los mejores resultados es importante que cada empresa defina claramente el área de especialización que le corresponda y en el cual debe ser eficiente y competitiva a esto también se le llama área de excelencia.

El área de especialización puede encontrarse en la producción en el tipo de materia prima que se emplea, o en la distribución. Por lo general, la especialización es un área que se complementa con la diversificación en otras áreas.

Conforme se desarrollan los mercados se hace necesario alcanzar un mayor grado de especialización para incrementar la eficiencia.

La especialización debe de tomar en cuenta las características del mercado como las de la estructura de la empresa, ya que si se limita a efectuar un sólo tipo de operación, esto puede limitar demasiado sus posibilidades de venta.

ESCISION

Es la figura en que una sociedad determinada escinde, decide extinguirse y divide la totalidad o parte de su activo, pasivo y capital social en dos o más partes, que son aportadas en bloque por dos o más sociedades de nueva creación.

HOLDING

Sociedad cuyo fin es dominar o controlar a otra u otras, mediante su participación en el capital de las empresas esta participación puede lograrse por la adquisición de acciones o creando nuevas sociedades, de las que la holding o sociedad matriz será la gestora (fundadora o promotora). El dominio puede ser directo cuando una sociedad domina a las demás, o indirecto o en cadena.

CONSOLIDACION

Una vez que la empresa se encuentra en una buena posición en el mercado, lo que pretende es permanecer así. Por lo tanto el objetivo del administrador es prolongar esta etapa hasta donde sea benéfico y rentable para la empresa.

Tomando en consideración el ciclo de vida de la empresa, la madurez representa el momento en que se alcanza la plenitud del mismo. Dentro de esta etapa se debe de hacer un análisis para determinar si es conveniente o no prolongarla, ello dependerá de las condiciones de mercado que afecten al producto. Se puede decir que la empresa se consolida por las razones siguientes:

- Las firmas se ha afianzado
- Las tácticas e imagen de marca son bien conocidas
- La lealtad de los clientes permanece
- La participación en el mercado es estable

Estando en esta posición la organización puede desear seguir estable. Esto ocurre con frecuencia cuando la empresa está satisfecha con su situación actual y desea mantenerse. Si la empresa está en esta posición puede desarrollar una estrategia de estabilidad.

Una estrategia de estabilidad no es un "hacer nada" por el contrario es hacer las cosas iguales. Es una estrategia de estabilidad, una compañía hace pocos cambios en sus productos, mercados y métodos de producción.

Aunque la estrategia de estabilidad usualmente no produce glamorosos o grandes resultados, muchas empresas usan la estrategia de estabilidad para algunos puntos de su ciclo de vida.

Este tipo de estrategia debería ser contemplada por aquellas organizaciones cuyos productos muestran en sus mercados tradicionales un crecimiento sano. Se supone que la empresa tiene el deseo de ampliar su participación en el mercado y que el potencial de mercado debería de ser aprovechado. Lo último se puede observar generalmente en productos que se encuentran en sus primeras etapas del ciclo de vida. Bajo estas condiciones, conviene quedarse con el producto tradicional en el mercado habitual. Esta resulta una estrategia que incrementa la participación en el mercado, en lugar de explotar a otras alternativas antes de agotar el negocio ya conocido.

La formulación de este tipo de estrategias depende además del contenido de la misión previamente formulada. Este tipo de estrategias se recomienda también para aquellas que no se sientan por el momento capaces de decidirse a otra opción, a pesar de que tenga una misión diferente o más amplia. En este caso, la estrategia de consolidación representa una situación de espera o más bien de status quo como lo llama Rothschild.

8. ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE CAPITAL

FUSION

CONCEPTO.- La Ley General de Sociedades Mercantiles dedica un breve capítulo de su texto a la fusión, sin embargo, no la define pues da por asentado el conocimiento de su significado. En realidad el capítulo IX de la Ley General de Sociedades Mercantiles describe brevemente el procedimiento de una fusión de sociedades pero no da más detalles al respecto.

En primer término, la fusión es una figura de las sociedades mercantiles pues no existe el caso de una persona física con un negocio que se fusione con una sociedad o de una asociación civil que se fusione con una sociedad mercantil. En la práctica, quizás, pudiera resolverse un caso así, sin embargo, si partimos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, resulta que solo a estas leyes es aplicable.

La fusión, dice Mantilla Molina. " Es un caso especial de disolución de sociedades mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan.

Rodríguez y Rodríguez señala que se trata de una mezcla de empresas sociales y puede ser ésta, efectivamente, una descripción adecuada de la fusión pues representa la combinación de recursos para llevar a cabo la actividad mercantil. En un oficio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se señala en referencia a lo que menciona el contribuyente, que la fusión es una " combinación de recursos " e inclusive que no hay una enajenación de los bienes que pasan de una a otra empresa, pues la fusión es " una operación sui generis que realmente no corresponde a una enajenación sino a la combinación de bienes de las empresas que se fusionan ".

" Por Fusión debe entenderse la reunión de dos o más patrimonios sociales, cuyos titulares desaparecen para dar nacimiento a uno nuevo, o cuando sobrevive un titular éste absorbe el patrimonio de todos y cada uno de los demás; en ambos casos el ente está formado por los mismos socios que constituían los entes anteriores y aquellos en su caso, reciben nuevos títulos en sustitución de los que poseían, o se les reconoce la parte social correspondiente."

ASPECTO LEGAL.- De conformidad con lo que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles, cualquier sociedad puede fusionarse con otra u otras, siempre y cuando cumplan con los requisitos que establece la propia Ley. Para que una Sociedad se fusione con otra, es requisito indispensable, que lo decida cada una de ellas, en los términos que corresponda a su naturaleza jurídica (Art. 222 L.G.S.M.) Así por ejemplo, cuando se trate de fusionar una Sociedad Anónima, deberá convocarse a una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, para que sea en ella donde se tome el acuerdo de fusión. Estos acuerdos se deberán inscribir en el registro público de comercio y tendrán que publicarse en el Diario Oficial de la localidad. Todas las sociedades que se fusionen deberán publicar su último Balance y aquella o aquellas, que dejen de existir, publicarán la firma de pago de su pasivo (Art. 223 L.G.S.M.)

Transcurridos tres meses de inscrita la fusión en el Registro Público de la Propiedad, Sección de comercio, surtirá efecto. En el caso de que un acreedor, o acreedores no estén de acuerdo con la fusión, podrán oponerse jurídicamente, por la vía sumaria, dentro del plazo antes indicado, en caso de no hacerlo, las Sociedades podrán fusionarse y la Sociedad que subsista, o la que se cree, tomará a su cargo los derechos y las obligaciones de las sociedades que se extingan (Art. 224 L.G.S.M).

La fusión podrá tener efecto en la fecha de su inscripción, en los siguientes casos

- a) En que se paguen todas las deudas de las sociedades
- b) Que se deposite el importe del pasivo, en una institución de crédito, debiéndose publicar el certificado en que se haga constar el depósito, en el periódico oficial de la localidad.
- c) Cuando exista el consentimiento expreso de todos y cada uno de los acreedores de las Sociedades que van a fusionarse (Art. 225 L.G.S.M).

En el caso de que la fusión traiga por consecuencia la extinción de las sociedades y la creación de una nueva, ésta deberá constituirse de acuerdo con los principios que rijan a la sociedad a cuyo género haya de pertenecer (Art. 226 L.G.S.M.).

TIPOS DE FUSION ,- Desde el punto de vista legal, de los conceptos anteriores se desprende que hay dos tipos de fusión, la fusión por incorporación y la fusión por integración. En la primera, una o más sociedades se incorporan a otra ya existente, transmitiéndole sus recursos y en la segunda dos o más sociedades se unen para formar una nueva sociedad, transmitiéndole a ésta todos sus recursos. En la primera puede haber un incremento de capital en la que absorbe a las otras sociedades pero no necesariamente, pues la que subsiste puede ser la dueña de la que desaparece y, en este caso, no se incrementa el capital de la primera. En fusión por integración la nueva sociedad representará la suma de los patrimonios de las sociedades que desaparecen.

Rodríguez y Rodríguez llama a la primera absorción y a la segunda fusión "La diferencia entre ambas figuras consiste en que el segundo caso hay desaparición de todas las sociedades que vienen, a formar una nueva, en tanto que en el "primero" la sociedad o sociedades fusionadas desaparecen para ingresar en una sociedad fusionante, preexistente".

Desde el punto de vista Contable se habla de dos tipos de fusión, la vertical y la horizontal; sin embargo, este tratamiento parece referirse sólo a la fusión por incorporación, ya que el boletín B-8 Estados Financieros Consolidados y Combinados y Valuación de Inversiones Permanentes " de principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala que " cuando una compañía adquirida deba desaparecer (compañía fusionada), existen dos métodos de registrar los efectos contables", no obstante, la fusión horizontal corresponde también a la fusión por integración aún cuando las sociedades desaparezcan y se cree una nueva.

Fusión vertical, continua el boletín " Es aquella en que desaparecen como accionistas los propietarios de la mayoría de las acciones ordinarias de la compañía fusionada "

Fusión Horizontal " Es aquella en que los accionistas de la compañía subsistente son sustancialmente los mismos accionistas que las personas que poseían la mayoría de las acciones de la compañía fusionada y de la compañía fusionante antes de que se consumara la fusión "

Como se puede apreciar, en la definición contable de la fusión horizontal puede haber la fusión por incorporación y la fusión por integración pues en ambos casos las personas que poseían la mayoría de las acciones de la compañía fusionada y de la fusionante son las mismas personas o bien los socios de la nueva empresa que se creara serían los mismos de las sociedades que se fusionan. Esta clasificación contable de la fusión se origina sólo por la contabilización que se hará en una y otra, pues en la horizontal sólo se suman cuentas, lo cual sucedería tanto en una fusión por incorporación como en una por integración; mientras que en la fusión vertical se sustituye la cuenta de activo de inversión en acciones por toda lo que representan esas acciones, lo cual calificaría también como una fusión por incorporación

ASPECTO CONTABLE

a) Consideraciones generales:

Como se indicaba anteriormente, no existe fusión cuando una empresa adquiere las acciones que representen el capital de otra u otras empresas, ya que estas, siguen teniendo responsabilidad jurídica independientemente de la sociedad cuya acciones adquirió. sin embargo esto no quiere decir, que este conjunto de empresas sean independientes, en su estructura financiera y económica, sino que vienen a formar una entidad económica, compuesta del conjunto de ellas

Esta entidad económica, está formada por diversas empresas con personalidad jurídica independiente, pero por lo que se hace a sus relaciones entre sí, las podemos clasificar como sigue:

- 1.- Empresas Controladoras. que son aquellas que poseen el 100% del capital de las otras o cuando menos el 51 % del mismo.
- 2.- Empresas Filiales. son las que, cuando menos el 51% de su capital corresponde a la empresa controladora y,
- 3.- Empresas Subsidiarias. son las que su capital total esta suscrito y exhibido por una empresa controladora

Ahora bien cuando existe fusión, las sociedades que se agrupan en una sola (algunas o todas), pierden su personalidad jurídica independiente, surgiendo sólo una entidad jurídica, que puede ser una de las sociedades existentes o una nueva. De acuerdo con esto podemos decir, que la fusión implica la disolución de una o varias empresas, que son absorbidas por otra. Por lo que hace al aspecto contable, encontramos en la fecha de

fusión alguna similitud, en la preparación de los Estados Financieros, con los que se formulan cuando se trata de una entidad económica (Estados Consolidados)

b) Requisitos Legales Previos a la Fusión

De acuerdo con lo indicado en la parte legal, podemos resumir los requisitos previos a la fusión, en la siguiente forma

- 1 Acuerdo expreso, de todas y cada una de las Sociedades que van a fusionarse
- 2 Pago a los acreedores o consentimiento expreso de ellos
- 3 Preparación y Formulación, en cada una de las sociedades, de un Balance General, que sirva de base para la fusión

Teniendo en cuenta el resumen anterior, podemos apreciar que los dos primeros puntos, no representan ningún problema desde el punto de vista contable; no así en lo que se refiere al tercero, ya que es necesario tener en cuenta lo siguiente:

La Ley General de Sociedades Mercantiles impone la obligación (art. 233) del la publicación del Balance General a todas y cada una de las empresas que se vayan a fusionar estos Balances Generales, deben reflejar, razonablemente la situación de la empresa en la fecha de la fusión para lo cual es conveniente que se formule una auditoría, de las denominadas de Balance, en todas y cada una de las empresas, a fin de poder llegar al objeto antes indicado Al practicar la auditoría, deben seguirse las prácticas generalmente aceptadas, pero es necesario, poner especial cuidado en los sistemas que se sigan en la valuación de las diversas partidas que forman el activo de las empresas que se van a fusionar. En relación con esta valuación, clasificaremos, nuestro Activo en dos conceptos generales : Activo Circulante y Activo Fijo.

Activo Circulante - Son bien conocidos los diversos conceptos que forman este activo, sin embargo para este estudio tomaremos dos de sus partidas :

Cuentas por Cobrar.- Es necesario hacer un estudio minucioso de ellas para determinar su contabilidad y establecer la reserva que a nuestro juicio sea suficiente, a fin de que este renglón nos refleje, en forma razonable, el importe de este Activo, en algunos casos en los convenios de fusión, se establece que las cuentas por cobrar no cubiertas por los deudores, se hacen razonables en lo personal los socios o accionistas de las sociedades que se fusionan puede darse el caso de que dentro de las cuentas por cobrar

ASIENTOS PARA REGISTRAR LA FUSION EN LOS LIBROS DE LAS COMPAÑIAS

Una vez asentados en libros de contabilidad de todas y cada una de las compañías, los asientos de ajuste necesarios, se procederá a saldar las diversas cuentas de activo, pasivo y capital, con motivo de la fusión, utilizando para el efecto una cuenta especial que podría denominarse "Cuentas de Fusión con la cia . . ."

CUENTA DE FUSION .- El movimiento de esta cuenta será el siguiente :

SE CARGARA : Con crédito a las diversas cuentas de activo, por el importe de éste

SE ABONARA : Con cargo a las cuentas de pasivo, por el importe de los adeudos a cargo de la sociedad y de los que se hace responsable la sociedad que subsista o la que se cree, con motivo de la fusión.

Una vez hechos los movimientos anteriores, la cuenta de fusión, queda con saldo deudor, que corresponde a la cantidad neta que esta empresa va a aportar a la fusión, y que debe corresponder a la suma de los saldos acreedores que forman el capital contable de la empresa. Finalmente una vez consumada la fusión, se procederá a saldar las cuentas de capital contable, por la cuenta de Fusión quedando todas ellas saldadas.

DEFINICION

Diccionario Real Academia Española : Cortar, Dividir, Separar.

Desde el punto de vista jurídico: es la separación o segregación del patrimonio de una sociedad para que integre otra u otras sociedades.

Cód. Fiscal de la Federación (art. 15-A) La transmisión de la totalidad o parte de los activos, pasivos y capital de una sociedad residente en el país A la cual se le denomina escidente, a otra u otras sociedades residentes en el país que se crean expresamente para ello denominadas escindidas.

TIPOS

La escisión a la que se refiere el artículo 15-A del C. F.F. podrán realizarse en los términos siguientes:

- Cuando una Sociedad trasmite una parte de su activo, pasivo y capital a una o varias escindidas sin que se extinga.
- Cuando la escidente trasmite de la totalidad de su activo, pasivo y capital a una o más escindidas, extinguiéndose la primera.

Empresas que participan en la escisión

Empresa que se Escinde: La empresa que se somete al proceso de escisión, se denomina Sociedad escidente

Empresa que surge de una escisión: se le denomina escindida

DIFERENCIAS ENTRE FUSIÓN Y ESCISIÓN

1 - La fusión siempre requiere de una sociedad que debe extinguirse (la fusionada), en tanto que en la escisión, puede darse el caso de que sólo se separe una parte del patrimonio de la sociedad que se escinde, sin que desaparezca la sociedad

2 - La escisión puede realizarla una sociedad, en tanto que la fusión requiere de cuando menos la concurrencia de dos sociedades

3 - La escisión puede resultar de un acto de voluntad unilateral de la sociedad que se escinde para crear otra sociedad, mientras que la fusión requiere siempre el acuerdo bilateral de dos sociedades cuando menos.

4 - En la escisión sólo se aporta una parte del patrimonio de la sociedad que se escinde, mientras que en la fusión hay una aportación total del activo, pasivo y del capital

5 - La escisión entraña la redacción del capital social de la sociedad que se escinde, en tanto que la fusión la sociedad fusionada se queda sin capital ya que desaparece

PASOS A SEGUIR EN UNA ESCISIÓN

1.- Obtención del permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores autorizando la denominación de la nueva(s) sociedad(es)

2.- Obtención de acuerdos con aquellos acreedores a los que la disminución de patrimonio de la sociedad que se escinde pudiera traer como consecuencia la exigibilidad de las deudas respectivas.

3.- Convocar a la celebración de una asamblea general extraordinaria de accionistas, de la sociedad que será escindida en los términos de la L.G.S.M

4.- Celebración de la asamblea y adopción de los acuerdos de escisión

5.- Constitución de la nueva(s) sociedades simultáneamente a la transferencia del patrimonio respectivo.

6.- Convocar para la celebración de una asamblea general ordinaria de la nueva (s) sociedades, que se ocupe de la designación de administradores, comisarios y apoderados.

7.- Protocolización de las actas de asamblea

8.- Publicación de los acuerdos de escisión y de los balances, tanto de la sociedad que se escinde, como de la nueva(s) sociedades.

9.- Inscripción de las Escrituras Públicas respectivas en el Registro de Comercio del domicilio de las Sociedades Involucradas.

10.- Entrega de los títulos de acciones de la nueva(s) sociedades a los accionistas de la sociedad que se escinde

EFFECTOS FISCALES

Art. 14-A C.F.F. Se entiende que no hay enajenación en los siguientes casos:

En escisión siempre que los accionistas propietarios de por lo menos el 51 % de las acciones con derecho a voto, de la sociedad escidente y de las escindidas, sean los mismos durante un periodo de 4 años contados a partir del año anterior a que se efectúe la disposición.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Los efectos de este impuesto se pueden presentar en diversas circunstancias como:

- a) Transmisión de bienes por escisión.
- b) Ganancia derivada de escisión .
- c) Bienes adquiridos por escisión entre ellos.
 - Terrenos
 - Acciones
- d) Activos Fijos
- e) Reducción de capital de la sociedad escidente

CAPITULO VII

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

I. PROBLEMATICA GENERAL.

La problemática en el aspecto financiero en las micros y pequeñas empresas es que estas 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.

Liquidez - Resulta innecesario formular consideraciones amplias acerca de las causas de la falta generalizada de liquidez de la microempresa, las que se derivan más que de su reducida dimensión, de las limitaciones propias de su informalidad. Lo que también resulta evidente es que esta consecuencia también se convierte, a su vez, en uno de los principales obstáculos de su propio desarrollo, estableciéndose un círculo vicioso de compleja solución. Y al tener una falta de liquidez recurren al Crédito, encontrando lo siguiente:

Con respecto a la Rentabilidad resulta indudable que la microempresa, 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 qué 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 créditos.

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. PROBLEMATICA ESPECIFICA DE LA INDUSTRIA MUEBLERA

De acuerdo con el estudio que se ha llevado a cabo acerca de la industria mueblera hemos podido apreciar que la problemática que presentan las mismas en el aspecto financiero es el siguiente:

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

- **Obstáculos en la tramitación de créditos, como: la complejidad en los tramites, las altas tasas de interés, y las exigencias de garantías, aunque hay un cierto número limitado de empresarios que dijeron no haber tenido problemas en este aspecto.**
- **Generalmente el plazo de crédito pactado con los proveedores es menor que el plazo de crédito otorgado a los clientes, lo que trae como consecuencia la falta de liquidez.**
- **El empresario no divide los gastos familiares de los gastos de la empresa**
- **Sus registros contables no son muy adecuados por lo que no saben en realidad cuales, son sus utilidades, y por lo tanto no sabe que tan rentable es su negocio.**
- **Carecen de Estados Financieros que le permitan una adecuada toma de decisiones.**
- **El descuento otorgado por sus proveedores es muy bajo.**
- **La mayoría de las industrias muebleras carecen de conocimientos financieros.**
- **No existen comprobantes de gastos, por lo que desconocen el destino o uso de los ingresos.**

3. OBJETIVO GENERAL

Impulsar Financieramente las Empresas del Sector Mueblero tanto en el D.F. como el área Metropolitana

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer sus gastos Indirectos, de Administración y de Ventas
- Conocer su Capital de Trabajo.
- Conocer sus flujos de efectivo
- Conocer su rotación de Inventarios y Cartera
- Conocer su inversión.
- Conocer su Estructura Financiera
- Conocer el Comportamiento de los plazos otorgados a los proveedores y a sus clientes.
- Conocer su relación de estas empresas con el Banco.
- Conocer el comportamiento de la Institución Bancaria con estas empresas.
- Conocer su rentabilidad.
- Saber si pertenecen a una Unión de Compras.

5. HIPOTESIS Y VARIABLES

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

VD: Posición en el mercado

VI: Estilo

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

VD: Capacidad instalada

VI: Demanda

VI: Producción

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

VD: Ventas

VI: Situación económica del País

H4: Las empresas han perdido mercado debido al desconocimiento de su ventaja competitiva.

VD: Ventas

VI: Diferenciación

VI: Costo

VI: Política Gubernamental

VI: Servicio

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

VD: Ventas

VI: Línea de productos

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

VD: Costos fijos

VI: Método de producción

H7: manuales de procedimientos generando problemas de estandarización de la producción.

VD: Estandarización de la producción

VI: 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.

VD: Ventas y Exportación

VI: Control de Calidad

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

VD: Estructura Financiera

VI: Plazo de crédito

VI: Costo del financiamiento

6. METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

ENCUESTA

El censo de las encuestas efectivamente realizadas fueron de 122 dentro de un total de 380, en el D.F.

7. ALCANCE

El estudio abarcó la oferta de muebles en el D.F. y área Metropolitana

8. LIMITACIONES

Los datos financieros en un principio se planeó que fueran obtenidos directamente de Estados Financieros y otras fuentes de información primaria, pero los empresarios se negaron a proporcionar este tipo de información, por lo que se decidió obtener esta información general y en razón a rubros, comparaciones y en porcentajes.

La información casi nunca se proporcionó completa; en algunos casos se negó completamente. Todo esto por causas como el terrorismo fiscal o por malas experiencias producto de estudios costosos e incompletos que sólo sirvieron para enriquecer a los funcionarios y empresas que lo realizaron.

El escaso nivel cultural de la mayoría de empresarios del ramo, también fue un obstáculo para que las preguntas fueran entendidas y respondidas de una manera adecuada, esto a pesar de que los encuestadores fueron previamente capacitados para la realización de las encuestas.

9. METODO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

La información se recolectó por medio de cuestionarios que los propios encuestadores manejaron tratando de evitar falta de comprensión en las preguntas, objetivo que no se logró

10. INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Para la interpretación de la información general se usó el método de porcentajes para todas las preguntas, en relación al total de la encuesta. También se utilizaron diversos cuadros comparativos y gráficas por preguntas, así mismo a cada pregunta se le detectaron sus fuerzas, debilidades, amenazas, oportunidades y estrategias

y en cuanto al Análisis Financiero, era indispensable contar con Estados Financieros para poder realizar un estudio completo e individualizado de las características de las empresas del sector. Sin embargo dada la imposibilidad de obtener los mismos, se relacionaron los rubros globales de ventas, costos y activos (ya sea segregados por tipo empresa o en promedio) y relacionándolos con el Costo de Ventas del producto, se realizó el estudio global del sector, abarcando las cuatro etapas básicas del Análisis Financiero:

- Análisis
- Comparación
- Integración y
- Retroalimentación

Determinando también las posibles estrategias de solución.

C A P I T U L O V I I I

ANALISIS DE LA INFORMACION
Y
GENERACION DE ALTERNATIVAS

ANÁLISIS DE LA INFORMACION Y GENERACION DE ALTERNATIVAS

En este último capítulo se sugieren alternativas de solución a la problemática detectada en el sector mueblero de acuerdo con los informes previos y principalmente con la información obtenida en los cuestionarios realizados

FINANZAS EN VENTAS

En el sector mueblero se ha tenido una caída alarmante en los últimos años, ya que aunque han aumentado las exportaciones, las importaciones crecen a un ritmo mucho mayor (gráfica # 1 ver Mercado Mundial) lo que origina un déficit en crecimiento constante

Analizando directamente la información obtenida del estudio realizado en las 380 empresas (Cuadro de datos) * tenemos que un 14 % de las empresas causaron baja o cambiaron de giro si agregamos el 7 % que muy probablemente pasaron al mercado negro (puesto que no se encontraron en el domicilio o dicho domicilio no existe) tenemos un 21 % de empresas que ya no participan de manera legal al menos del mercado del mueble.

En cuanto a las ventas en el (Resumen de ventas) * encontramos que se presentó una caída general del 27.8 % dentro del sector en el periodo 93-95. En la Micro y Pequeña empresa fue más alta del 40.8 %. Otro aspecto revelador es el comportamiento de la integración de ventas (ver sector mueblero Participación por Tamaño de Empresa) . * La gran empresa con sólo el 3 % en número de empresas , en 1993 producía el 29.8 % y para el 95 produjo el 35.7 %
En general se advierte que la participación en la producción que perdieron la Micro y Pequeña empresa (3% por cada una) los absorbió la grande (6%) .

Así desde este panorama se presenta la siguiente problemática :
(ver cuadro Fuerzas y Debilidades)*

1. Las empresas Micro y Pequeña tienden a desaparecer en un 40.8 %
2. Descapitalización de las empresas del sector
3. Decrecimiento en general de las ventas en el sector en un 27.8 %
4. Altos costos fijos que aumentan el precio de los productos lo que forma un círculo vicioso mayor precio, menores ventas.
5. Flujos de efectivo negativo

* Ver Apéndice A Cuadro de datos

* Ver Apéndice E Análisis de Fuerzas y Debilidades

Para la reactivación de las ventas se propone:

Exigir créditos accesibles y de energía para el sector mueblero y específicamente para la Micro y Pequeña empresa que en conjunto (ver Resumen de Ventas y Sector Mueblero por participación por Tamaño de Empresa) son el 89 % en número de empresas y aún a pesar de la caída tienen todavía más de un tercio (34.6 %) en la producción; créditos que se usarían para reactivar ventas a nivel sectorial vía:

a) Publicidad

b) Mayor productividad, usando recursos para reducir costos fijos y buscar sustitución de importaciones.

c) Realizar estrategia de integración, que terminaría con problemas de abasto (preg. 34 cuestionario y gráfica 34) * y aumentaría la capacidad de exportación que es potencialmente del 50 % de las empresas (preg. 35 y gráfica 35) * pero que actualmente sólo se aprovecha el 13.1% (preg. 33 y gráfica 32) *.

d) Mejorar la calidad del producto. Se utilizarían recursos para la adquisición de instrumentos de medición de calidad (actualmente no existe control de calidad ver preg. 11 se habla de revisión visual) * y a la implantación de programas de calidad por medio de capacitación a los obreros en cuanto a métodos y procedimientos de producción y para los empresarios referentes a mercadotecnia y finanzas.

Con lo anterior se podría ofrecer un producto de mucho mayor calidad y menor precio que estaría al alcance del consumidor nacional y también participaría en mercados extranjeros (Para el punto anterior se debe entender que la capacitación también estará enfocada a la cultura de exportación).

FINANZAS CREDITO Y FINANCIAMIENTO

Tenemos la siguiente problemática. (como se presenta el en cuadro de Fuerzas y Debilidades).

- Existe un desequilibrio de 4 días (preg. 18 y 25, ver gráficas 21 y 24) • lo que origina flujos de efectivo y junto con la problemática de la caída de ventas se provoca una descapitalización.
- No se pide garantías. Lo podemos atacar dando menos tiempo a los clientes y sobre todo solicitando mayor tiempo a los proveedores. también las estrategias de integración ayudarían a resolver este problema. Además se puede ver (en la preg. 36 y 38, ver gráfica 36 y 38) • que sólo el 1.1% y el 9.5 % forman parte de uniones de

* Ver Apéndice B de Resultados de las Encuestas

* Ver Apéndice E Análisis de Fuerzas y Debilidades

compras y ventas respectivamente aunque el 66.7 % de compras y el 54.4 % ventas quisieron pertenecer a algunas de ellas.

- No se tiene confianza en las instituciones bancarias y por lo tanto no se solicitan créditos (preg. 27 y graf.26) • un 60.7 % no lo hace.
- También se tiene que ver (ver cuadro de Fuerzas y Debilidades) • que los créditos anteriormente contratados ponen en peligro el capital de trabajo (1,537,605 en promedio para una industria que tiene ventas promedio de 6,002,981) (ver preg. 5 y 15, ver graf. 9 y 19) •.
- La estrategia es pedir (via Nafin o Canacindra) créditos preferenciales al sector y renegociación de prestamos anteriores a tasas internacionales es decir pedir mucho más que lo ofrecido con el FOPYME y buscar otro tipo de alternativas de financiamiento como el arrendamiento financiero, anticipos de clientes y subsidios fiscales.
- En cuanto al problema de que no se exigen garantías y que esto puede originar cuentas incobrables (ver preg. 20 .la cual no pudo ser cuantificable por la disparidad de criterios en cuanto a lo que deba entenderse por garantía)^{*} por tener los empresarios muy poco control sobre estas cuentas, o al menos se puede solicitar la firma de un pagaré incluido en la factura.

FINANZAS, INVERSION Y COSTOS

En este aspecto financiero tenemos que los rublos anteriores se han tocado ya parte de los problemas que se presentan en los costos y en la inversión; algunos de los principales son: (ver cuadro de Fuerzas y Debilidades)^{*}.

- Los costos de producción son muy altos 60.4 % en promedio (preg. 12 y 13 ver graf.16 y 17) •.
- Costos fijos altos, que redujeron en altos impuestos por ejemplo el IMPAC (en promedio de 1,537,605 de capital de trabajo y activos fijos) (preg. 15 y graf. 19) • resultan muy oneroso para el sector, si además tomamos en cuenta que en 2 años muchos rublos se cayeron en gran porcentaje no así el de M2 de instalación que sólo bajo en promedio el 1.5 % (preg. 5 y graf. 11) •.
- También se puede apreciar un costo alto en cuanto a Mano de Obra (en obreros y empleados) sin embargo en el cuadro (Resumen de Ventas)^{*} se puede apreciar que en general el personal ocupado ha bajado en un 23.5 % para empleados y 20.6 % para obreros siendo la variación más alta en la gran empresa que bajo en 42.5 % en cuanto

^{*} Ver Apéndice B de Resultados de las Encuestas

• Ver Apéndice E Análisis de Fuerzas y Debilidades

• Ver Apéndice A Cuadro de datos

a empleados y 35.5 % para obreros, por lo tanto no es recomendable bajar el costo despidiendo al personal sino aprovechando mejor a los que se tienen con programas de capacitación ya mencionados en el rubro de ventas

Para resolver esta problemática se deben aplicar estrategias ya mencionadas e incluidos en el cuadro de Fuerzas y Debilidades. Las principales son:

- a) Aprovechar activos fijos por ejemplo con la máquina
- b) Reducción de impuestos. Como el IMPAC
- c) Buscar algunas estrategias de integración. Hay que comentar que el gobierno en su programa de Política Industrial y Comercio Exterior y a través de organismos como NAFIN, SECOFI y BANCOMEXT (ver capítulo de Estudios Previos) han prometido facilidades que no se han dado o que de haberse concretado, no son las adecuadas para el sector.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Referente al aspecto de ventaja competitiva como se puede apreciar en el cuadro de Fuerzas y Debilidades. Se puede observar que el principal problema es el desconocimiento total de las ventajas competitivas en la industria Mueblera.

Se ha visto que por el proceso de globalización el principal competidor son las importaciones (ver Mercado Mundial) por lo que resulta urgente, que la industria mueblera nacional defina una estrategia global e individual para hacer frente a dichas importaciones.

Por el lado de las exportaciones se presenta un problema similar tenemos que el 50 % de las empresas tienen capacidad de exportación (ver preg. 35 y graf. 35)* pero actualmente sólo el 13.1 % lo hace (ver preg. 33 y graf. 32)• y además el 45.1 % sólo cubre el mercado local (ver preg. 33 y graf. 32)•.

También existe el problema de que las empresas no tienen actualmente ningún tipo de integración ni siquiera para formar uniones de compras y ventas (ver preg. 35 - 39 y graf. 35-39)•.

Del cuadro de Fuerzas y Debilidades tenemos que:

- Las empresas desconocen el tipo de mueble que el cliente desea (preg. 3, 6-8 y graf. 3-4, 12 y 13)•.
- No se ofrecen servicio al cliente (ver preg. 32 y graf. 29,30 y 31)•.
- La cobertura es local (ver preg. 33 y graf. 32)•.
- Se producen muebles que no se venden y no se están fabricando muebles que se utilizan cada vez más (ver preg. 7)•.
- No poseen ventaja competitiva definida, no realizan ninguna estrategia genérica y por lo mismo están atrapados a la mitad como se vio (Cap. Estrategias Competitivas) y se puede apreciar por las (preg. 35 y 39 y graf. 35 y 39)• uniones de compras y ventas.

* Ver Apéndice B de Resultados de las Encuestas

De los productos que actualmente maneja la Industria Mueblera (preg 3 y 4 ver grafs. 3-8) • tenemos que podemos clasificar.

- Como perros a las salas, comedores (de tipo Rústico) y a los archiveros.
- Como incógnita a los de tipo modernista, como los muebles para computadoras y los sistemas modulares ya que apenas ingresan al mercado (preg 3 y 4 ver grafs. 3-8) •
- Como vaca a las sillas que son las que generan las mayores ventas (preg 3 y 4 ver grafs. 3-8)•
- Y como estrellas a los muebles modernistas (preg. 3 y 4 ver grafs. 3-8)•

Teniendo la problemática definida para el sector mueblero :

- Caída de las ventas (preg. 5 y graf. 9)•
- Problemas crediticios (preg. 16-29, ver grafs. 20-26)•
- Exceso de activos fijos no aprovechados (preg. 15 y graf. 19)•
- Bajo margen de utilidad en general 11.4 % (preg. 13 y 30, ver grafs. 17 y 27) •

Del capítulo (Flujos de Efectivo por ciclo productivo y Ciclo de vida del producto) tenemos las siguientes estrategias :

Para los productos Perros

1. Desarrollar segmentos especializados
2. Eliminarlo
3. Abandonarlo

En los Archiveros, Salas y Comedores (Rústicos) no es posible desarrollar un segmento especializado, por lo que la estrategia a seguir será el de abandonarlos.

- Desinvertiendo (vendiendo lo que tienen)
- Dejar de producir (No endeudarse por este tipo de productos, vía impuestos principalmente IMPAC.

Para los productos incógnita

1. Buscar Financiamiento a mediano y largo plazo
2. Establecer canales de distribución
3. Establecer posicionamiento del producto
4. Hacer una planeación de costos y oportunidades.
5. Estudiar necesidades del mercado añadiendo funciones o características que requiere el mercado y una vez determinadas estas.
6. Dirigir inversión a estos productos.

Para los productos vacas.

Son aquellos que producen sin requerir de mayor financiamientos por lo que las estrategias a seguir son :

1. Bajar costos (aprovechando mejor la capacidad instalada)
2. Aumentar la calidad (con estudios de mercado y programas de capacitación)

Para los productos estrellas.

Generan utilidades y efectivo por lo que la estrategia seria :

1. Aprovechar este efectivo para invertirlo en otros productos susceptibles de convertirse en estrellas.
2. Producir (incógnitas) más de este tipo de productos.

Como estrategias generales para toda la Industria Mueblera en cuanto a Ventajas Competitivas tenemos:

- Buscar integraciones horizontales y eventualmente hacia adelante y atrás pero deben tener cuidado, pero deben tener cuidado las Micros y Pequeñas Empresas de no caer en absorción.
- Ubicar a las empresas muebleras en la búsqueda de una ventaja competitiva de diferenciación.

Si se aplican estas estrategias junto con las ya analizadas anteriormente, la Industria estará en posición de ofrecer al mercado el producto que se requiere.

ADMINISTRACION. CONTROL DE CALIDAD, ESTRUCTURA ORGANICA Y CAPACIDAD INSTALADA

El punto administrativo que se puede dividir en Control de Calidad, Estructura Organizativa y Capacidad Instalada. Ha sido ya estudiado y resuelto en los puntos anteriores (su problemática se detecta en las preg. 2-4 y 7-11, ver graf. 2-8 y13-15)^{*} del cuadro de (Fuerzas y Debilidades) * tenemos que :

- No se aprovecha la capacidad instalada (preg. 3 y 4, ver graf. 7 y 8)•
Hogar Capacidad Instalada 42.4 % No aprovechada 57.6 %
Oficina Capacidad Instalada 35 % No aprovechada 65 %
- No existen instrumentos de medición de calidad (preg. 10 y 11, ver graf. 15)•
(se respondió que la calidad se determina de manera visual y se controla por supervisión)

^{*} Ver Apéndice B de Resultados de las Encuestas

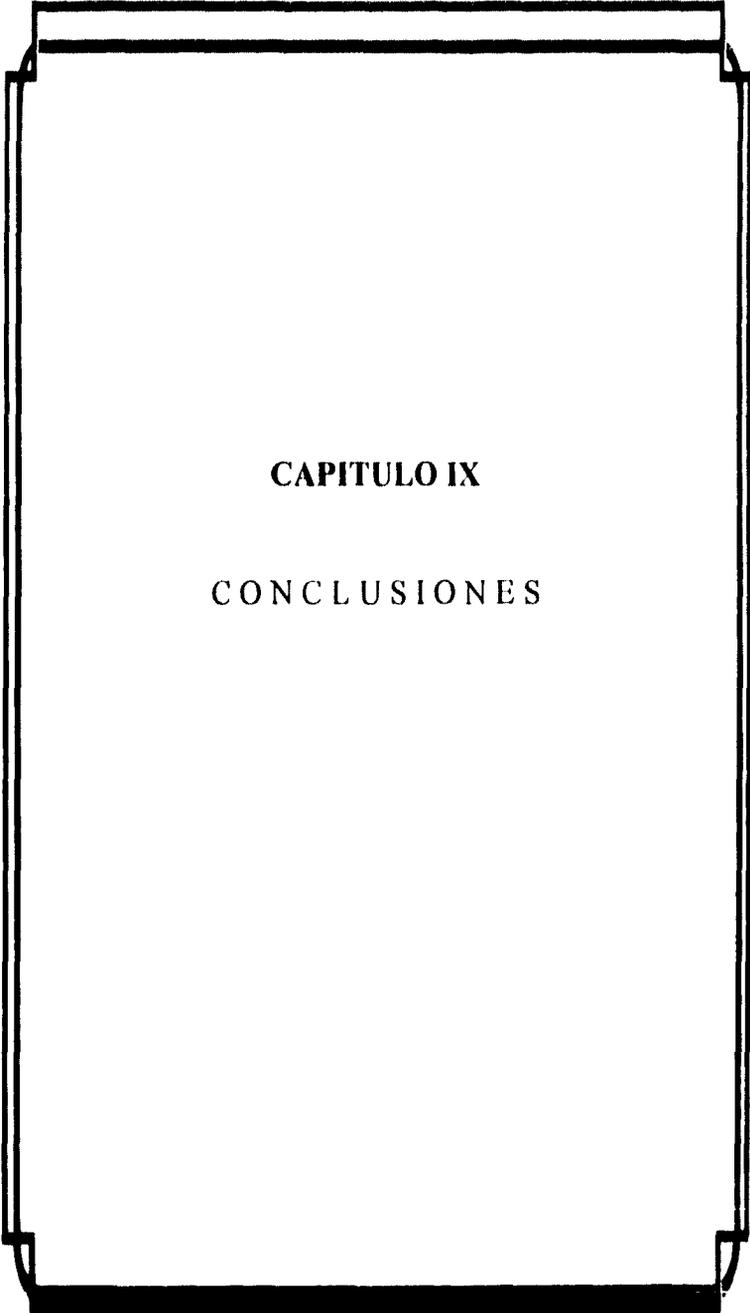
^{*} Ver Apéndice E Análisis de Fuerzas y Debilidades

- La producción se hace por pedido (preg. 8 y graf. 13)•casi el 50 % (49. 1%) creando una industria dependiente y cíclica
- No existen manuales de procedimientos (aunque el 50 % respondió que si los tenía) (preg. 10, ver graf. 14)• actualizados y vigentes
- Por los puntos anteriores y por la (RVSM) en donde se ve que la mano de obra ha disminuido en 2 años en un 44.1 % se nota que no existe una adecuada estructura administrativa
- Las ventas se realizaron casi exclusivamente directo al cliente 52% (preg. 31 y graf. 28)• lo que limita mucho el conocimiento del producto. Es muy probable que se piense que los intermediarios sólo sirven para encarecer el producto o que estos no tengan interés en el mueble nacional.

Casi todas las soluciones anteriormente analizadas ayudan también a resolver los puntos mencionados:

- Capacitación
- Realizar estudios de los productos
- Integraciones
- Buscar recursos financieros
- Establecer convenios para reducir los canales de distribución con salones permanentes o mercados de muebles periódicos. lo cual ayudaría a llegar a una mayor cantidad de clientes a un menor costo y que el producto se conozca.

Estas soluciones ayudarían a reactivar al sector por lo que se reflejaría necesariamente en el aspecto administrativo.



CAPITULO IX

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al final de este trabajo podemos presentar

La siguiente panorámica general de la Industria Mueblera

Para el Mueble :

- El mueble ha existido desde las épocas más antiguas. El principal material para la elaboración del mismo ha sido la madera.
- A partir de la Revolución Industrial deja de ser artesanal para convertirse en un producto fabricado en serie.

Para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en general :

- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa representan el 98 % del total de las empresas. Dentro del sector manufacturero, La Micro , Pequeña y Mediana Empresa representan el 96.3 %.
- El sector manufacturero representa el 10.58 % por sector dentro del total de la economía, constituyéndose como el menor.

Para la Problemática general de la Micro y Pequeña Empresa:

- No tiene acceso al crédito
- Deficiente gestión Administrativa
- El empresario prefiere la acción individual
- Existe una escasa cultura tecnología
- Falta de Capacitación
- Carencia de Control de Calidad
- No existe asesoría en materia administrativa

Para el Sector Mueblera en México y en el Mundo:

- El sector mueblera apenas aporta alrededor del 1 % de la Industria Manufacturera
- Dentro del PIB nacional apenas llega al 0.33 %
- Estados Unidos es el principal mercado para el Mueble Nacional, Las exportaciones hacia ese país son del 76.1 %; mientras que las importaciones son del 77.1 %.
- El mercado México-Estados Unidos debe ser Atacado como si fuera uno sólo por parte del fabricante Nacional.

Para el estudio realizado en las empresas se concluye lo siguiente:

- Existe una competencia muy fuerte en el sector por parte de los muebles de importación
- El sector ha tenido una caída dramática
- El sector está desunido
- Los apoyos gubernamentales no han sido los adecuados
- Las empresas grandes están absorbiendo a la Micro y Pequeña
- Se están perdiendo fuentes de empleo

Las soluciones generales son:

- Determinar el perfil del Cliente
- Apoyos reales a las empresas productoras de muebles (subsidios, créditos, etc.)
- Capacitación para poder realizar esas exportaciones
- Capacitación para mejorar en nivel de producción y el administrativo, y aprovechar mejor la mano de obra.
- Campañas de publicidad para concientizar al mercado nacional de la importancia del sector.
- Que los empresarios entiendan el momento que vive la economía del sector y se deciden a realizar estrategias de integración y estudios financieros y de mercado.
- Que se realicen estudios a nivel sectorial para determinar las características de los muebles a producir.
- Que se realicen ferias o exposiciones para dar a conocer los muebles nacionales.
- Que el Gobierno entienda de una vez que si este sector no es apoyado de manera real con políticas específicas para el sector (desaparición del IMPAC menor tasa de IVA, otorgar créditos accesibles, auténticas facilidades administrativas, premios, a la inversión en este sector como sería algunos años de gracia para el pago de ISR). Nos estaremos acercando cada vez más a una desaparición total de la Industria Mueblera Mexicana.

Las estrategias por producto que se sugieren son las siguientes:

Para los productos perros (Salas y Comedores de tipo Rústico y Archiveros)

- Desinvertir (Vendiendo los que se tienen)
- Dejar de producir (No endeudarse por estos productos)

Para los productos Incógnitas (Muebles para computadoras y los Sistemas Modulares)

- Buscar financiamiento a mediano y a largo plazo
- Establecer canales de distribución
- Establecer posicionamiento del producto.
- Estudiar necesidades del Mercado para aplicar inversión de este tipo de productos

Para los productos Vacas (Las sillas en general)

- Bajar costos (Aprovechamiento Capacidad Instalada)
- Aumentar Calidad (Con estudios de Mercado y Capacitación)

Para los productos Estrellas (Muebles modernistas)

- Aprovechar el flujo de efectivo que generan para invertirlo en otros productos susceptibles de convertirse en estrellas
- Producir más de este tipo de productos.

CAPITULO X

**APENDICES
Y
BIBLIOGRAFIA**

APENDICE A

CUADRO DE DATOS

DATOS DE LA ENCUESTA INDUSTRIA MUEBLERA

Los resultados registrados por las encuestas realizadas en el universo de 380 empresas muebleras en el Distrito Federal y área metropolitana fueron los siguientes:

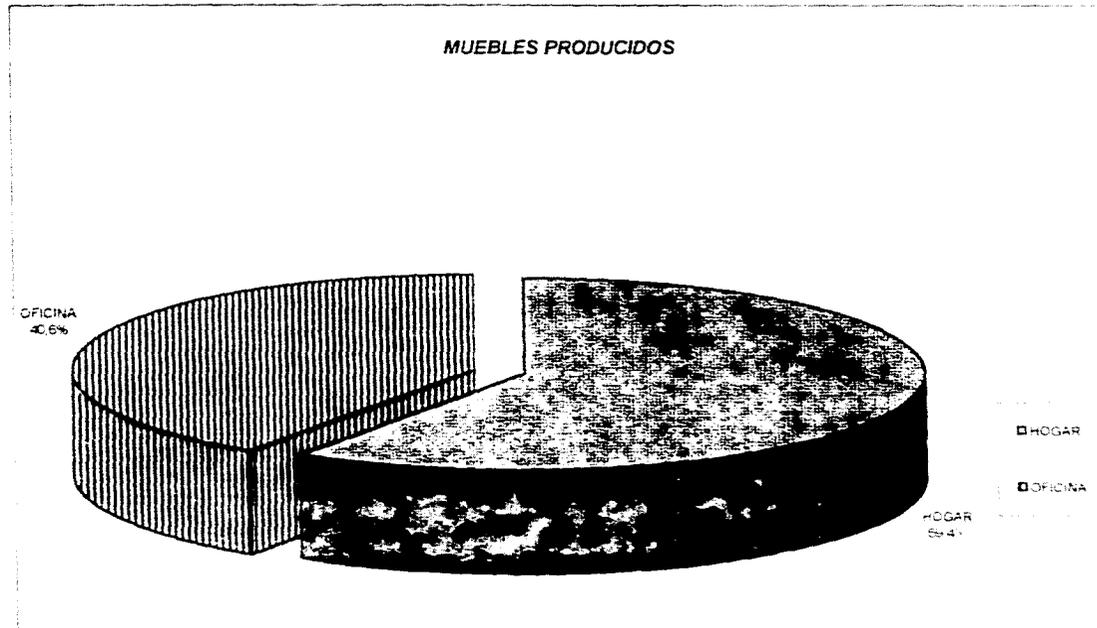
Concepto	Número de Empresas	% de empresas
Proporcionaron Información	122	32%
Negaron información	178	47%
Cambiaron de actividad	24	6%
Causaron baja	29	8%
No se encontró el domicilio o la empresa	27	7%
Total	380	100%

Resultados que por sí mismos nos arrojan información preliminar:

- Del total del universo sólo el 32% cooperó en la encuesta.
- Un 14% dejó de producir en el sector (Sea por cambio de actividad o baja).
- Un 7% de las empresas se encuentran desaparecidas o irregulares.
- Un 47% se negó a revelar información. (O dicha información se encontraba pendiente)

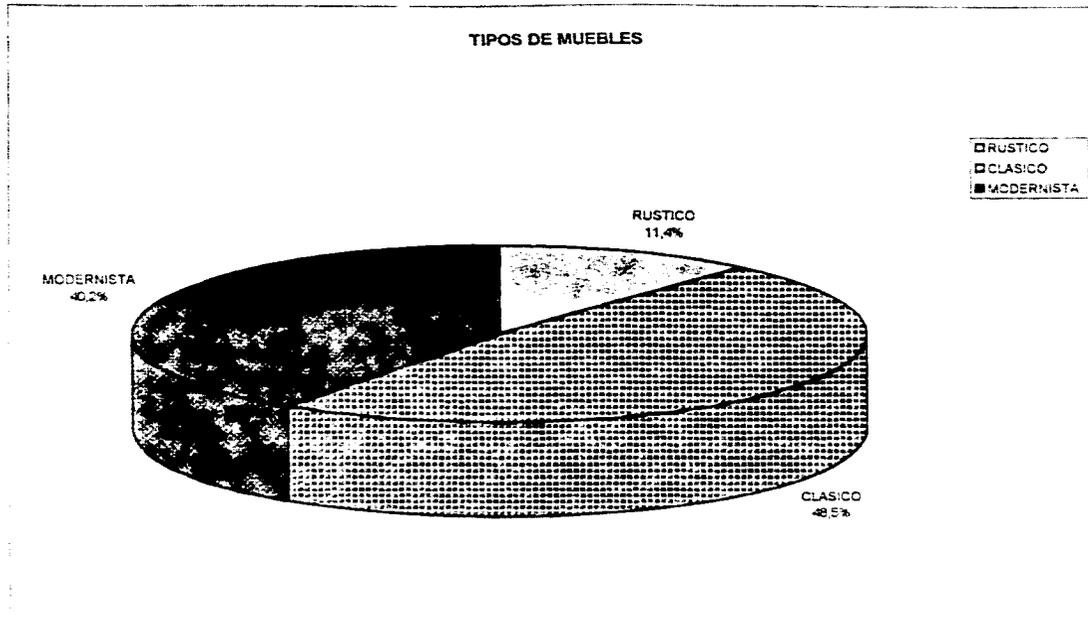
APENDICE B

**RESULTADOS DE LAS
ENCUESTAS
(GRAFICAS)**



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.

GRAFICA 1

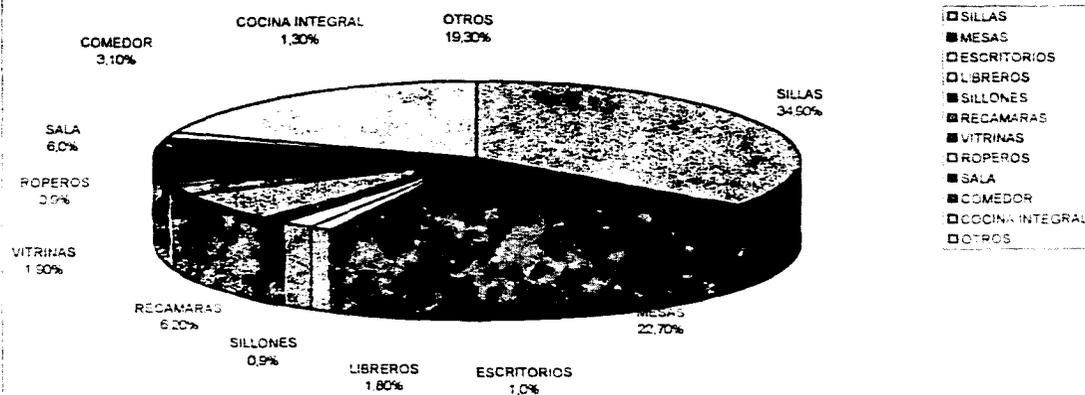


Estos resultados demuestran que tipos de muebles producen las Industrias Muebieras Mexicanas es decir el producto ofrecido lleva un estilo :

- El 40,2 % produce un estilo Modernista
- El 11,4 % produce un estilo Rústico
- El 48,5 % produce un estilo Clásico

GRAFICA 2

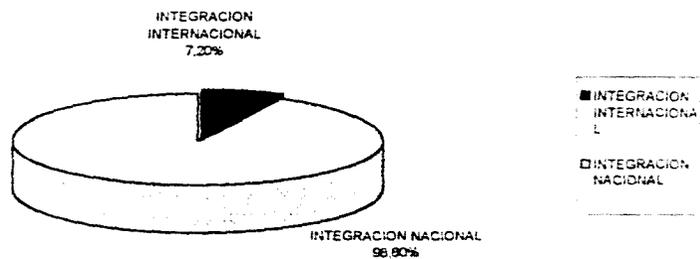
MUEBLES PARA EL HOGAR



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.

GRAFICA 3

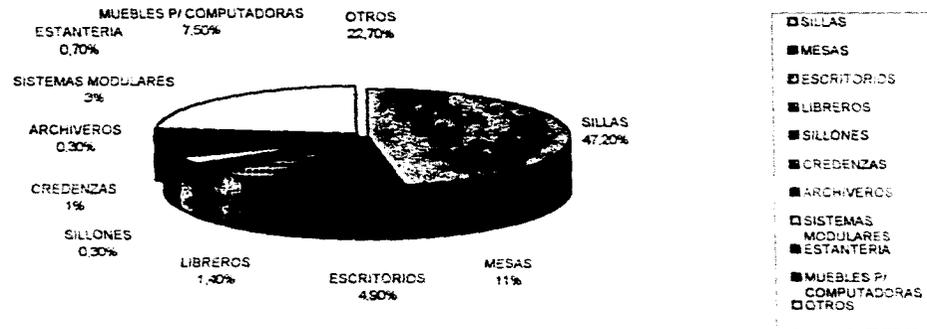
INTEGRACION DE MATERIAS PRIMAS DE LOS MUEBLES PARA EL HOGAR



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

GRAFICA 4

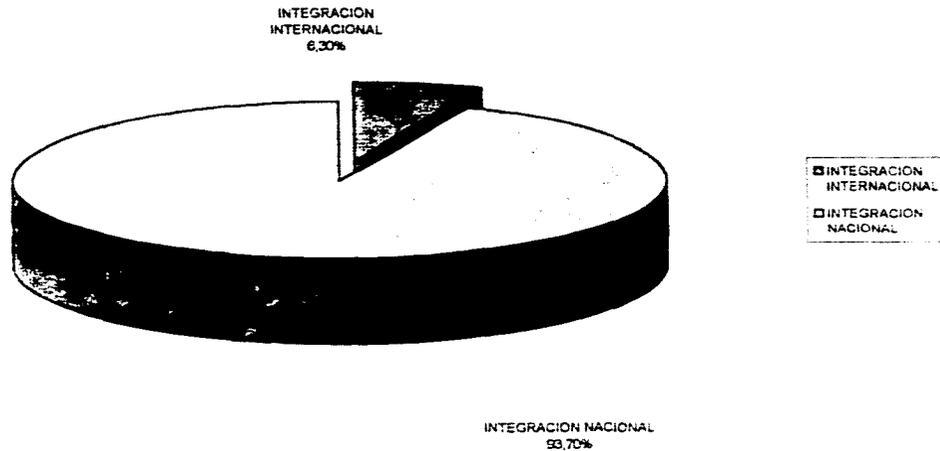
MUEBLES PARA OFICINA



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 %

GRAFICA 5

INTEGRACION DE MATERIAS PRIMAS DE LOS MUEBLES PARA OFICINA



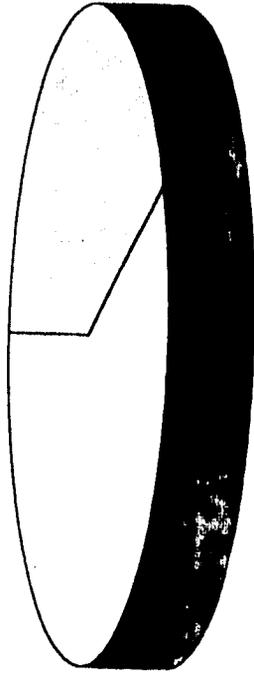
Dentro de la integración de las materias primas para la producción de Muebles para Oficina obtenemos que :
El 93,70 % es de Integración Nacional Y
El 6,30% es de Integración Internacional

GRAFICA 6

CAPACIDAD INSTALADA EN LA PRODUCCION DE MUEBLES PARA EL HOGAR

CAPACIDAD UTILIZADA
42%

CAPACIDAD NO UTILIZADA
58%

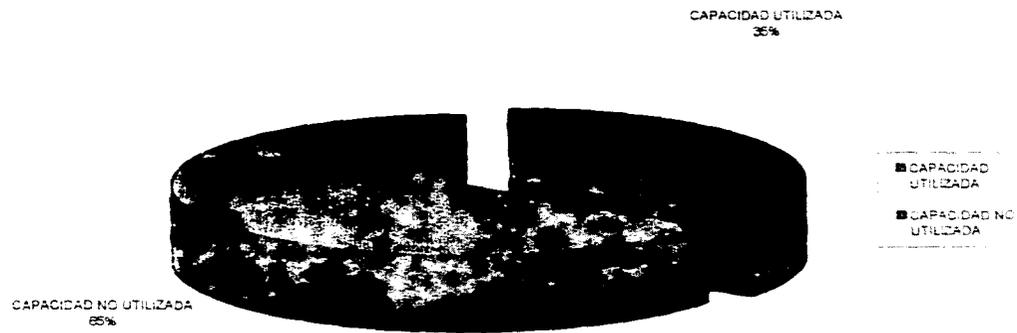


□ CAPACIDAD UTILIZADA
■ CAPACIDAD NO UTILIZADA

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

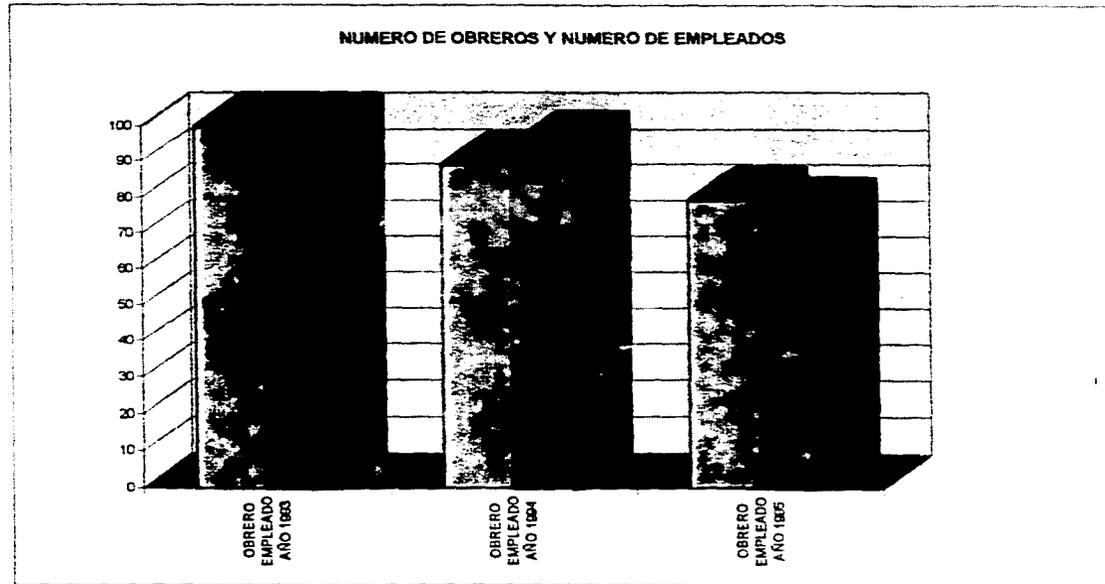
GRAFICA 7

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.

GRAFICA 8



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 :

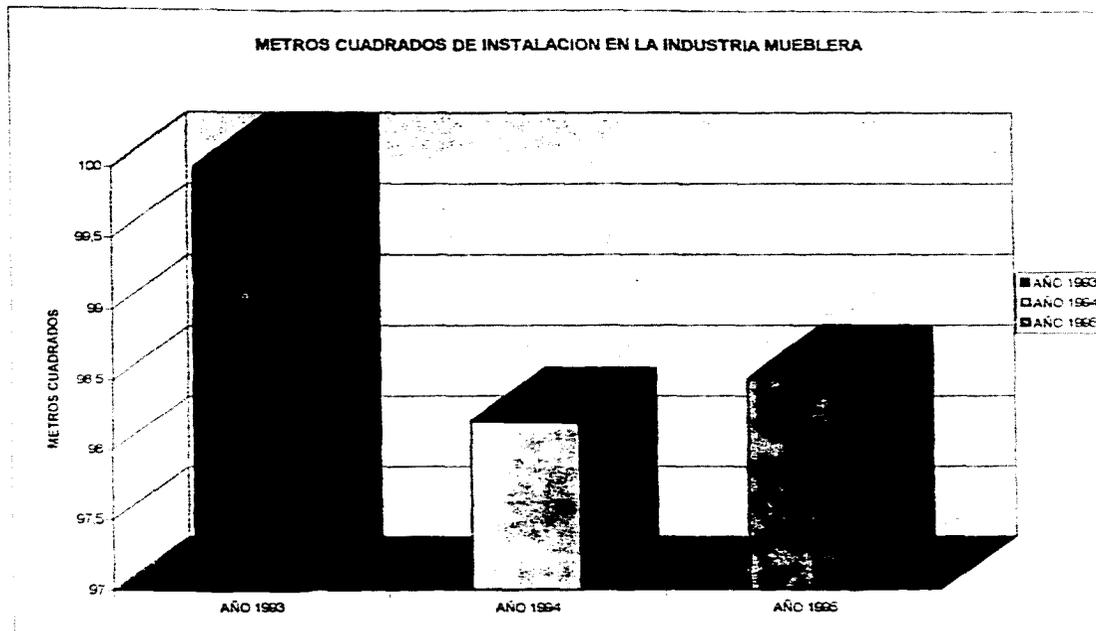
En 1994 El número de obreros disminuyeron en un 4,90 %

En 1994 El número de empleados disminuyeron en un 10,80 % y

En 1995 El número de obreros disminuyeron en un 20,60% y

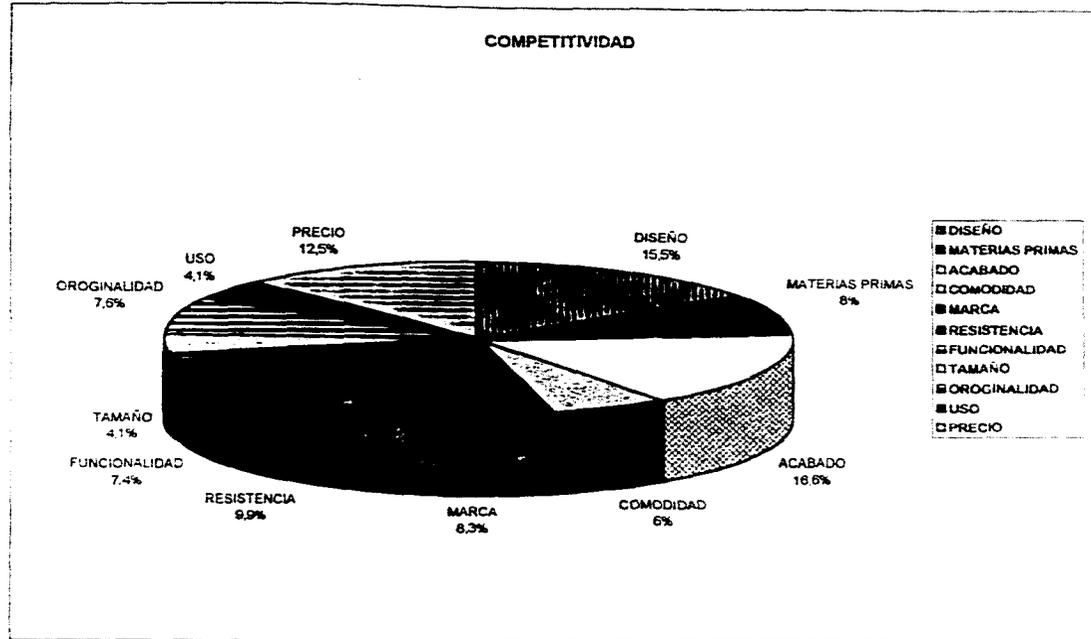
En 1995 El número de empleados disminuyeron en un 23,50%

GRAFICA 10



Tomando como base 1993 en un 100 % tenemos que hay 361,032 m² .
 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 %

GRAFICA 11



Los resultados obtenidos demuestran claramente que este tipo de empresarios creen diferenciarse

principalmente en :

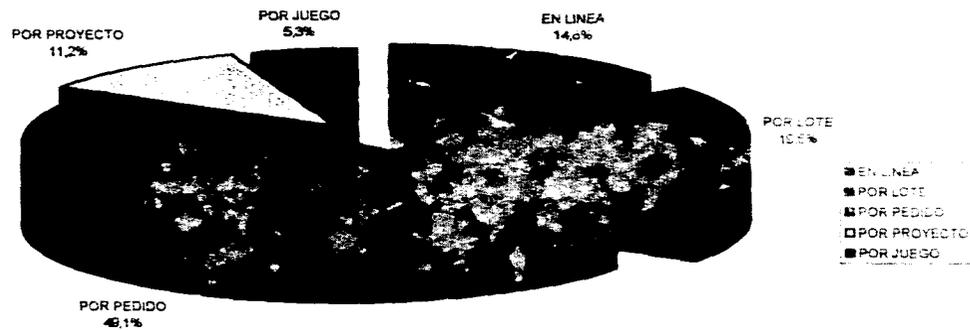
Acabado 16,6 %

Diseño 15,5 %

Precio 12,5 %

GRAFICA 12

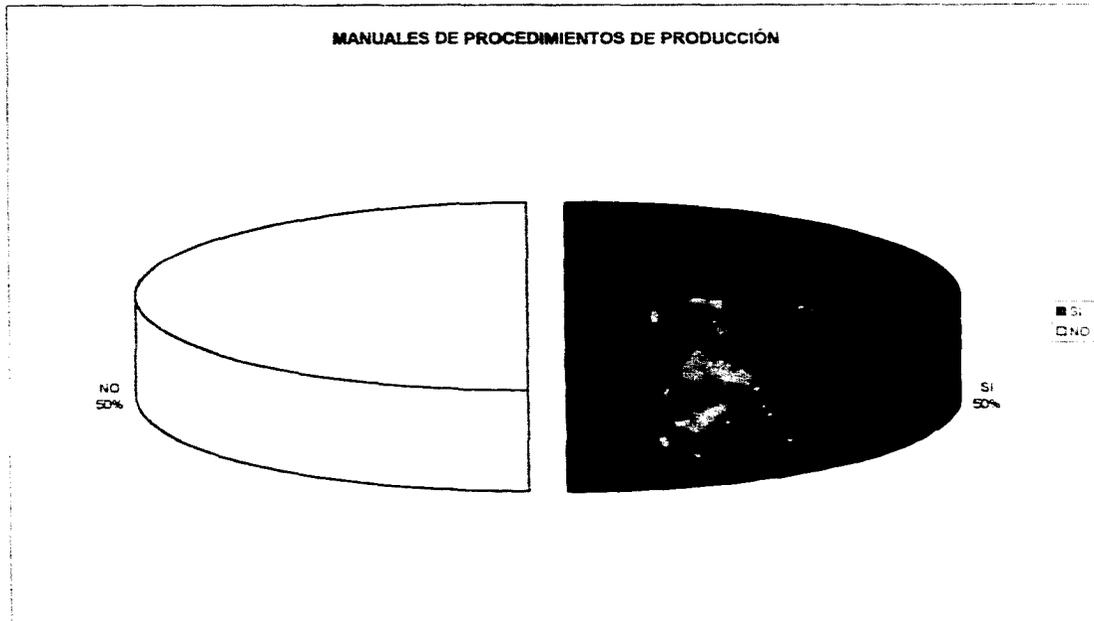
METODOS DE PRODUCCION



La Industria Mueblera Mexicana maneja su método de producción :

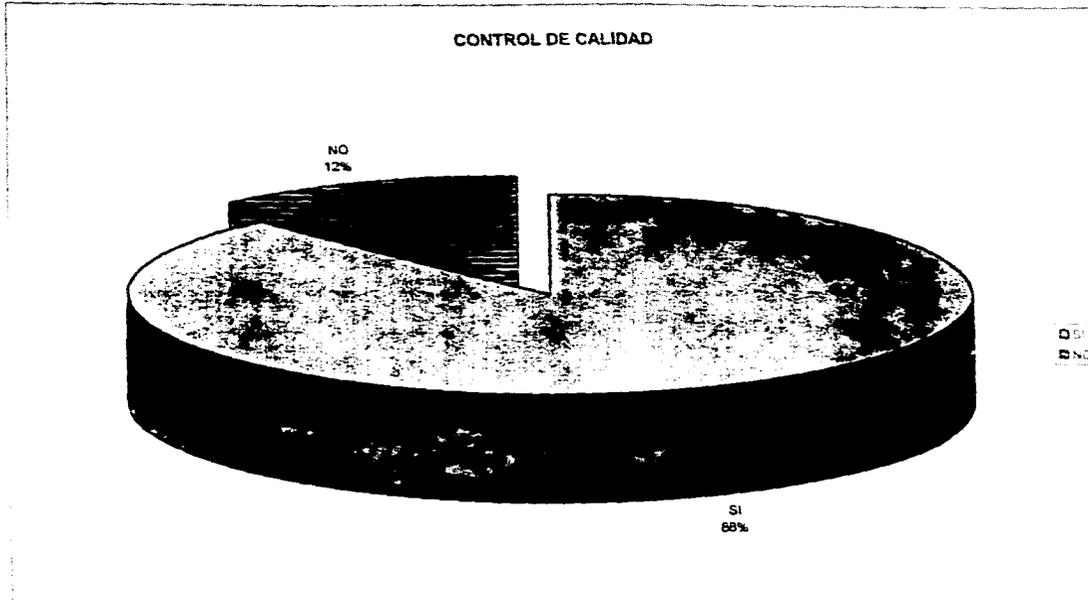
Por Pedido en un	48,1 %	Por Proyecto en un	11,2 %
Por Lote en un	19,5 %	Por Juego en un	5,3 %
En Línea en un	14,8 %		

GRAFICA 13



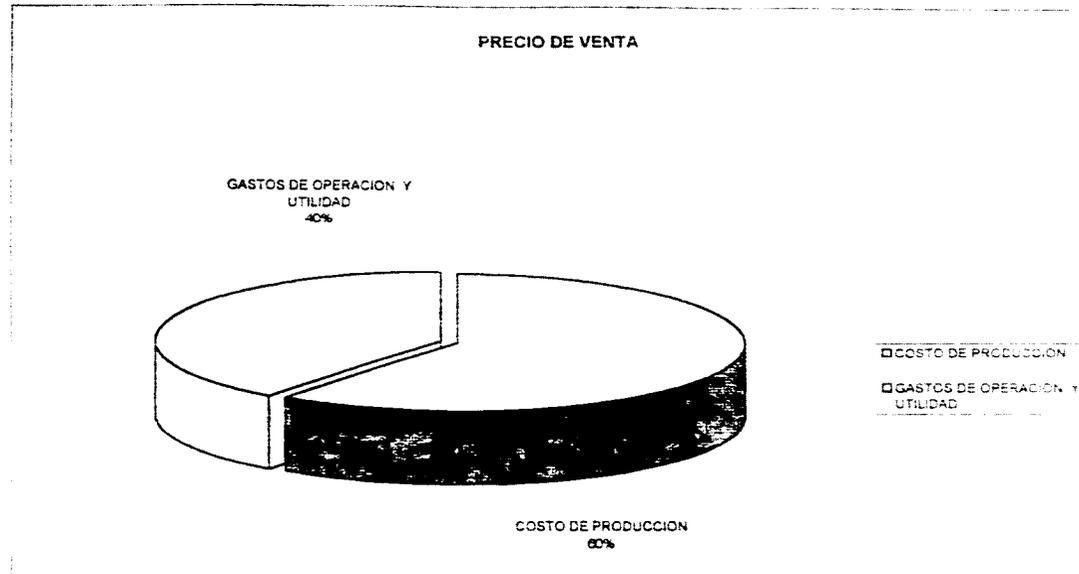
El empresario de la industria Mueblera utiliza manuales de procedimientos de producción en un 50 % Si y en un 50 % No

GRAFICA 14



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

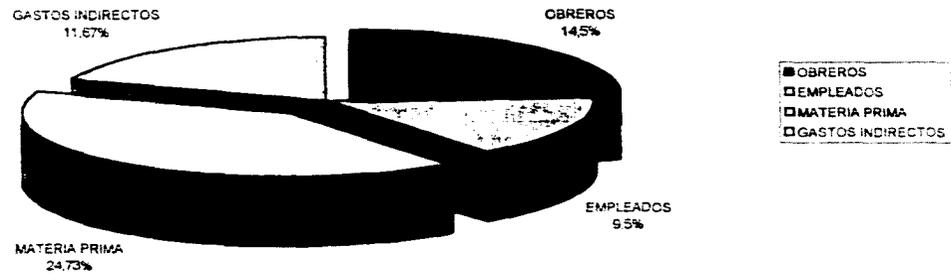
GRAFICA 15



Tomando como Base el 100 % el precio de Venta.
Para el empresario del Sector de la Industria Mueblera, le representa únicamente el Costo de Producción el 60,40 % de cada producto que vende.

GRAFICA 16

COSTO DE PRODUCCION



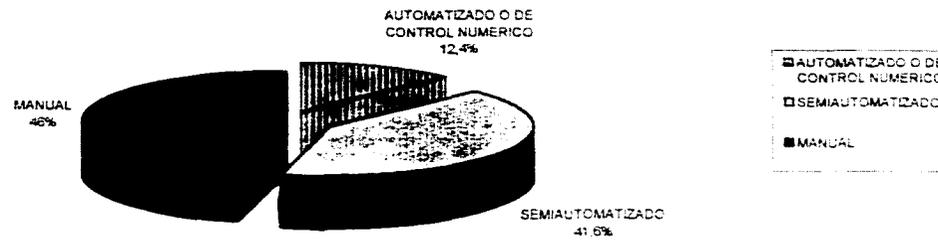
Tomando como base al Costo de producción el cuál representa el 60.4 %

Dentro de los costos del Sector Mueblerio 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 %

GRAFICA 17

PROCESOS DE PRODUCCION



En la Industria Mueblera su metodo de producción utilizado es como sigue:

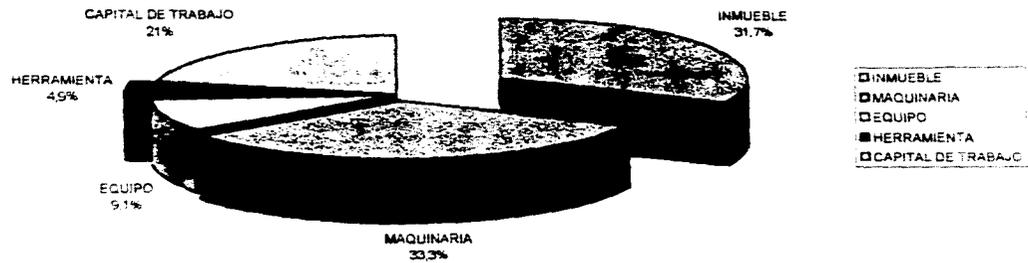
El procedimiento Manual en un 46 %

El procedimiento Semiautomatizado en un 41,6 % y

El procedimiento Automatizado en un 12,4 %

GRAFICA 18

INVERSION EN EL NEGOCIO

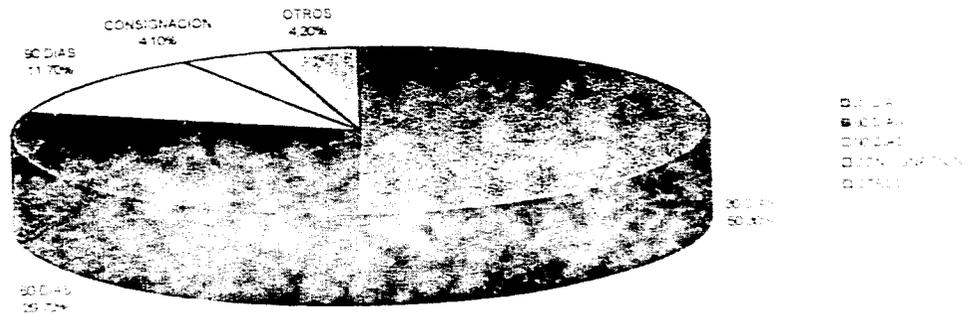


Lo que tiene la Industria Mueblera Mexicana invertido en el sector, en su totalidad corresponde:

En Inmueble	31,7 %
En Máquinaria	33,3 %
En Capital de Trabajo	21 %
En Equipo	9,1%
En Herramienta	4,9 %

GRAFICA 19

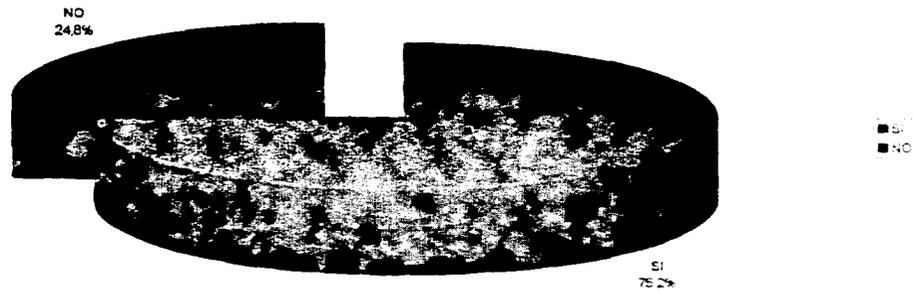
PLAZO DE VENTAS A CREDITO



Dentro de las Ventas ofrecidas a Crédito encontramos que:
 El plazo para liquidar en 30 días es del 50.36 %
 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 48 días en promedio

GRAFICA 21

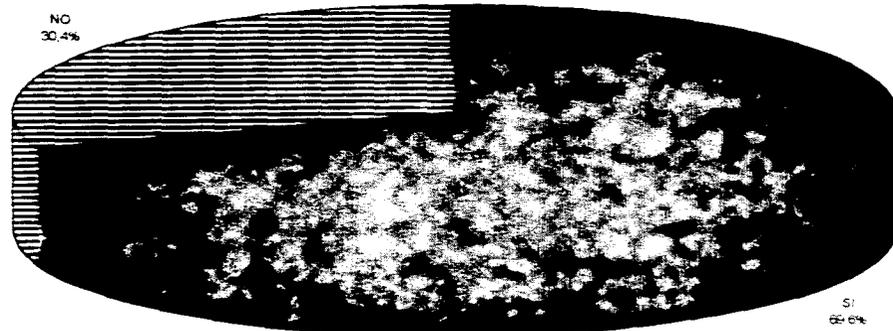
VENTAS A CREDITO



El Industrial Muebiero ofrece Ventas a Crédito en .
un 75,20 % Si y
En un 24,8 % No

GRAFICA 20

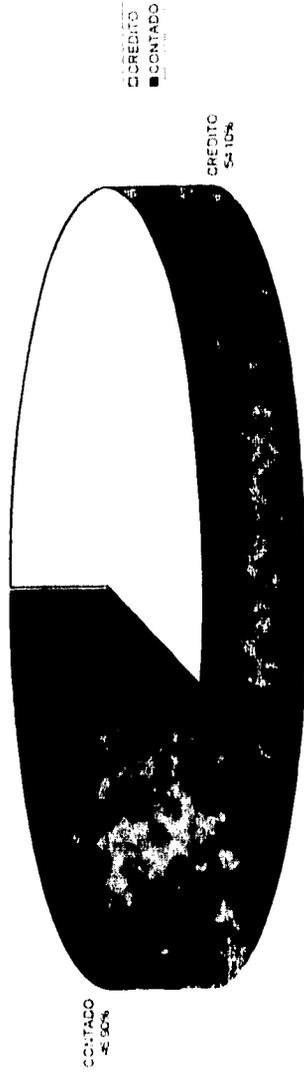
DESCUENTOS POR PRONTO PAGO



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 %

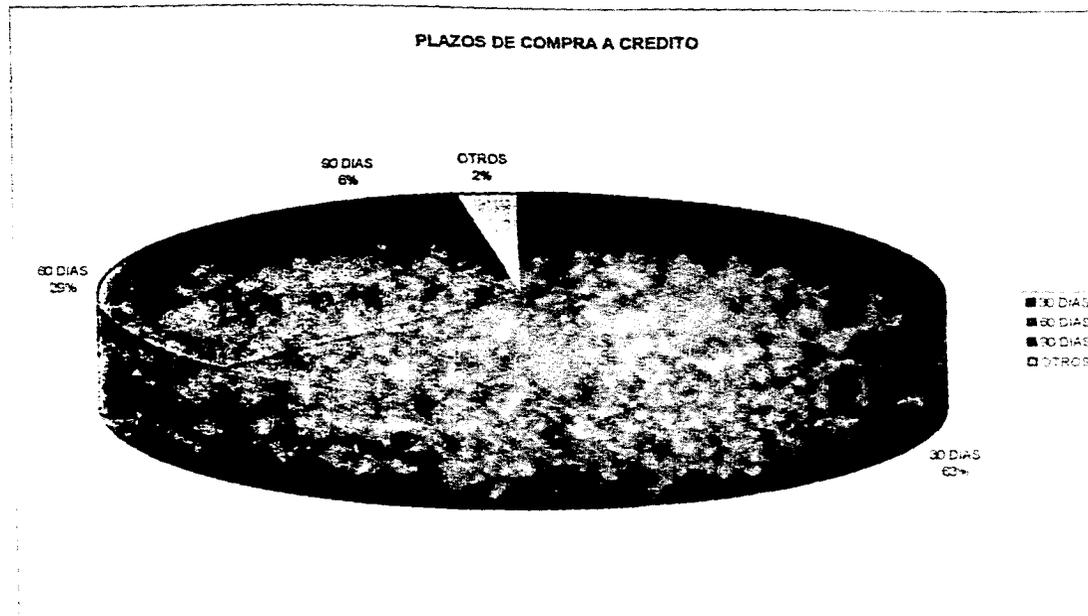
GRAFICA 22

COMPRAS



Las compras a proveedores que abastecen a la Industria Mueblera Mexicana es como sigue :
A credito en un 54.10 % y
Al contado en un 45.90 %

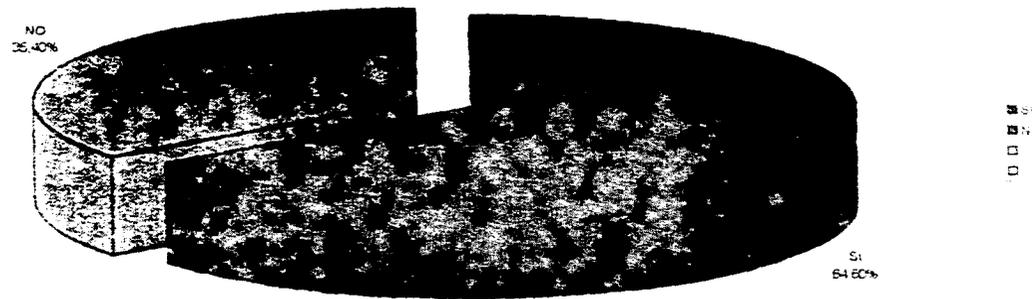
GRAFICA 23



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.

GRAFICA 24

COMPRAS DESCUENTOS POR PRONTO PAGO



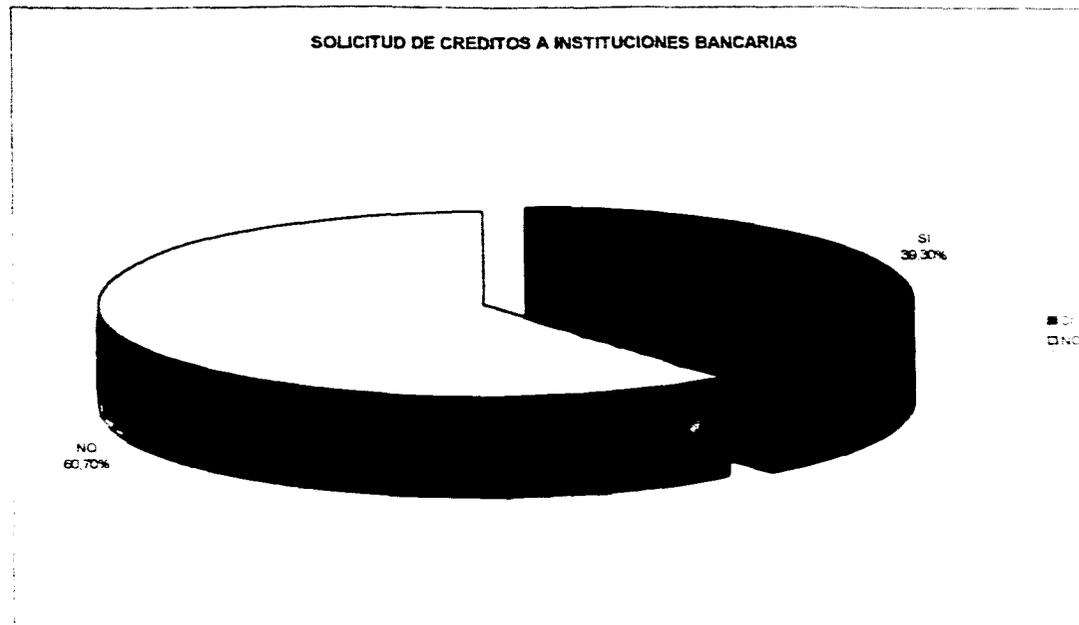
Al empresario de la Industria Mueblera le ofrecen descuentos por pronto pago :

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 %

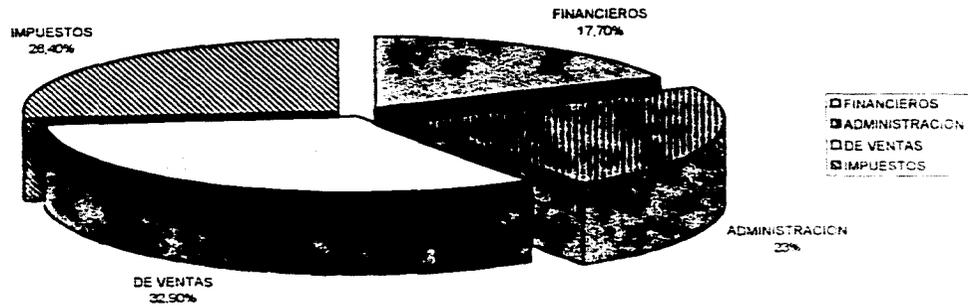
GRAFICA 25



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.

GRAFICA 26

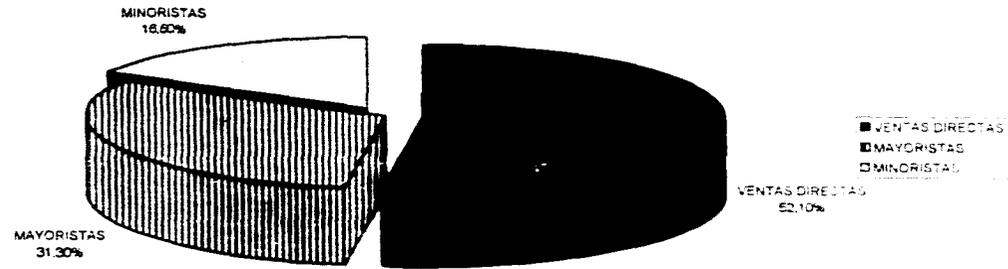
GASTOS DE OPERACION



Del precio de venta los siguientes Gastos representan :
Los Financieros un 17,70 %
Los Administrativos un 23,0%
Los de Ventas un 32,90% y
Los Impuestos un 26,40%

GRAFICA 27

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%

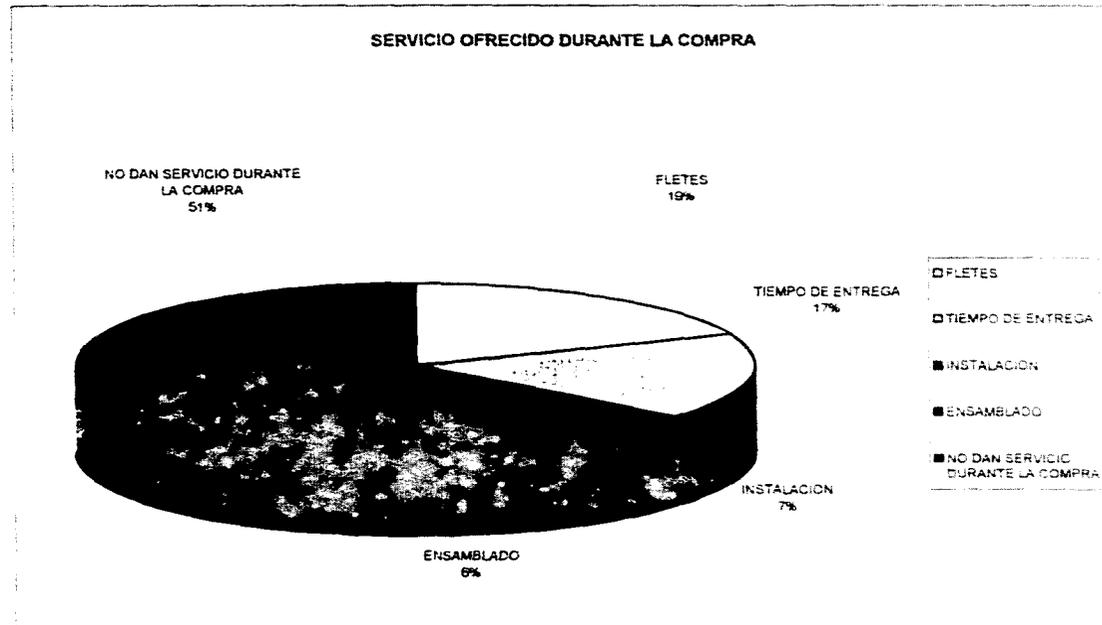
GRAFICA 28

SERVICIO OFRECIO AL CLIENTES ANTES DE LA COMPRA



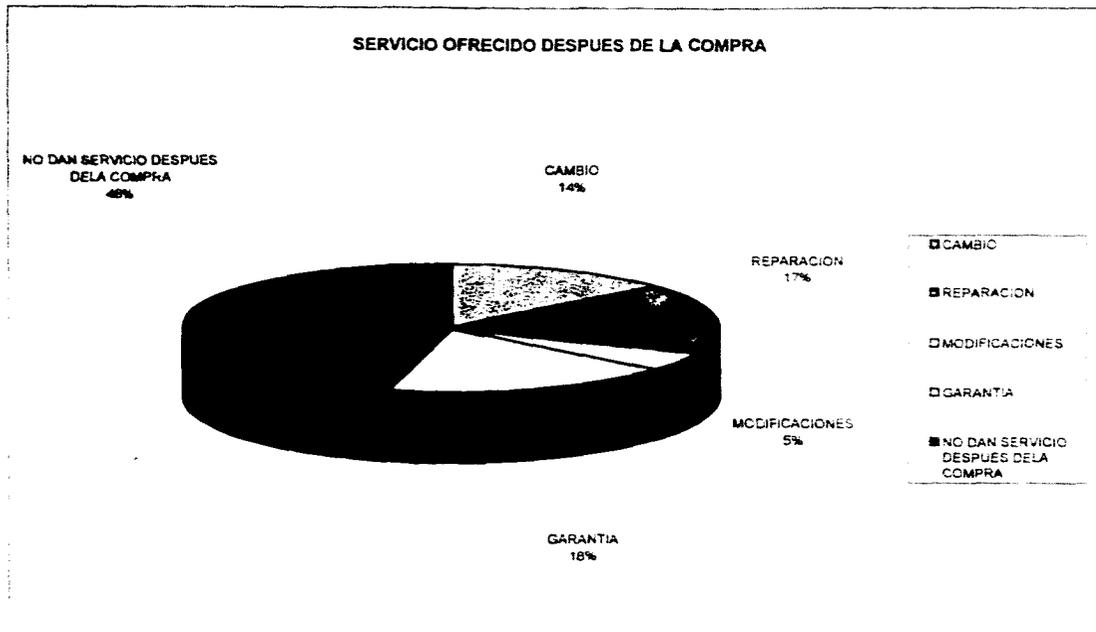
De los 122 cuestionanos aplicados al sector mueblero, el 93 % si da Atención Personal antes de la compra

GRAFICA 29



De los 122 cuestionarios aplicados al sector muebler, el 51 % no da servicio durante la compra y teniendo solamente un 19 % en fletes y un 17 % en tiempo de entrega .

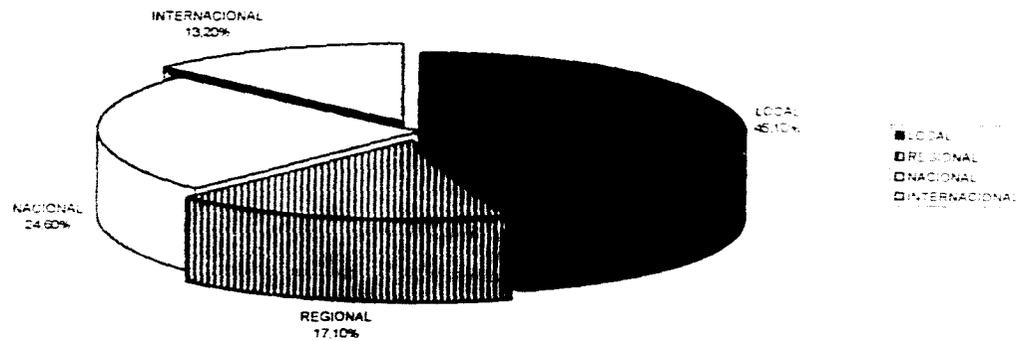
GRAFICA 30



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.

GRAFICA 31

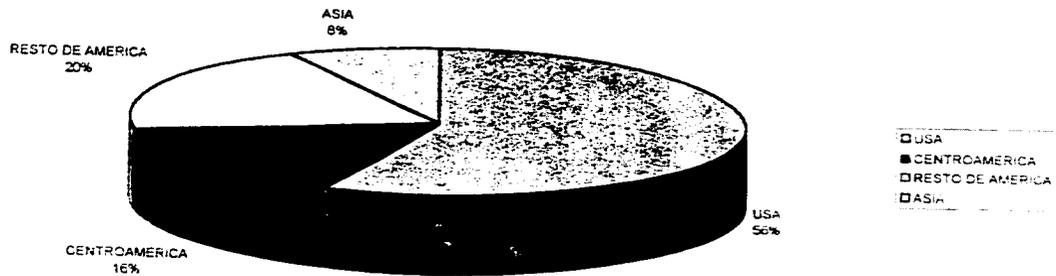
COBERTURA DE MERCADO



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 %

GRAFICA 32

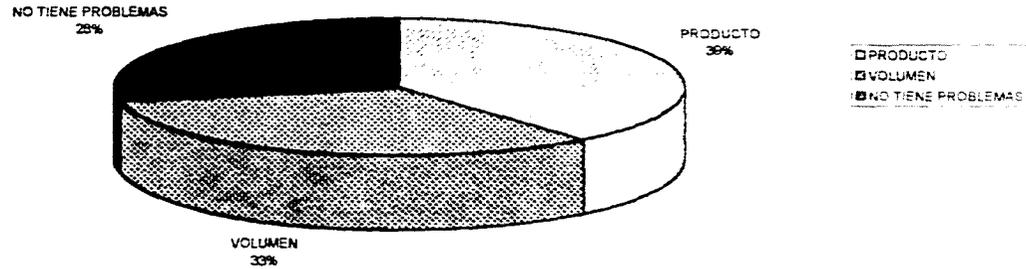
MERCADO INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA MUEBLERA



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 %

GRAFICA 33

PROBLEMAS DE ABASTO



El sector de la Industria Mueblera entre sus principales problemas son :

Por Producto 39,0%

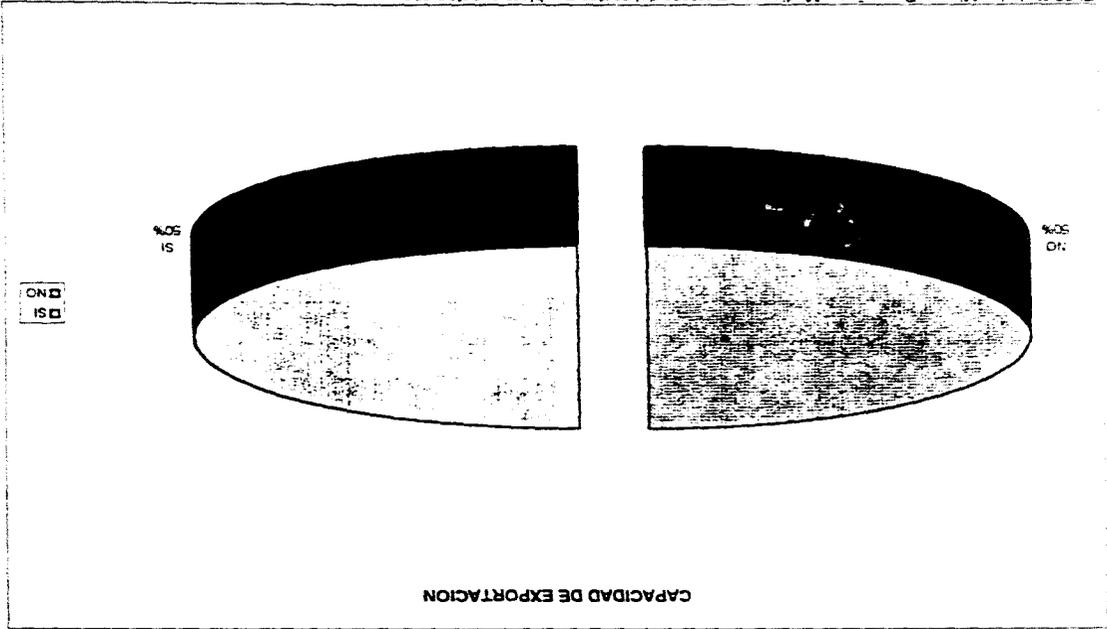
Por Volumen 33,0% y

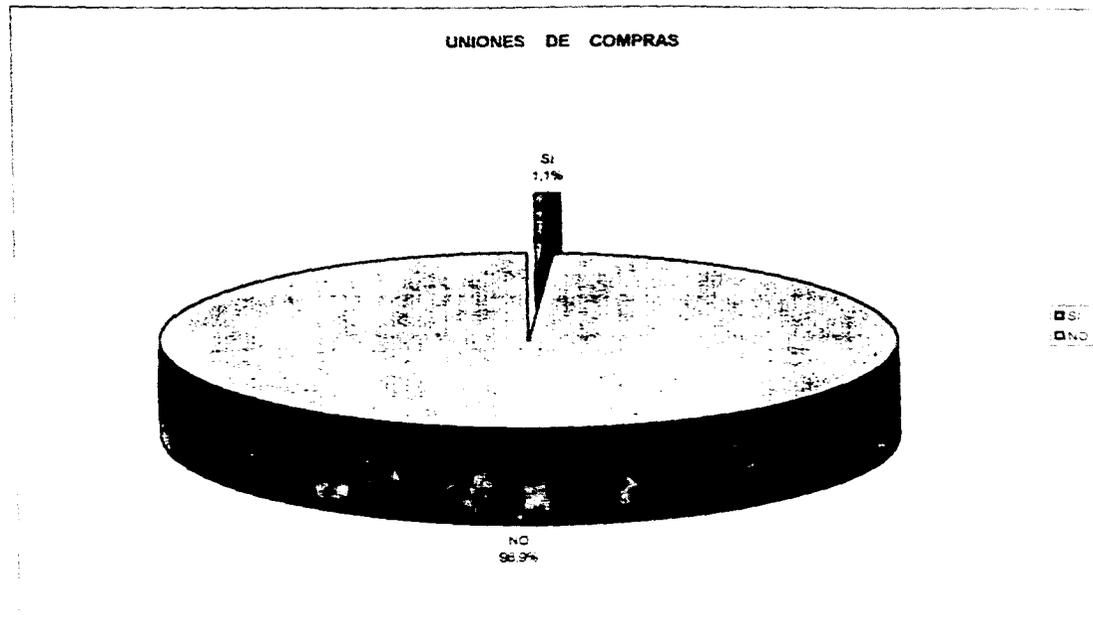
Lo que no tienen problemas 28,0%

GRAFICA 34

GRAFICA 35

El 50 % de las Micros, Pequeñas y Medianas empresas del sector mueblero cuentan con la capacidad para la exportación de sus productos y El otro 50 % contestó no poder contar con esta capacidad de exportación.



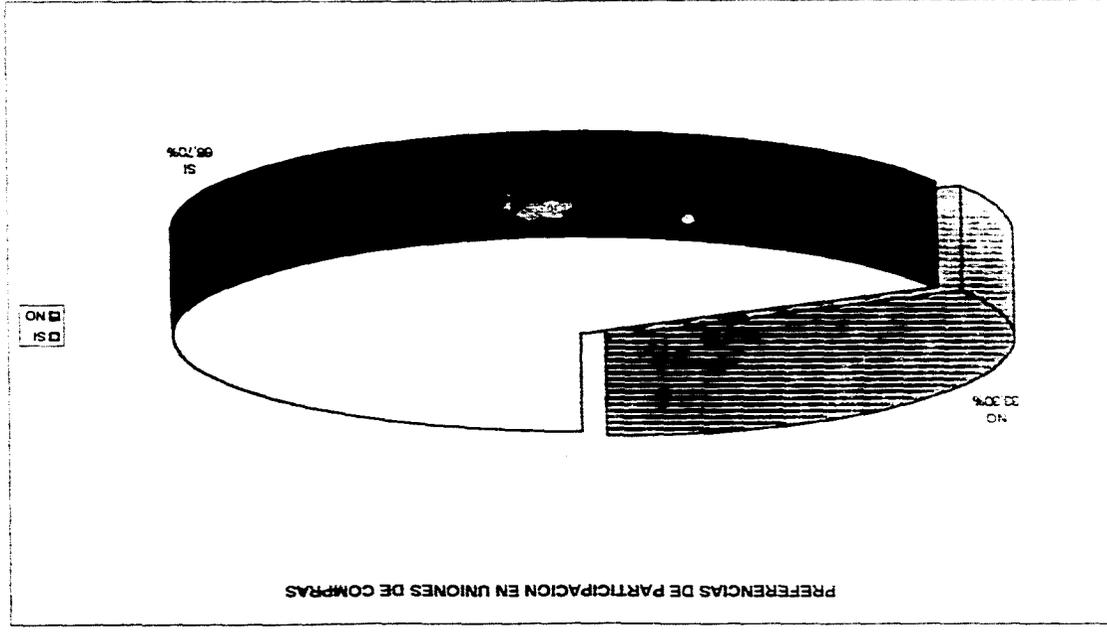


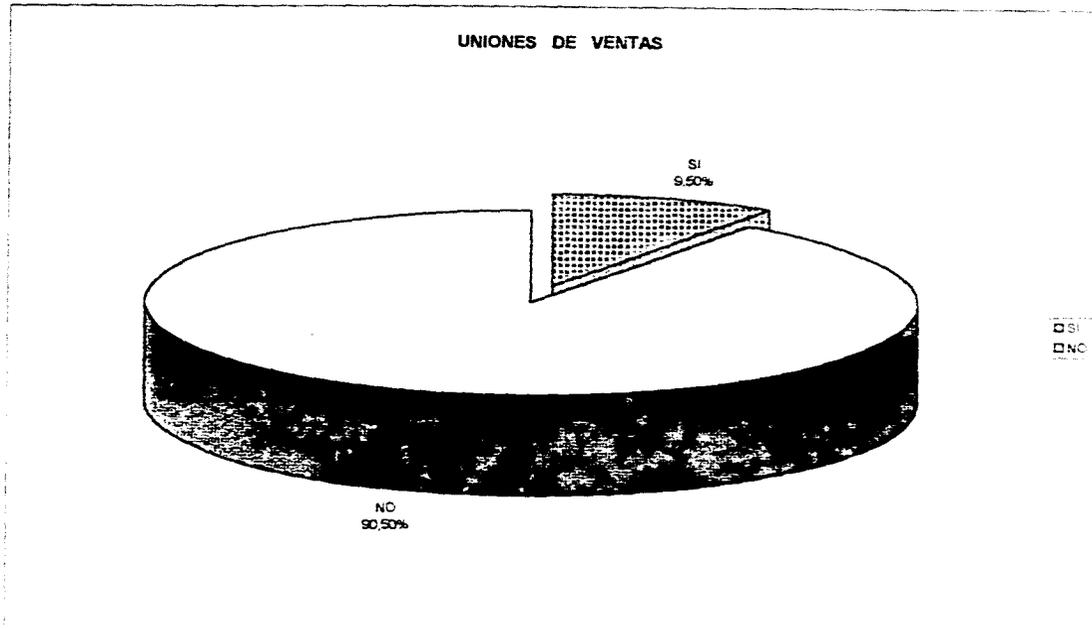
El 98,90 % de los Industriales Muebleros contestaron no pertenecer a alguna unión de Compras y el 1,10% contestó si pertenecer a alguna unión de compras.

GRAFICA 36

GRAFICA 37

Del porcentaje de empresarios que contestaron no pertenecer a alguna Unión de Compras el 56,70% contestó que sí le gustaría pertenecer a alguna unión de compras y el 33,3 % contestó que no.

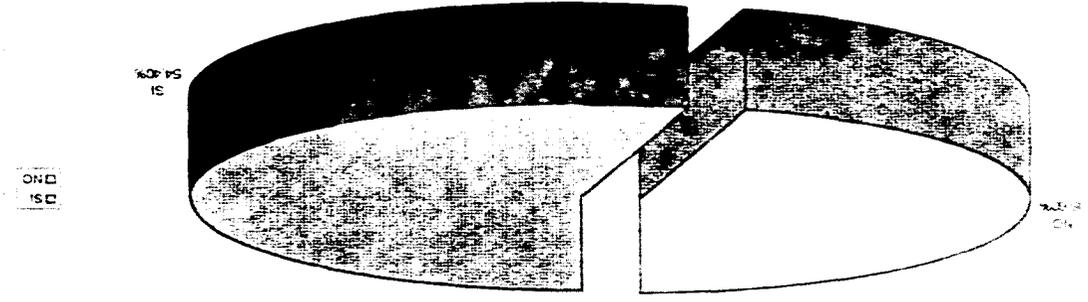




El 90,50 % de los Industriales Muebleros contestaron no pertenecer a alguna unión de Ventas y el 9,50% contestó si pertenecer a alguna unión de ventas.

GRAFICA 38

DESEO DE PARTICIPACION EN UNIONES DE VENTAS



Del porcentaje de empresarios que contestaron no pertenecer a alguna Unión de Ventas el 45.60% contestó que si le gustaría pertenecer a alguna unión de ventas y el 45.60 % contestó que no.

GRAFICA 39

APENDICE C

**RESULTADOS, TOTALES
Y
PROMEDIOS DE LAS ENCUESTAS
(NUMERICO)**

	Pregunta 1		Pregunta 2			Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		
No encuesta						1993			1994			
	Horar	Oficina	Rústico	Clásico	Moderna	Ventas anuales	No de empleados	No de obreros	M2 de instalación	Ventas anuales	No de empleados	No de obreros
DESVIACION ESTANDAR						29.742.686	155	71	8.220	18.622.263	127	71

No. encuesta	1995										Pregunta 5			
	M2 de instalación	Ventas anuales	No. de empleados	No. de obreros	M2 de instalación	Decho	Materias primas	Acabado	Comodidad	Marca	Resistencia	Funcionalidad	Tamaño	
6	700	5500000	20	30	700	1								
9	600	1800000	3	13	700	1								
10			0	10		1								
11	200	4800000	12	5	200	1								
12	130	70000	0	0	60	1								
18	272	125633000	1	3	272	1								
19	2000	7500000	27	92	2000	1								
49		1200000												
52														
64	5400		13	50	5400									
64			4	8	364	1								
65	364				200	1								
74		100000	20		600	1								
87	600	950,000	2	19	600	1								
91	100	350,000	4	5	100	1								
93	660	1,563,000	2	8	660	1								
101	250		3		250									
103	250		3		250									
104	24	36000	1		24									
112	500	316000	18		500									
113	400	163000	13		400									
114	75,000	94,600,000	800		75000	1								
115	4800	3600000	46		48	1								
122		590000		6		1								
122		586,000	12			1								
123		600,000	1	24		1								
124			1	1	120									
126														
127		50,000	6	6	70									
129		2100	10	60	900									
143	900		1	3	50									
146	50		2	6	600	1								
149	600		80	120	3500	1								
157	3500		4	44	10000	1								
159	10000	4200	7	79	700	1								
164	350	6000	4	15	4000	1								
165	4000	400	40	25		1								
177		900	6	40	5000	1								
178	5000	3000	8	44	2300	1								
186	2300	2900000	35		1500	1								
189	1500				180	1								
190	180	40,000			4200	1								
197	4200	12,690	12	160	4200	1								
198	4200	12,690	12	160	4200	1								
199	4200	12,690	12	160	4200	1								

No encuesta	1995					Frecuencia							
	M2 de instalación	Ventas anuales	No de empleados	No de obreros	M2 de instalación	Diseño	Materias primas	Acabado	Comodidad	Marca	Resistencia	Funcionalidad	Tamaño
200	262	39,600	2	6	262			1			1		
209	3500	24,574,824	140		3500		1						
214	34000	70,000	31	105	37000		1	1	1	1	1		
217		41,322,000	29	235			1	1			1		
219		1,570,845	6	22			1						
230	1000	1,800,000	21		1000				1			1	
235	2,500	12,619	13	73	2500		1		1				
238	4500	4600000	11	50	4500		1						1
240							1	1		1			1
242	18000	20 mill. us	200	180	18000			1					
244		60000		5	225								
245		20000	3		62								
260	1400	8840	20	38	1400		1		1		1		
263	600	375700	6	22	600		1		1				
265	800	761,760	15	25	800			1	1				
266	1500	645,600	22	48	1500		1		1		1		
268	2500	625,900	19	65	2500		1		1		1		
269	1200	640,200	8	15	1200		1		1				
270	2400	763,900	18	62	2400		1		1		1		
271	2900	762,300	20	60	2900		1		1		1		
272	1600	769,500	22	55	1600		1		1		1		
273	1300	612,500	10	42	1300		1		1		1		
274	1000	712,300	20	54	1000		1		1		1		
275	4300	684,120	25	45	4300		1		1		1		
276	3000	652,400	17	42	3000		1		1		1		
277	1000	662,800	17	38	1000		1		1		1		
278	3600	4700	19	55	3600		1	1	1		1		1
279	1500	755,450	22	60	1500		1		1		1		
280	2300	654,730	30	58	2300		1		1		1		
281	1000	636,200	18	52	1000		1		1		1		
282	3200	667,400	12	36	3200		1		1		1		
283	1600	688,000	16	50	1600		1		1		1		1
284	1400	558,300	13	34	1400		1		1		1		
285	1300	558,200	8	17	1300		1		1		1		
286	2700	773,560	17	22	2700		1	1	1		1		
287	950	312,500	3	6	950			1	1	1	1		
290	1400	405	3	5	1400				1		1		1
291	600	358	2	5	600		1		1		1		
293	2200	850,000	13	32	2200		1		1		1		1
300	2200	73255	36	62	2200			1		1	1		
301	1700	52300	6	18	1700		1	1	1		1		
302	2100	64100	13	28	2100		1		1		1		
304	1200	48400	9	27	1200		1	1	1		1		1

No encuesta	Pregunta 7													
	a) Producto nuevo				b) Producto saliente					Pregunta 8				
	Origen/uso	Uso	Precio	Otro cual? Definir	a.1	a.2	a.3	b.1	b.2	b.3	Por línea	Por lote	Por unidad	Por pieza
305								arch						
322		1	1	1										
364										90				
366				1				60			1			
367			1	Garantía										
377				1										
379				1										
382		1		1										
389														
390				1										
394		1												
397														
401				1	Cantidad									
402				1	Servicio									
405				1										
407		1		1										
408		1		1	Cantidad									
410														
417		1		1										
420				1										
425				1										
427		1		1										
428														
429		1		1										
432														
441		1		1										
442				1										
443					calidad									
451		1		1	permanencia									
456		1		1	exclusivo									
459		1		1										
460				1										
461		1		1										
462				1										
463														
464					talla									

TOTAL CUEST 122

TOTAL DE RESP O SUMA	431	231	71	ALMÉN	DISMIN	25	31	331
PROMEDIOS	7.6%	4.1%	12.3%	S. MODULARES	SALAS	14.8%	19.5%	49.1%
PROMEDIO ESPECIFICO	35%	19%	58%	LIBREROS	COMEDORES			1% DE CONTINUA
OTROS					ARCHIVTOS			1% DE CONTINUA

Nº encuesta	Pregunta 9		Pregunta 10		Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13				Automatizado (sí/no)
	Porcentaje	Si	No	Si	No	%	a) Mano de obra		b) Materiales	c) Costos	
							1) Obreros (%)	2) Empleados (%)	primaria (%)	industrial (%)	
8					funcionalidad	78	20	10	40	8	
9					acabado	33	8	2	20	8	
10					superv	80-81					
11					rev	67	15	21	47	8	
12					superv	96	15	11	40	18	
18					duracion	65	27	5	20	20	
19					revis	60	24	6	57	17	
49					inspec	66				14	
52					superv						
64					inspeccion						
65					inspecc	30	10	10	50	21	
74					superv	40	8	4	8	11	
87					Vigilancia	90	25	75	15	60	
91					Supervision	70	50	40	50	20	
93					Autocualificacion	80	95	4	45	11	
101					Supervision	80	35	5	24	11	
105					supervision	80	35	6	21		
114					observacion	100	5		50		
112						50	20	10	50	11	
113						25	10	10	10		
114					Raunon	46			46	12	
115						80	21	11	40	20	
122					supervision		10	10	45	8	
123					Supervision	90	50	50	33	70	
124					Supervision	96	95	5	70	10	
126					Criterio	50					
127					criterio	10	6	6	90		
129					Criterio Personal	5	50	50	30	70	
143					la proc 100%	78	22	25	30		
146					sañf de cliente						
149					observacion						
157					autocontrol	60-70	60	25	60	25	
159					tecnicas especificas	85	14	16	55	10	
164					especificas	90	20	10	20	40	
165					superv. durcio	70	20	5	50	25	
177					supervisor	86	10	10	50	10	
178					resul.acabado	75	17	8	57	23	
186						92	23	7	60	10	
189					Inspeccion						
190					A su acabado	60	20	80	30	50	
197					Departamental	70	23	77	62.24	14.76	
198					Departamental	70	23	77	62.24	14.76	
199					Departamental	70	23	77	62.24	14.76	

No encuesta	Pregunta 9		Pregunta 10		Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13				Automatizado de control numérico
	Por riesgo	Si	No	Si	No	%	a) Mano de obra		b) Materiales prima %	Gastos Indirectos %	
							1) Obreros %	2) Emplazados %			
200					1	Materiales	80	30	30	35	15
209					1	Revisión visual de piezas Materiales y Maquinaria	95	30		40	1
214		1				Pruebas de Laboratorio	70	56	10.4	55	1
217		1				Si	61	15	85	90	14
219		1				Si	60	36	5	50	8
220		1				Supervisión	90	60	40	50	45
235		1				Por Atributos	50	30	14	30	20
238					1	visual diseño	70	8	1	48	30
240					1						
242					1	supervisión	50	20	30	50	1
244					1	experiencia	25	40		50	10
245					1	experiencia	80	30		50	20
260		1				inspección final	99	18	17	48	17
263					1	inspección	36	16	12	30	10
265					1	Control en cada etapa de fabricación	42	20	12	47	17
266					1	Revisión	40	17	70	30	10
268		1				Inspección	55	12	8	31	10
269		1				Inspección	19	18	7	47	10
270		1				Inspección o Estandarizado	55	20	0	1	20
271		1				Inspección o Estandarizado	40	20	30	30	10
272		1				Inspección	60	18	12	45	20
273					1	Observación e Inspección	40	20	10	50	20
274					1	Inspección en el proceso	55	20	10	50	20
275		1				Inspección	35	22	8	35	35
276					1	Inspección de Materia prima y M	40	15	15	50	20
277		1				Inspección	45	32	8	55	25
278		1				Por proceso	95	48	12	40	40
279					1	Inspección	38	66	14	40	20
280		1				Inspección	42	65	9	45	15
281		1				inspección	40	20	10	42	22
282					1	inspección	40	18	14	43	25
283		1				inspección	45	10	20	45	17
284					1	inspección	38	28	12	50	20
285					1	Control de cada etapa de fabricación	36	50	10	55	25
286		1				Controles en la elaboración de mu	36	60	16	46	10
287					1	Resistencia y el mater	59	54	40	35	13
290		1					95	28	22	30	15
291						rev. producto	40	30	18	35	17
293						ctrl. sobre prod	42	20	10	43	25
300		1				inspección	36	22	10	42	20
301						ctrl. prod.	45	12	10	42	30
302		1				ctrl. proc. final	42	33	19	30	12
304						ctrl. proc. prod	42	30	10	48	12

CUESTIONARIO DE OFERTA

No. encuesta	Pregunta 15														P. 16					
	Pregunta 14		Inmueble				Máquina		Equipo		Herramienta		Capital de trabajo		Si	No	Justicia			
	Semautomatizada	Manual	Monto	to	%	Monto	to	%	Monto	to	%	Monto	to	%	Monto	to	%			
8	1																			
9	1	1	300000			100000			200000			50000			200000					
10		1																		
11		1	760000			300000			15000			30000			50000					
12		1	800000			25000					50			20						
18		1													100000					
19		1													250000					
49		1	600000																	
52		1																		
64		1				21			25						50000					
65		1	60000						50000			25000			20000					
74		1				remia			40			10			5					
87		1				30			25			25			20					
91		1							1,000,000			100,000			100,000					
93		1							40			5								
101		1							200											
103		1																		
104		1																		
112		1																		
113		1																		
114		1																		
115		1	30000									1000000			50000					
122		1	1500						30,000			100000			50000					
123		1	2500																	
124		1							185,000			70,000			60,000					
126		1							10,000			10,000			10,000					
127		1	200000						200000			200000								
129		1	150,000						10,000						50					
143		1	remizado						300			100			50					
146		1							4000						1300					
149		1																		
157		1	1																	
159		1										5			250					
164		1	1000						200			100			20					
165		1	5500						500											
177		1																		
178		1										60			20					
186		1													10					
189		1																		
190		1	160,000						40,000						3,500					
197		1	3,500			41			1,500			18			3,500					
198		1	3,500			41			1,500			18			3,500					
199		1	3,500			41			1,500			18			3,500					

Pregunta 13											
No encuesta	Pregunta 9		Pregunta 10		Pregunta 11	Pregunta 12	a) Mano de obra		b) Materiales		Costos
	Porcentaje	Si	No	Si	No	%	a1) Obreros %	a2) Empleados %	prima %	Indirectos %	Autofinanciado de cuentas de materia...
DESTIACION ESTANDAR						21.94%	19.4%	18.7%	12.5%	14.9%	

CUESTIONARIO DE OFERTA

No encuesta	Pregunta 15														P. 17		Días		
	recursos 14		Inmueble				Máquinaria		Equipo		Herramienta		Capital de trabajo					%	%
	Suma de materias	Manual	Monto	U	%	Monto	U	%	Monto	U	%	Monto	U	%	Monto	U			
207	1		600,000			7,500								10,000					
209	1					10,000,000								4,000,000					
214	1	1						75		5				5			15		
217	1	1																	
219	1	1												102,000					
230	1							90		15				5			75		
235	1	1				30		30		1			10				21		
238	1		15,000			1,000				50				100					
240																			
242						40		20		10				10			20		
244		1	200,000											100					
245		1				20,000				40,000				6,000					
249		1						45		22				12			10		
253	1	1				38		26		18				11			7		
254	1	1				35		30		15				10			10		
255	1					60		20		10				5			10		
256						40		10		15				5			10		
258		1				50		20		15				10			10		
260		1				45		15		10				5			10		
270	1	1				40		25		15				10			10		
271	1	1				30		30		10				10			10		
272		1				40		30		10				5			15		
273	1	1				40		30		20				5			15		
274	1	1				35		30		15				5			15		
275		1				35		25		10				5			10		
276		1				50		28		17				5			8		
277		1				42		9		3				2			30		
278	1	1				47		9		17				4			15		
279		1				38		26		17				10			4		
280		1				36		30		20				10			5		
281		1				38		10		18				10			5		
282		1				36		20		15				8			17		
283		1				55		22		4				2			17		
284		1				40		22		13				17			6		
285	1	1				36		28		17				10			9		
286	1	1				46		28		15				8			8		
287	1	1				38		22		12				6			20		
290		1						45		20									
291		1				30		18		4				8			40		
293	1	1				36		26		17				5			16		
300	1					36		28		17				5			14		
301		1				36		24		16				7			17		
302	1	1	remado			36		25		12				7			20		
304	1	1				38		22		13				8			19		

CUESTIONARIO DE OFERTA

No encuesta	Pregunta 15																P 17				
	Pregunta 14		Inmueble				Muestraria				Equipo				Herramienta				Cantidad de trabajo		
	Automatizada	Manual	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	No	%	OTRO		
305				58		26		18		12											
322			180.000		20.000					5.000				10.000							
367	1				15.000					10.000				10.000							
366			100.000		50.000			20		5				5							
369	1			80		15		5		5				5							
377					200.000			200.000		80.000				50.000							
378	1		12.000																		
382																					
389																					
390	1																				
394			2.500.000		354.019.80			143.289.24		8.607											
397	1																				
401								70		10				5							
402	1																				
405	1																				
407																					
418																					
419					170.000			5.125		20.000				20.000							
417	1				200.000			200.000		15.000.000				20.000							
420					1000			200		500				500							
425	1				1247548			114404		62500				140700							
427	1				70			20		10				60							
428					25000			10000		15000				60000							
429	1							70		20				10							
432																					
441																					
442																					
443	1		rentado																		
451	1		rentado		25.000			150.000		40.000				300.000							
458	1				15800			77		2100				1150							
459								70		7				5							
460	1				4000									5000							
461	1				3200			64		800				650							
462	1																				
463																					
464								80000		35000				30000							
TOTAL CUEST			122																		

TOTAL DE RESP OSMIA	67	74	11.200.000		19.982.961			3.651.044		2.250.907				9.995.241			881	291	751
PROMEDIOS	55%	61%	487.304		512.184			140.459		75.030				322.427			72%	24%	50.000
PROMEDIO ESPECIFICO	41.6%	46.0%	31.7%		33.3%			9.1%		4.9%				21.0%			74.2%		PROMEDIO
OTROS					PROMEDIO TOTAL INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO									1.537.505					PROMEDIO

CUESTIONARIO DE OFERTA

No. muestra	Pregunta 15												P. 17		
	Pregunta 14		Inmueble		Mano de obra		Equipo		Herramienta		Cantidad de trabajo		Si	No	Monto
	Semautomatizada	Manual	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto			
DESVIACION ESTANDAR			849.217		1093866.0611		267579.863		270022.2426		324578.0743				

No encuesta	Pregunta 18				Pregunta 19	Pregunta 20	Preg. 21		Pregunta 23		Monto
	60 dias	90 dias	Consumacion	Otro dias			Si (%)	No	Credito	Cuentas	
200			1		Letra de cambio			10			
209	1				100 % Personal de cobranza	Solvencia moral y econo	5		1		430.000
214					60% Control por cartas	Ninguna			1		144.000
217					75% Financiamiento de ventas estr	Cartas de credito	10		1		2.020.000
219					100% Programa de contabilidad	Estudio de factibilidad	8		1		15.000
230	1				Registro de clientes	Ninguna	15		1		500.000
235	1				100% Dep. de Credito y Cobranza	Pagares	10		1		200.000
238			1			Factoraje			1		10.000
240											
242	1				20%				1		
244											
245											
260	1					ninguna			1		1.000
263					12500				1		50.000
265					16500 mensual y con Registros del	Ninguna			1		100.000
266					24.000 Con cartera de clientes	Confianza	8		1		1.000.000
268					24.500 Relacion de clientes	Ninguna	1		1		200.000
269					21.340 Visitas de cobro a los client	Ninguna	7		1		1.000.000
270					22.130 Control de los clientes en u	Ninguna	5		1		15.000
271					22.060 Control de relaciones de cli	Ninguna	5		1		100.000
272					22.300 Visitas a Clientes	Ninguna	5		1		1.000.000
273					20.500 Control de cuentas por cobr	Ninguna	5		1		200.000
274					24.500 Visitas a clientes	Ninguna	5		1		200.000
275	1				22.600 Controles de las cuentas por	Ninguna	10		1		800.000
276					21.750, Controles regulares de tarj	Ninguna			1		10.000
277	1				Avisos de pago	Ninguna	5		1		
278					Descuentos por pronto pago	50% de la venta	5		1		100.000
279					Controles de clientes				1		140.000
280	1				Controles de clientes		5		1		140.000
281					21200m		10		1		100.000
282					22983		5		1		120.000
283					23060				1		
284					12500		7		1		
285					Visitas a los clientes	Nada			1		sin limite
286	1				Avisos de pago	Ninguna	9		1		500.000
287	1				12.000 Pagares	Pagares	2		1		100.000
290	1		1		pago mnc		6		1		2500.000
291											
293			1			ninguna	5		1		200.000
300	1		1			pago mnc	5		1		
301	1					pago mnc	6		1		12.000
302	1				3000	pago mnc	7		1		
304	1				3000	pago mnc	5		1		1000

No. encuesta	Pregunta 18			Pregunta 19	Pregunta 20	Preg. 21		Pregunta 23		Medio
	no días	no días	Consumacion	(Otros días)		Si (%)	No	Credito	Comada	
374				4000	ninguna					2000
382										10000
385										
386				40.000	Facturas y pagaré.	Que sea propio el negocio y tenga				100000
389				30%	Se analiza el tipo de cliente y	Referencia bancarias y c.				
377				100%	Negociacion directa con los	Antigüedad de sus socios				
379										50000
382						Dinero en el bco				
389				5.000	estudio previo de los clientes	La confianza				
389						Documentos bancarios, estados de				100000
394										
397		1	1				8			1000
400										
402										
403						Solicitud de credito				250000
407		1	1	2.500	ase	Ninguna				30000
410				100%		Referencia comercial				50000
417				2000	Cartas de credito					
420				800000						20000
425				7500000	Docum. por cobrar	Presupuesto				1000000
427		1	1	1800		cas constan.	10			20000
428										
429		1	1	7000		sol credito	10			20000
432		1	1	500000			15			500000
441				15						
442										30000
443				8.1500		ninguna				210000
451										1000000
455		1		49.2500		ped. autorizado				sumite
459		1		100		doc. pagare	5			70000
460		1	1	2000		estabilidad				
461		1		49.960		ped. autorizado				sumite
462		1	1	80		ninguna	8			
463						ninguna				20000
464		1		500000		via factoring				7000

TOTAL CUEST. 122

TOTAL DE RESP. O SUMA	43	17	6	6	NO	NO	71	31	83	72	9.934.000
PROMEDIOS	29.7%	11.7%	4.1%	4.1%	CUANTIFICABLE	CUANTIFICABLE	89.0%	30.4%	70%	59%	177.393
PROMEDIO ESPECIFICO	OTRO (DÍAS)			40			7.1%		64.1%	45.0%	
OTROS	GENERAL (DÍAS)			46							

No encuesta	Pregunta 24					Pregunta 25				Preg 26		Pregunta 27
	a) Monto	b) Monto	d) Monto	e) Monto	f) Monto	a) 30 dias	b) no dias	c) 90 dias	otro	Si	No	
6	5000	50000	50000	70000	30000				15 dia	4		si
7	100000		10000	10000	20000	1						1 no
8						1						si
10												si
11						1						1 no
12	20000	40000	20000	20000	10000							si
18												si
19												no
49												si
52										2		si
64						1				15	8	si
65	25000											1 No he necesitado
74												1 Si
87												
91						1						no
93												1 no
101												1 no
103												1 no
104												1 no
112												1 no
113						1		1				1 no
114	sin limite	sin limite	sin limite	sin limite	sin limite							1 no
117						1				3		no
122						1		1		15		Si
123												1 No he necesitado
124												si
126						1						1 No he necesitado
127										20		si
129												si
143												si
146						1					2	si
149						1				20 dias	1	si
157												si
159	35000	80000				1				8 dias	15	si
164	30000	20000				1				15 dias		si
165						1						si
177						1		1	1			si
178	180					1						no
186						1		1				1 No he necesitado
189												1 No
190						1						1 No
197	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	1						1 No
198	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	1						1 No
199	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	1						1 No

No. encuesta	Pregunta 18				Pregunta 19	Pregunta 20	Preg 21		Pregunta 23		
	100 dias	190 dias	Consignacion	Otros dias			Si (%)	No	Creo	Contra	A la Mani
DESVIACION ESTANDAR				44			1.7792				0.9473

Número de encuesta	Pregunta 24					Pregunta 25				Preg. 26		Pregunta 27
	(a) Monto	(b) Monto	(c) Monto	(d) Monto	(e) Monto	(a) 30 días	(b) 60 días	(c) 90 días	Otro	Si	No	
200										30		No
209										5		Si
214	50,000	200,000	1,000,000	700,000	150,000	1						Si para increment
217	1,168,000	979,000	975,000	709,000	657,000	1	1			1		Si para incrementar
219	3,000	1,500	10,000	30,000	3,000				8 días	15		Si para incrementar
230	sin limite	sin limite				1						No
235						1	1			10		Si por falta de liqui
238						1				10		no
240												
242										15		no
244												no
245												no
260	20000	20000	18000	20000		1	1			3		no
263												no
265	13,500	14,900	13,000	13,000	13,000	1						no
266	sin limite	1						Si				
268	10,000	10,000				1				5		no
269	10,000	10,000	10,000			1						no
270	20,000	20,000	10,000			1						no
271	variado	variado	variado			1	1					no
272	segun pedidos	1	1					no				
273	10,000	15,000	10,000			1	1					No demoracion de
274	15,000		10,000	20,000	1							Si para la demora
275	10,000	5,000	10,000	7,000		1	1					No altas tasas de
276	11,500	11,500		12,000	11,000	1	1			10		Si por falta de liq
277										7		no
278	ilimitado	ilimitado				1				5		no
279	13000	15000				1	1			10		Si
280	13500	14000	15000			1	1			3		no
281						1				5		no
282	16000	7000				1	1			3		no
283										5		no
284						1	1			5		no
285	sin limite	1	1					Si				
286	sin limite	1	1					No				
287	10,000	10,000	10,000	10,000		1	1			1		No por las altas tas
290	30000	12000				1	1		1	3		
291												
293	22000	22000	30000	ilimitado		1			1			
300												
301	15000	14000	20000	ilimitado		1	1			7		
302										9		
304	8000	6000	10000			1	1			6		

No. encuesta	Pregunta 24					Pregunta 25				Preg. 26		Pregunta 27
	(a) Monto	(b) Monto	(c) Monto	(d) Monto	(E) Monto	(a) 30 dias	(b) 60 dias	(c) 90 dias	Otros	SI %	NO %	
315	22000	15000	18000	22000		1	1			7		SI
322						1						SI
365						1						SI
366	18000	7000	3000	2000		1				1		SI
367										5		SI
377										12		No por las cosas de
379						1				4		No
382												SI
389						1						SI
390						1						SI
394										8		SI
397						1				1		SI
401										8		No otras cosas
402						1				7		SI
405	100000	100000	150000	100000	70000	1				1		SI
407	20000	30000	20000	20000	15000	1				1		SI
408						1	1			11		SI
410	10000									8		SI
417						1	1		15			SI
420						1				5		SI
425						1				10		No
427	30000	40000	50000	60000	80000	1	1		1	10		SI
428										10		SI
429	30000	40000	50000	60000	80000	1	1		1	10		SI
432						1	1					SI
441												SI
442										15		SI
443	50000	100000	20000			1						SI
451						1						SI
458	45000	35000	30000	250000	150000	1	1					SI
459	160000	50000	40000	150000	100000	1	1			7		SI
460												SI
461	50000		30000	15000	15000		1		1			SI
462							1					SI
463	20000	20000	10000			1						SI
464	1000	1000	1500	7000	2000	1	1					SI
TOTAL CUEST	122											

TOTAL DE RESP O SUMA	2,350,000	2,104,000	2,803,500	2,457,000	1,550,000	77	36	71	31	24	15	42
PROMEDIOS	54,807	78,400	84,925	98,280	77,800	62.6%	29.3%	5.7%	2.2%	24.6%	35.4%	39.1%
PROMEDIO ESPECIFICO			PROMEDIO TOTAL	91,930	PROM OTROS (DIAS)	15	15	7.3%	NO		74	
OTROS			STD TOTAL	184,822	PROM GRAL (DIAS)	42	42		NO		60.7%	

No. encuesta	Pregunta 29		Pregunta 30				Pregunta 31					
		Financieros %	Admon %	De ventas %	Inmuebles %	Venta directa	Alquileres	Mortuorias	Ingresos		Durante	
									Atencion personal	Flete	Tiempo entrega	Costo
6 Edos. financ.		3	5	12			1					
9 bien inmueble		5	10	15	10	1						
10		5	5	10	25	1						
11 aval		20	10	30	20		1	1				
12 Edos. financ.		20	20	20	10	1						
18		5	10	10	10	1						
19		0	9	27	15	1						
49						1						
52						1						
64												
65		50	20	40	10	1						
71		8	30	40	22		1					
87 Ninguna va que se le pido a B		5	25	32	28	1						
91		30	25	25	20	1						
93 Hinc. azca de la planta		65	5	5	25		1					
101												
103		5	5		10	1						
104					10	1						
112								1	1	1		
113								1	1	1		
114 Hipotecas		10	5	2	10			1	1	1		
115 buenas raices		3	5	7			1			1		
122							1					
123			25	50	25	1				1		
124		64	1	1	34		1			1		
126						1						
127					30		1					
129		40	15	30	15	1				1		
143			7	5	34			1				
146						1						
149						1		1	1	1		
157						1						
159 3 a 1						1	1	1	1	1		
164			20	40	40			1	1	1		
165			25	50	25	1	1	1	1	1		
177		15	30	50	5	1		1	1	1		
178			16	65	19		1			1		
186 bienes patrimoniales		7	15	8	10	1			1	1		
189		20	30	10	40			1	1	1		
190		10	30	20	40	1			1	1		
197		46	15	5	34	1			1	1		
198		46	15	5	34	1			1	1		
199		46	15	5	34	1			1	1		

No encuesta	Pregunta 24					Pregunta 25				Preg. 26		Pregunta 27
	bi Monto	ci Monto	di Monto	ei Monto	fi Monto	a) 30 dias	b) 60 dias	c) 90 dias	Usta	Si	No	
DESVIACION ESTANDAR	175.546	160.016	234.381	190.354	143.810					SI		

No. encuesta	Pregunta 30				Pregunta 31				Antes		Durante	
	Financiero *%	Admon *%	De ventas *%	Impuestos *%	Venta directa	Mavoristas	Minoristas	Tiempo personal		Tiempo de entrega		
								Antes	Después	Antes	Después	
200		75	75	40	1			1	1	1	1	
209 Materias primas	8	6	12	4		1		1	1	1	1	
214 Aval con propiedades	10	31	46	13	1			1	1	1	1	
217 Los Edos. Financieros, Pagares	32	11	12	45		1		1	1	1	1	
219 Todos los papeles de la empresa	3	23	23	15		1		1	1	1	1	
230	40	20	30	10	1			1	1	1	1	
235 Equipo, Terreno, Mobiliario	20	5	3	5	1			1	1	1	1	
238		12	8	4	1	1		1	1	1	1	
240 bienes raíces					1	1	1	1	1	1	1	
242	10	20	20	20	1			1	1	1	1	
244	0	5	0	10	1			1	1	1	1	
245		3	15	15	1			1	1	1	1	
260		28	38	34		1	1	1	1	1	1	
263	0	25	36	39	1	1		1	1	1	1	
265		22	30	42	1	1		1	1	1	1	
266 La maquinaria	5	23	40	30	1	1		1	1	1	1	
268		30	40	30	1			1	1	1	1	
269		20	45	35	1			1	1	1	1	
270		20	45	35	1	1		1	1	1	1	
271 Crédito directo	5	20	41	30	1	1		1	1	1	1	
272		20	45	35	1	1		1	1	1	1	
273 Iles		22	48	30	1	1		1	1	1	1	
274 Las mismas maquinarias	5	30	35	30	1	1		1	1	1	1	
275 Iles		28	47	25	1	1		1	1	1	1	
276 Ninguna	5	30	45	20	1	1		1	1	1	1	
277		28	37	35	1	1		1	1	1	1	
278	3	38	40	39	1			1	1	1	1	
279 Hipoteca de la maquinaria	7	32	45	16	1	1		1	1	1	1	
280		25	38	37	1	1		1	1	1	1	
281	0	26	32	42	1			1	1	1	1	
282	0	22	38	40	1		1	1	1	1	1	
283 facturas	15	30	35	20	1			1	1	1	1	
284	0	36	42	22		1	1	1	1	1	1	
285 Avales	7	26	32	35		1	1	1	1	1	1	
286		28	28	34		1	1	1	1	1	1	
287 as de intereses	15	10	60	15	1			1	1	1	1	
290	5	18	53	24	1			1	1	1	1	
291												
293		32	40	28		1	1	1	1	1	1	
300		32	40	28		1	1	1	1	1	1	
301		36	42	22		1	1	1	1	1	1	
302		32	38	30		1	1	1	1	1	1	
304		32	48	20		1	1	1	1	1	1	

No encuesta	Pregunta 29	Pregunta 30				Pregunta 31						
		Financieros %	Adman %	De ventas %	Impuestos %	Venta directa	Mayoristas	Minoristas	Antes	Durante		
									Atencion personal	Flite	Termino entrega	de instalacion
302		7	26	32	35	1	1					
322			10	80	10	1						
365						1						
366		45	10	30	15	1						
369	Garantias hipotecarias de la ma	19	45	17	19	1						
377	interes		1	5	15			1				
379			70	15	15	1	1	1	1			
382	El negocio					1			1			
389						1			1			
390		20	20	30	30	1			1			
394	Garantia Hipotecaria, Escritura	30	13			1			1			
397							1		1			
401	terro			100		1			1			
402	Planta productiva, hipotecario	10	30	30	20	1			1	1		
405							1		1			
407						1			1			
408						1			1			
410		0	27	2	2	1			1			
417	Garantia Hipotecaria	2	9	1	13				1			
420	Aval solidario a Estados fin	15	20	5	16	1			1	1		
425		5	20	35	20	1			1			
427	hipotecas	13	4	5	6		1		1	1		
428	Aval	3	6		1		1		1			
429	avales	13	4	5	6		1		1	1		
432						1			1	1		
441			4		6	1			1	1		
442						1			1	1		
443	avales	10	6	2	7	1			1	1		
451	fianzas	6	20	45	18	1			1	1		
458	bienes inmueb.	12	6	7	10	1			1			
459	aval	7	12	5	8	1			1	1		
460	edua.f proy	4	3	3		1			1			
461	bienes inmueb	11	6	7	10.4	1	1		1			
462						1		1	1			
463	2 a 1					1	1		1	1		
464	aval						1		1	1		

TOTAL CUEST. 122

TOTAL DE RESP O SUMA						85	51	27	114	94	81	35
PROMEDIOS		14.82%	19.20%	27.55%	22.07%	52.1%	31.3%	10.0%	18.4%	15.2%	13.1%	2.7%
PROMEDIO ESPECIFICO	PROM A COSTO	17.71%	22.96%	32.94%	26.39%				93%	19%	17%	7%
OTROS	PROM A VENTAS	5.0%	6.5%	9.3%	7.4%	NO OTORGAN EL SERVICIO			7%			

No. encuesta	Pregunta 29	Pregunta 30				Pregunta 31						
		Financieras %	Admon %	De ventas %	Inmuebles %	Venta directa	Mayoristas	Minoristas	Agro			
									Activacion prebentada	Uso	Tiempo entrega	Costo
DESVIACION ESTÁNDAR		16.0%	11.7%	19.7%	11.5%							

No. encuesta	Pregunta 32					Pregunta 33					Pregunta 34				P. 35
	Demues					Local	Personal	Nacional	Internacional	Exotico	Producto	Componente	Si	No	
	Intercambio	Cambio	Retrasacion	Misad	Curantia										
200															
209	1						1								
214	1	1					1	1	1	1					
217		1			1						1				
219		1													
230		1								1					
234		1					1	1							
238							1			1					
240		1													
242	1	1								1					
244							1								
245															
260		1					1	1							
261		1						1							
262		1						1							
266		1			1			1							
268		1						1							
269		1						1							
270		1						1							
271		1						1							
272	1	1			1			1							
273		1						1							
274		1						1							
275		1						1							
276		1						1							
277		1						1							
278	1	1						1		1					
279		1						1		1					
280		1						1		1					
281		1						1							
282		1						1							
283	1	1			1			1							
284		1						1							
285		1						1							
286		1						1		1					
287	1	1			1			1							
290	1							1							
291															
293		1			1										
300		1						1							
301		1						1		1					
302		1						1							
304		1						1							

Pregunta	Pregunta 32					Pregunta 33				Pregunta 34			
	Estrategia	Declaro				Local	Regional	Nacional	Internacional	Destino	Estrategia	Estrategia	Estrategia
		Cambio	Retorno	Modif.	Garantia								
307													
322													
323													
326													
328													
337													
339													
342													
343													
346													
347													
348													
349													
350													
354													
357													
362													
363													
364													
365													
366													
367													
368													
369													
370													
371													
372													
373													
374													
375													
376													
377													
378													
379													
380													
381													
382													
383													
384													
385													
386													
387													
388													
389													
390													
391													
392													
393													
394													
395													
396													
397													
398													
399													
400													
401													
402													
403													
404													
405													
406													
407													
408													
409													
410													
411													
412													
413													
414													
415													
416													
417													
418													
419													
420													
421													
422													
423													
424													
425													
426													
427													
428													
429													
430													
431													
432													
433													
434													
435													
436													
437													
438													
439													
440													
441													
442													
443													
444													
445													
446													
447													
448													
449													
450													
451													
452													
453													
454													
455													
456													
457													
458													
459													
460													
461													
462													
463													
464													
TOTAL CUEST	122												

TOTAL DE RESP O S U N D A	281	981	84	24	901	791	30	43	231	34	156	15		
PROMEDIOS	4.5%	11.0%	13.6%	3.9%	14.0%	65.4%	25%	35%	19%	Contra America 4 (16%)	52.4%	46.0%	51.2%	NAO
PROMEDIO ESPECIFICO	0%	14%	17%	9%	18%	45.1%	17.7%	24.6%	13.1%	Res. America 5 (20%)	10.1852456	0.336036		
OTROS	51%				45.5%				Acta 2 (18%)	150.180	10.2750855			

No encuesta	P. 36		P. 37		P. 38		P. 39	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No

203		1		1		1		1
209		1	1			1	1	
214		1		1		1		1
217		1		1		1	1	
219		1	1			1	1	
220		1	1			1	1	
235		1	1			1	1	
238		1		1		1		1
240								
242		1				1		
244		1		1		1		1
245		1	1			1	1	
260			1					
263		1	1			1	1	
264		1	1			1		1
265		1	1			1	1	
268		1	1			1		1
269		1	1			1		1
270		1	1			1	1	
271		1	1		1			1
272		1	1			1		1
273		1	1		1			1
274		1	1		1			1
275		1	1			1	1	
276		1	1			1		1
277		1	1			1	1	
278		1		1		1		1
279		1	1			1	1	
280		1	1			1		1
281		1	1			1		1
282		1	1			1		1
283		1		1		1		1
284		1	1			1	1	
285		1	1			1	1	
286		1	1			1		1
287		1	1			1		1
290								
291								
293			1					
300			1					
301		1						
302			1					
304			1					

APENDICE D

**RESULTADOS DE LAS
PREGUNTAS 3,4 Y 5
(VENTAS Y TIPOS DE MUEBLES
HOGAR Y OFICINA)**

PREGUNTA 3
MUEBLES PARA HOGAR

TIPO DE MUEBLE	No DE EMP.	CANT. PN.	% EMP PN	CAP INS.	CAP. NO APR.	% CAP. NO APR.	INT. NAL.	INT. INTER.
SILLAS	37	29,434	34.9%	39,236	9,802	25.0%	91.5	8.5
MESAS	38	19,105	22.6%	29,551	10,419	35.4%	93.5	6.5
ESCRITORIOS	12	828	1.0%	855	27	3.2%	96.7	3.3
LIBREROS	20	1,182	1.8%	2,154	672	31.2%	95.5	4.5
SILLONES	14	773	0.9%	850	77	9.1%	96.8	3.2
RECAMARAS	30	5,225	6.2%	6,446	1,221	18.9%	86.1	13.9
VITRINAS	21	1,640	1.9%	2,027	387	19.1%	86.4	13.6
ROPEROS	9	745	0.9%	1,670	925	55.4%	92.0	8.0
SALA	21	5,069	6.0%	6,473	1,404	21.7%	95.9	4.1
COMEDOR	28	2,457	2.9%	2,601	144	5.5%	83.3	16.7
COCINA INT.	9	1,060	1.3%	6,225	5,165	83.0%	96.1	3.9
PAQUETE DE B.	2	2	0.0%	7	5	71.4%	100.0	0
TOTAL	241	67,820	80.3%	98,098	30,278			
PROMEDIO		5,652		8,175			92.8%	7.2%
CAP INS. TOTAL				69.1%		38.9%		

OTROS

TOTAL	38	16,628.0	19.7%	101,044.0	84,416			
PROMEDIO		504		3,062			72.2%	27.8%
CAP INS. TOTAL				16.5%		83.5%		

MUEBLES PARA HOGAR

TOTAL	279	84,448	100.0%	199,142	114,694			
PROMEDIO		42,224		99,571			82.5%	17.5%
CAP INS. TOTAL				42.4%		57.6%		

PREGUNTA 4
MUEBLES PARA OFICINA

TIPO DE MUEBLE	No DE EMP.	CANT. PN.	% EMP. PN.	CAP. INS.	CAP. NO APR.	% CAP. NO APR.	INT. NAL.	INT. INTER.
SILLAS	68	46561	47.2%	127,583	81,022	63.5%	89.4%	10.6%
MESAS	29	10903	11.0%	31,947	21,044	65.9%	94.3%	5.7%
ESCRITORIOS	40	4815	4.9%	18,130	13,335	73.5%	98.7%	1.3%
LIBREROS	19	1377	1.4%	5,235	3,878	73.9%	93.2%	6.8%
SILLONES C.	9	287	0.3%	4,601	4,314	93.8%	85.0%	15.0%
CREDENZAS	21	1121	1.1%	6,145	5,024	81.8%	93.6%	6.4%
ARCHIVEROS	4	335	0.3%	1,005	670	66.7%	100.0%	0.0%
SISTEMAS MOD.	38	2,915	3.0%	31,715	28,800	90.8%	91.8%	8.2%
ESTANTERIA	13	670	0.7%	1,050	380	36.2%	100.0%	0.0%
MUEBLES COMP.	29	7370	7.5%	19,000	11,630	61.2%	90.9%	9.1%

TOTAL	270	76,354	77.3%	246,481	170,097			
PROMEDIO		7,635		24,648			93.7%	6.3%
CAP.INS. TOTAL				31.0%		69.0%		

OTROS

TOTAL	12	22,300	22.7%	39,490	13,110			
PROMEDIO		1,865		2,958			88.4%	19.6%
CAP.INS. TOTAL				63.1%		36.9%		

MUEBLES PARA OFICINA

TOTAL	282	98,734	100.0%	281,941	183,207			
PROMEDIO		49,367		140,971			87.1%	12.9%
CAP.INS. TOTAL				35.8%		64.2%		

**RESUMEN DE VENTAS
SECTOR MUEBLERO
PREGUNTA 5**

CONCEPTO	VENTAS ANUALES 83	VENTAS 83 ACT. 85	EMP	OBR	M2	VENTAS ANUALES 84	VENTAS 84 ACT. 85	EMP	OBR	M2	VENTAS ANUALES 85	EMP	OBR	M2
SUMAS														
GRAN EMP.	148.148.088	237.788.142	482	1.488	108.080	184.078.000	248.342.883	374	1.442	188.880	288.822.000	280	840	112.000
MEDIANA EMP.	148.514.570	228.282.850	570	1.447	78.100	188.701.475	253.388.888	510	1.438	88.880	178.774.824	440	1.313	80.800
PEQUEÑA EMP.	188.171.280	258.843.884	484	1.811	78.380	124.888.040	238.318.325	481	1.383	74.310	171.884.884	380	1.307	88.888
MICRO EMP.	28.784.877	63.112.475	1.348	2.888	84.372	34.800.800	53.037.885	1.208	2.388	80.732	28.484.741	1.082	1.888	83.288
PROMEDIOS														
GRAN EMP.	48.722.887	78.283.847	131	488	34.500	54.882.887	83.114.288	125	481	54.500	88.840.887	87	313	58.000
MEDIANA EMP.	18.314.321	28.794.118	71	207	9.888	20.837.884	31.848.211	84	204	10.075	21.348.883	55	188	10.075
PEQUEÑA EMP.	6.832.135	10.788.285	18	70	3.142	6.184.002	9.412.781	18	68	2.888	6.580.583	15	63	2.788
MICRO EMP.	705.363	1.147.500	20	41	1.452	634.557	984.311	18	38	1.487	482.882	16	30	1.413
VARIACIONES 1 AÑO														
GRAN EMP.						4.8%	-17.3%	-1.1%	0.0%	-17.4%	-30.5%	-34.8%	2.8%	
MEDIANA EMP.						6.3%	-10.5%	-1.2%	1.8%	-32.8%	-13.7%	-8.1%	0.0%	
MIC.Y PEQ. EMP.						-13.1%	-7.1%	-3.8%	-3.0%	-31.8%	-14.8%	-14%	-5.5%	
VARIACIONES 2 AÑOS 85/83														
GRAN EMP.											-13.4%	-42.5%	-38.5%	2.8%
MEDIANA EMP.											-28.4%	-22.8%	-8.3%	1.8%
MICRO Y PEQ. EMP.											-40.8%	-20.8%	-18.8%	-8.4%
TOTALES														
PROMEDIOS	5,451,853	8,888,883	28	74	3,610	5,720,111	8,882,838	25	71	3,883	6,882,881	28	57	3,532
SUMAS	480,648,787	798,187,851	2,888	7,212	381,032	520,530,124	781,028,188	2,554	6,882	354,542	578,288,288	2,181	5,728	388,787
VAR. 1 AÑO						-0.8%	-10.8%	-4.3%	-4.3%	-1.8%	-27.1%	-14.2%	-18.8%	0.4%
VAR. 2 AÑOS 85/83											-27.8%	-23.5%	-20.8%	-1.3%

**SECTOR MUEBLERO
PARTICIPACION POR
TAMAÑO DE EMPRESA**

VENTAS

EMPRESA	93	94	95	VAR. 95/93
GRANDE	29.8%	31.5%	35.7%	6.0%
MEDIANA	29.9%	32.0%	29.6%	0.0%
PEQUEÑA	32.4%	29.7%	28.7%	-3.0%
MICRO	7.9%	6.7%	4.9%	-3.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%

NUMERO

EMPRESA	No.	%
GRANDE	3	3%
MEDIANA	8	9%
PEQUEÑA	24	27%
MICRO	55	61%
TOTAL	90	100%

APENDICE E

**ANALISIS DE FUERZAS
Y
DEBILIDADES**

CUADRO DE FUERZAS Y DEBILIDADES

El cuestionario fue diseñado para detectar las siguientes problemática en el sector mueblero:

FINANZAS (Preguntas 5 y 12 a la 30)

Este segmento fue dividido para su estudio en tres áreas :

- Ventas
- Créditos y Financiamientos
- Inversión y Costos

A)VENTAS .- Como están conformadas las ventas y costos, como se han comportado las ventas en los años 1993,1994, y 1995 y como se comportan las ventas por sector.

B) CRÉDITOS Y FINANCIAMIENTOS.- Como se obtiene y se da el crédito en el sector (Proveedores y Clientes) , Cual es la aptitud hacia los bancos y si se piden créditos a estos .

C) INVERSION Y COSTOS.- Como se encuentran conformados los activos y el capital de trabajo y como se integra el costo de producción en sus diversos rubros.

VENTAJAS COMPETITIVAS (Preguntas 6-8 y 33-39)

A)Conocer si existe un conocimiento del Mercado Nacional y Extranjero

B)Determinar por producto en que etapa se encuentra cada uno en cuanto a ciclo y a tipo de producto.

C) Saber si se busca la diferenciación, como estrategia de mercado.

Administración .- Para la parte de administración se enfocó a los puntos de control de calidad, estructura administrativa y capacidad instalada en donde se diseñaron las preguntas con el fin de determinar :

- Si se emplea algún instrumento de medición de calidad
- Si se controla de alguna forma la calidad de los muebles
- Si existen manuales de procedimientos y si están vigentes.
- Si se aprovecha la capacidad instalada existente.

CUADRO DE FUERZAS Y DEBILIDADES

T E M A	DEBILIDADES	FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
FINANZAS VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Flujos de efectivo negativos - Descapitalización de las empresas del sector - Las empresas micro y pequeñas tienden a desaparecer - Altos costos fijos que aumentan el precio de los productos. Lo que forma un círculo vicioso, mayor precio menores ventas. 			<ul style="list-style-type: none"> - El TLC. ha abierto las puertas a empresas muy superiores en cuanto a calidad y producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los costos fijos - Mejorar la calidad del producto por medio de la capacitación a los empresarios en cuanto a Mercadotecnia y Finanzas, y la capacitación del personal en cuanto a métodos y procedimientos de producción. - Exigir créditos accesibles y de emergencia para el sector mueblera para reactivar ventas a nivel sector - Publicidad a nivel sectorial y por cada una de las empresas. - Pedir estímulos fiscales (Desaparecer el IMPAC) - Realizar estrategias de integración ya sea con otras empresas muebleras, con proveedores o con distribuidores

T E M A	DEBILIDADES	FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
FINANZAS CREDITOS FINANCIAMIENTOS	Y - El plazo que se otorga por parte de los proveedores es menor al que se otorga a los clientes. - No se piden garantías - Se presenta el riesgo de las cuentas incobrables - No se tiene confianza a las Instituciones Bancarias y por lo tanto no se solicitan créditos. - La tenencia de créditos anteriormente contratados ponen en peligro los activos de la empresa.			- Las tasas internacionales son menores a las nacionales - El TLC. disminuye los aranceles para la importación de los muebles.	- Exigir garantías a los clientes, o al menos la firma de un pagaré - Pedir mayor tiempo para el pago a los proveedores manteniendo el equilibrio entre el plazo e intereses recibidos y otorgados - Pedir (via Nafinza o Canacinta) créditos preferenciales para las empresas del sector y renegociación de préstamos anteriores a tasas internacionales - Buscar alternativas de financiamiento como el arrendamiento financiero, anticipos de clientes y subsidios fiscales
FINANZAS INVERSION Y COSTOS	- El costo de producción es muy alto los que deja muy poco margen de utilidad.			- Las Políticas del Gobierno han venido prometiendo facilidades administrativas y fiscales para las empresas de sectores " Prioritarios" , sin embargo nunca se ha concentrado nada y las	- Primero se debe de hacer un estudio para reducir los costos de la producción - Reducir los Gastos Administrativos en relación a los Costos directos de producción

T E M A	DEBILIDADES	FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
<p>VENTAJAS COMPETITIVAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un alto costo en Mano de Obra en cuanto a empleados que reducen las ventajas competitivas - Existe una buena inversión en activos fijos: que no se refleja en las utilidades y ventas por lo tanto solo incrementa los costos fijos. -El promedio de utilidad 11.4 % está muy por debajo de lo que produciría una inversión en mercados financieros. - Las empresas desconocen el tipo de mueble que el cliente desea y las características que el cliente busca de un determinado mueble. - No se ofrecen servicios al cliente. - La cobertura de mercado es mayoritariamente local. 			<p>empresas siguen encontrándose en desventaja frente a empresas internacionales quienes tienen mayores tasas de utilidad.</p> <p>- Están entrando via importacion muebles con características absolutamente modernas que además no necesitan fletes, que son fáciles de armar y de muy buena calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar aprovechar los activos fijos con estrategias como la de la máquina o reducir la inversión en activos y eliminar el IMPAC. - Castigar la inversión especulativa y aumentar la inversión via política fiscal. - Hay que ubicar a las empresas a la búsqueda de una ventaja competitiva de diferenciación (Dado que es muy riesgoso buscar una ventaja competitiva via costos) - Buscar integraciones horizontales hacia delante o atrás.

T E M A	DEBILIDADES	FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
<p>CONTROL DE CALIDAD ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y CAPACIDAD INSTALADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se siguen produciendo muebles con ciertas características que ya no se venden y no se está fabricando un tipo de mueble que se utiliza cada vez más. - No poseen ventajas competitivas definidas, puesto que no realizan ninguna estrategia generica y por lo mismo estan atrapados a la mitad. - Los productos (Muebles) que actualmente maneja la industria pueden en su mayoria ser clasificados como perros: muestran un lento crecimiento y una escaza participación en el mercado. - No aprovechan su capacidad instalada. - No existe un estilo definido del mueble. 			<p>-Se compete contra empresas que tienen un elevado control de calidad y estructura organizativa (Estas empresas serán cada vez más en virtud del TLC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el producto primero estudiando las necesidades del mercado y despues añadir las funciones o características que requiere el mercado - Dirigir la inversión a otros productos. - Reorientación de la maquinaria y mano de obra (capacitación para nuevos productos) - Desinversión de maquinaria y equipo especifica de productos salientes. - No brindar financiamientos a productos perros. - Manejar dichos productos de manera marginal.

T E M A	DEBILIDADES	FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
	<ul style="list-style-type: none"> - No existen instrumentos de medición de calidad. - Por lo tanto no pueden medir la calidad del producto. - La producción se hace por pedido creando una industria poco sana y ciclica (absolutamente dependiente del cliente). - No tienen manuales de procedimientos de producción. 				<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la capacidad instalada realizando maquila o productos cuya maquinaria es la misma. - Realizar estudios y posteriormente la realización de muebles con características definidas -Buscar que CANACINTRA, y/o BANCOMENT y/o NAFINSA realicen cursos para capacitar a empresarios en los rubros de control de calidad, manuales de producción y certificación de la calidad. - Establecer convenios, reduciendo los canales de distribución, via salones permanentes o mercados muebleros de productores

APENDICE F

QUESTIONARIO

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) Librerías ()	_____	_____	_____	_____
e) Sillones ()	_____	_____	_____	_____
f) Credenzas ()	_____	_____	_____	_____
g) Archiveros ()	_____	_____	_____	_____
h) Sistemas modulares ()	_____	_____	_____	_____
i) Estantes ()	_____	_____	_____	_____
i.1 Pesada ()	_____	_____	_____	_____
i.2 Estándar (normal) ()	_____	_____	_____	_____
i.3 Ligera (entrepaños) ()	_____	_____	_____	_____
j) Muebles para computadora()	_____	_____	_____	_____
k) Otro ()	_____	_____	_____	_____
Cuál _____				

	1993	1994	1995
5. n) Ventas anuales	_____	_____	_____
b) No. de empleados	_____	_____	_____
c) No. De obreros	_____	_____	_____
d) M ² 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 _____

14. Su proceso de producción es
- a) Automatizado o de control numerico ()
 - 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) 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) Sí | () | ¿Qué porcentaje? _____ |
| b) No | () | |

27 ¿A recurrido a alguna institución (banco) para solicitar un crédito?

- | | | |
|-------|-----|-----------------------|
| a) Sí | () | |
| 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) Volumen ()

35. Cuenta con capacidad para la exportación.

- a) Si ()
- b) No ()

36. Forma parte de alguna unión de compras:

- a) Sí ()
- b) No ()

37. Si la respuesta fue no, le gustaría pertenecer a alguna

- a) Sí ()
- b) No ()

38. Forma parte de alguna unión de ventas.

- a) Sí ()
- b) No ()

39. Si la respuesta fue no, le gustaría pertenecer a alguna:

- a) Sí ()
- b) No ()

EVALUACION DE COSTOS

1. Lleva registro de sus costos

- a) si ()
- b) no ()

2. Llevan algún sistema de tarjetas de almacén para el control de inventarios

- a) si ()
- b) no ()

3. La mano de obra de fabricación se integra al costo del producto en porcentaje o lo realmente pagado

- a) porcentaje ()
- b) lo real pagado ()

4. Los gastos de fabricación indirectos se integran al costo del producto

- a) si ()
- b) no ()

5. Obtiene costo unitario del producto al final de la fabricación

- a) si ()
- b) no ()

6. Incluye el desgaste del camión repartidor, renta del local, luz, comisiones, en los costos

- a) si ()
- b) no ()

7. Incluye los gastos de la oficina en el costo

- a) si ()
- b) no ()

8. Considera a los intereses por préstamos para la determinación de la utilidad

- a) si ()
- b) no ()

9. Cuando vende los desperdicios los incluye en los ingresos

- a) si ()
- b) no ()

10. Toma en cuenta el ISR para determinar su utilidad neta

- a) si ()
- b) no ()

11. Aceptaría una propuesta para determinar de manera sencilla los costos indirectos y utilidades

- a) si ()
- b) no ()

Datos del encuestador:

Nombre: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Observaciones: _____

BIBLIOGRAFIA

Aronso Joshep

Enciclopedia Gráfica del Mueble y la decoración

Ed. Centurión. 1a. Edición

Buenos Aires, Argentina 1966.

Asohentropp Toledo Hermann

La organización Mundial de Comercio y los Retos del Intercambio Mundial.

Revista Comercio Exterior

México D.F. Noviembre 1995

Badia Francisco Miguel

Historia General del Arte.

Tomo VIII

De. Montaner y Simon. 1a. Edición

Barcelona, España 1987

Bassols Batalla Angel

Recursos Naturales

Ed. Nuestro Tiempo 2a. Edición

México, D.F. 1970

Dabat Alejandro

La crisis Mexicana y el Nuevo Entorno Nacional

Revista Comercio Exterior

México D.F. Noviembre 1995

Fedecchi Luis

Historia del Mueble

De. Abanto, 1a. Edición

Madrid, España 1966

INEGI Instituto Nacional De Estadística, Geografía e Informática

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa

NAFIN

México, 1993

Kotler Philip
Mercadotecnia
Ed. Prentice Hall 2a. Edición
México, D.F. 1989

López Espinosa Mario
El Financiamiento de la Micro y Pequeña empresa en América Latina
Proyecto Regional Políticas Financieras para el Desarrollo , Comisión
Económica para América Latina (CEPAL.) y el Programa de las Naciones
Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Loyola Alarcon José Antonio
Propuestas para la Industria
Revista Ejecutivo en Finanzas
México D.F. Julio 1996

Orbis
Enciclopedia de dirección y Administración de Empresas

Porter, Michael E.
Ventaja Competitiva
Ed. CECSA
México, D.F. 1987

Schmitz Herman
Historia del Mueble
Ed. Gustavo Gili. 6a. Edición
Barcelona, España 1971.